

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO
DIRECIONADO A ANGOLA: UM
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
MAXPAY

Catarina Joana Silva Carvalho

Lisboa, Outubro de 2017

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO
DIRECIONADO A ANGOLA: UM
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
MAXPAY

Catarina Joana Silva Carvalho

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutor José Moleiro Martins da área científica: Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Professor Especialista Carlos Nunes
Vogal _____ Professor Especialista Rui Dantas
Vogal _____ Professor Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Outubro de 2017

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Um agradecimento especial aos meus pais, Ana e Luís Carvalho, por me terem proporcionado sempre todas as condições para a minha evolução académica e por me terem sempre apoiado ao longo destes anos e acreditado no meu esforço e dedicação.

A todos aqueles que sempre me apoiaram com muito carinho, paciência, amor e amizade e que nunca me deixaram desistir de conseguir alcançar este e outros objetivos.

Um agradecimento muito especial à Maxpay – Instituição de Pagamento e em especial à Marta Moreira por todo o apoio, paciência e dedicação. Aos sócios Alice Moreira e José Pereirinha e restantes colegas da empresa pela disponibilização e apoio necessário à elaboração deste trabalho de investigação.

Por fim, os meus sinceros agradecimentos também ao Professor Doutor José Moleiro Martins pela disponibilidade e apoio prestado na orientação desta Dissertação.

Resumo

Cada vez mais as organizações estão sujeitas à concorrência nos mercados onde se desenrolam as suas atividades económicas. Precisam então de encontrar outras opções viáveis e que impulsionem as suas economias. Assim a aposta numa estratégia de internacionalização aliada à inovação permite a diferenciação face aos principais concorrentes e poderá futuramente gerar vantagem competitiva para a organização.

A internacionalização de uma empresa é um fenómeno vasto, que engloba desde a exportação de produtos e serviços até a produção direta no mercado externo, passando por várias fases intermediárias de compromisso com os mercados. Este fenómeno é uma das formas de assegurar a competitividade e posteriormente o posicionamento estratégico das empresas no mercado global. Frequentemente acontece como consequência de processos de intraempreendedorismo bem como de inovação.

Angola é um dos países dos PALOP cujo mercado despertou o interesse de vários investidores portugueses nos últimos anos. Investidores esses que procuram oportunidades em novos mercados que proporcionem vantagens competitivas significativas.

A Maxpay Portugal iniciou a sua atividade em Junho de 2014 e foi concebida com o intuito de se expandir a nível internacional. Iniciou o processo de expansão para Angola e Cabo Verde também em 2014. Atualmente, não seria o que é hoje sem estes dois mercados. Apesar da sua reduzida dimensão, transferir valor para os parceiros de negócio é uma prioridade para o sucesso.

Palavras-chave: Internacionalização, oportunidades, competitividade, crescimento, sucesso, Maxpay Portugal, Maxpay Angola.

Abstract

Increasingly organizations are subject to competition in the markets where their economic activities take place. They need to find other viable options that boost their economies. Thus the bet on a strategy of internationalization allied to innovation allows the differentiation with the main competitors and may in the future generate a competitive advantage for the organization.

The internationalization of a company is a vast phenomenon, from the export of products and services to direct production in the foreign market, passing through several intermediate phases of commitment to the markets. This phenomenon is one of the ways to ensure competitiveness and subsequently the strategic positioning of companies in the global market. Often it happens as a consequence of processes of intrapreneurship as well as innovation.

Angola is one of the PALOP countries whose market has attracted the interest of several Portuguese investors in recent years. These investors are looking for opportunities in new markets that provide significant competitive advantages.

Maxpay Portugal started its activity in June 2014 and was created for the purpose of expanding internationally. Maxpay Portugal started the expansion process for Angola and Cape Verde also in 2014. Nowadays, Maxpay wouldn't be what it is without the expansion for these two markets. Despite the small size, transferring value to business partners is always priority to success.

Key words: Internationalization, opportunities, competitiveness, growth, success, Maxpay Portugal, Maxpay Angola.

Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Revisão da Literatura | 5 |
| 2.1 Conceito de internacionalização | 5 |
| 2.2 Motivações para seguir o caminho da internacionalização..... | 6 |
| 2.3 Processo de internacionalização - implementação..... | 13 |
| 2.3.1 Seleção dos mercados..... | 13 |
| 2.3.2 Modos de entrada..... | 18 |
| 2.3.3 Análise das formas de acesso aos mercados exteriores..... | 27 |
| 2.4 Internacionalização e as empresas portuguesas..... | 44 |
| 2.4.1 Evolução das exportações portuguesas..... | 44 |
| 2.4.2 Investimento direto estrangeiro..... | 46 |
| 3. Resumo final da Literatura | 49 |
| 3.1 Questões de investigação | 53 |
| 4. Metodologia | 55 |
| 4.1 Recolha de dados..... | 55 |
| 4.2 Análise de dados | 56 |
| 4.3 Método de estudo..... | 56 |
| 5. Estudo de Caso – Maxpay | 58 |
| 5.1 Enquadramento económico – Angola atualmente | 58 |
| 5.2 Apresentação da empresa | 59 |
| 5.2.1 Sobre a Maxpay – Quem é? | 59 |
| 5.2.2 Visão, Missão e Valores da Maxpay..... | 60 |
| 5.3 Caracterização do negócio | 61 |
| 5.3.1 <i>Workflow</i> entre a Maxpay Portugal e os seus Parceiros/Correspondentes..... | 62 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.2 Circuito dos fundos – origem Angola até Maxpay Portugal..... | 64 |
| 5.4 A internacionalização da Maxpay para Angola | 65 |
| 5.4.1 Investimento realizado em Angola e o seu retorno..... | 67 |
| 5.4.2 O mercado angolano e as suas oportunidades | 70 |
| 5.4.3 Discussão dos resultados obtidos..... | 71 |
| 5.5 Conclusões finais e sugestões | 75 |
| 5.5.1 Conclusões | 75 |
| 5.5.2 Limitações à investigação..... | 77 |
| 5.5.3 Sugestões para investigações futuras..... | 77 |
| Referências Bibliográficas | 78 |
| Apêndice | 83 |
| Apêndice A – Entrevista Maxpay | 83 |

Índice de quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 2.1 – Motivações para a internacionalização..... | 8 |
| Quadro 2.2 – Porque é que as empresas se internacionalizam | 9 |
| Quadro 2.3 – Tipologia de motivações da internacionalização | 12 |
| Quadro 2.4 – Seleção do modo de entrada com base nos recursos da empresa | 23 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 2.1 – Três grupos de razões que levam à internacionalização | 11 |
| Figura 2.2 – Fatores a considerar na decisão do modo de entrada | 16 |
| Figura 2.3 – Fatores que influenciam a decisão de escolha do modo de entrada | 16 |
| Figura 2.4 – Árvore de decisão | 17 |
| Figura 2.5 – Fatores de decisão do modo de entrada..... | 18 |
| Figura 2.6 – Formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento na internacionalização e o grau de controlo sobre as operações | 20 |
| Figura 2.7 – Tipologia dos modos de entrada | 21 |
| Figura 2.8 – Classificação dos modos de entrada em função das características de propriedade e operações no país hospedeiro | 22 |
| Figura 2.9 – Modos de entrada em função do controlo e recursos necessários e do risco de transferência tecnológica..... | 24 |
| Figura 2.10 – Classificação dos modos de entrada de acordo com o local de produção..... | 25 |
| Figura 2.11 – Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado..... | 26 |
| Figura 2.12 – Desenvolvimento de uma cadeia de <i>franchising</i> de distribuição mercado | 36 |
| Figura 5.1 – <i>Workflow</i> entre Maxpay Portugal e os seus Parceiros/Correspondentes | 63 |
| Figura 5.2 – <i>Workflow</i> entre Maxpay Portugal e os seus Parceiros/Correspondentes | 64 |
| Figura 5.3 – Relação entre a Maxpay Angola, as instituições financeiras angolanas e a Maxpay Portugal | 65 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 2.1 – Importância atribuída às formas de operação no estrangeiro | 29 |
| Gráfico 2.2 – Exportações de serviços por principais países parceiros comerciais de 2012 a 2016 | 44 |
| Gráfico 2.3 – Dez principais clientes das exportações portuguesas em 2016 | 45 |
| Gráfico 2.4 – Investimento direto de Portugal no estrangeiro (final 2016)..... | 48 |
| Gráfico 3.1 – Investimento direto de Portugal nos PALOP e Timor-Leste (2010 a 2015) | 53 |

Lista de abreviaturas

ACE – Agrupamento complementar de empresas

AICEP – Agência para o investimento e comércio externo de Portugal

AKZ – Kwanza

EAU – Emirados Árabes Unidos

EUA – Estados Unidos da América

IDE – Investimento direto estrangeiro

I&D – Investigação e desenvolvimento

OCDE – Organização para Desenvolvimento e Cooperação Económica

OECD – Organization for Economic Co-Operation and Development

PALOP – Países de Língua Oficial Portuguesa

PHP – Peso Filipino

UE – União Europeia

VND – Dong Vietnamita

1. Introdução

Ao longo dos últimos anos, tem-se assistido ao aumento acentuado das trocas internacionais pelo que os mercados nacionais deixam de ser suficientes para as organizações e os mercados globais começam a conquistar uma maior importância no mundo empresarial. Nasceram novos modelos de negócio e as trocas tornam-se mais fáceis. Surgem novas oportunidades e novas formas de posicionamento perante os mercados. Cresce assim, a importância relativamente ao tema da internacionalização.

O tema da internacionalização é de extrema relevância e deve ser analisado pelas organizações para que se tornem mais competitivas até porque, o mundo empresarial não para. Internacionalizar-se implica gastos, mas agrega muito valor a uma organização. Internacionalizar-se poderá ser sinónimo de ganho de vantagens competitivas. É um processo que se pode tornar inovador quando em simultâneo há inovação em processos de *marketing* ou inovação na definição dos objetivos da organização.

Muitas empresas e gestores não são capazes de dar o passo para o global. Muitas vezes por medo de arriscar, desconhecimento dos benefícios e da vantagem competitiva que pode gerar (devido aos ciclos operacionais curtos) custos de transporte elevados, desconhecimento dos hábitos culturais e gostos, ente outros.

Um fator crítico de sucesso comum a todas estas situações é a definição clara de objetivos e níveis de risco e investimento definidos para o processo de internacionalização. É necessário desenvolver-se um estudo aprofundado dos mercados em que se pretende investir, identificando quer mercados, quer parceiros de forma criteriosa e com o máximo de informação possível, recorrendo ao apoio dos instrumentos sectoriais e nacionais disponíveis (Oliveira, 2013). À vista de muitos gestores, a internacionalização deve ser encarada como uma etapa natural para uma empresa que procure novas oportunidades de investimento e alavancagem de competências. As empresas que têm abraçado este desafio da internacionalização são as que terão maior potencial de enfrentar os obstáculos para o seu crescimento futuro. Explorar oportunidades de crescimento, aproveitamento de economias de escala, redução da sazonalidade das vendas, prolongamento do ciclo de vida dos produtos, vantagens a nível tecnológico, benefícios fiscais e taxas de câmbios favoráveis são algumas das principais vantagens apontadas por diversos autores. Por outro lado, alguns autores enumeram como desvantagens da expansão internacional a dificuldade de penetração em mercados com ambientes sociais, culturais, políticos e económicos diferentes e ainda a complexidade de

interação entre organizações e governos. As distâncias geográficas e culturais dificultam também as operações de controlo sobre as operações e muitas vezes também as variações nas políticas governamentais e a evolução do mercado da concorrência.

A entrada de uma empresa num determinado mercado é uma decisão que cabe aos gestores após a análise aprofundada das capacidades da empresa, dos recursos disponíveis, das motivações estratégicas e dos seus objetivos para com esse mercado. A vontade de uma empresa em entrar ou não num mercado certo mercado internacional passa por uma análise das suas capacidades, dos recursos que tem ao seu dispor, mas também das motivações estratégicas e fundamentalmente dos seus objetivos futuros. O autor Li *et all* (2005) sugere a seguinte sequência de decisões na internacionalização: impulsar a motivação pela internacionalização, fazer a seleção do país de destino, decidir de entre os vários do método de internacionalização o mais adequado e por fim a selecionar o melhor modo de internacionalização.

Os principais modos de entrada utilizados pela empresa podem-se agrupar em três grandes grupos segundo Root (1998): exportação (direta ou indireta inclui-se aqui agentes, distribuidores, subsidiárias e filiais), contratual (licenciamento, *franchising*, acordos técnicos, contratos de gestão) e ainda investimento (investimento direto estrangeiro, novos estabelecimentos, *joint ventures*). Com o decorrer do tempo as organizações tendem em alterar a sua abordagem perante os mercados estrangeiros, ou seja, passam a optar por mercados que lhes confirmam maior controlo das operações. À medida que os conhecimentos e experiência em mercados internacionais vão aumentando as empresas vão-se envolvendo em operações com maior controlo e risco (Root, 1994).

De entre as diversas formas de acesso aos mercados internacionais, o investimento direto estrangeiro é forma que envolve uma participação mais ativa nos mercados internacionais. Neste tipo de investimento a propriedade total da empresa local poderá ser obtida através da constituição de uma empresa de raiz ou por aquisição total de uma empresa já existente (Viana e Hortinha, 1997). Para Martins (2011), existem quatro tipos de fatores que são determinantes no investimento direto estrangeiro. Esses, podem ser divididos em quatro grupos distintos: fatores de marketing (tamanho e crescimento do mercado, necessidade de proximidade com os clientes, insatisfação com as condições de mercados existentes), barreiras ao comércio (impostas pelos Governos ou preferência dos clientes por produtos locais), fatores de custo (proximidade da oferta de recursos, baixo custo de trabalho, produção e transporte, estímulos financeiros dos Governos e níveis de custo mais favoráveis) e clima de investimento (estabilidade política, regulamentação cambial de moeda corrente, estrutura de impostos e familiaridade com o país).

No final do ano de 2016, o investimento direto estrangeiro português foi essencialmente para países da União Europeia como os Países Baixos, Espanha, Luxemburgo e França. No entanto, países como Angola, Brasil e Estados Unidos da América foram também recetores de investimento direto estrangeiro português.

Uma vez que a aposta na internacionalização tem um papel decisivo no sucesso futuro das organizações no âmbito da competitividade existente no atual panorama empresarial e que os mercados se apresentam muito globalizados, a elaboração desta dissertação tem como principal objetivo, entender a opção de internacionalização da empresa em análise no sector financeiro de câmbios e transferências de remessas monetárias, e adicionalmente, pretende-se ainda compreender a razão pela qual o mercado angolano foi o escolhido. Compreender as expetativas dos gestores desta empresa e as dificuldades encontradas será uma mais-valia para os interessados em investir no mercado angolano.

Para atingir os objetivos, optou-se pelo método de estudo de caso que consiste na análise detalhada de um único fenómeno que é limitado no tempo e na ação (Sousa e Batista, 2011). Este estudo de caso centrou-se na empresa portuguesa Maxpay- Instituição de Pagamento que é especializada no sector financeiro de compra e venda de moeda estrangeira e em transferências de remessas monetárias entre vários países do mundo. Procurou-se aprofundar o processo de internacionalização da mesma para Angola que é um país de aposta para muitos empresários portugueses que aproveitam as vantagens oferecidas pela cultura, língua e mercado. Para concretizar os objetivos desta dissertação delinearão-se as seguintes questões de investigação: Qual a principal motivação/expetativas para a empresa se instalar em Angola? Quais as principais dificuldades sentidas pela empresa para se instalar no mercado angolano? Quais os maiores desafios à sobrevivência de empresas no mercado angolano neste tipo de sector? Qual a receptividade do mercado angolano ao investimento direto estrangeiro neste tipo de setor de atividade? Que perspetivas futuras apresenta o mercado angolano para os investidores portugueses?

Através de uma entrevista semiestruturada as questões de investigação foram colocadas diretamente à responsável de auditoria da empresa Maxpay Portugal – Instituição de Pagamento, Marta Moreira.

Após a análise das respostas de investigação conclui-se que as organizações procuram adaptar as suas estratégias com o intuito de maximizar as oportunidades/vantagens e minorar as desvantagens. Angola é um país de recursos variados, no entanto, a instabilidade económica e política atual condiciona o normal funcionamento do mercado e das empresas a operar na área

financeira de transferência de divisa. Apesar da instabilidade sentida no país o mesmo continua a ser recetor de investimento direto estrangeiro especialmente quando aliado ao mesmo há partilha *know-how* e formação para com os recursos locais.

2. Revisão da Literatura

2.1 Conceito de internacionalização

A constante e rápida mudança nos mercados globais de bens, serviços e capitais é uma realidade atual cujas empresas não podem ignorar. A globalização dos mercados exige às empresas capacidade de adaptação, flexibilidade, definição de estratégias adequadas ao mercado onde atuam ou pretendem atuar e ainda a rápida absorção e criação de conhecimento. A internacionalização é, cada vez mais, uma questão de atitude (Mexia, 2015: 518). Apesar de não ser a solução para todos os desafios que as empresas enfrentam, é um ponto de partida para o reforço da posição competitiva e da própria sobrevivência. A expansão internacional acentuou-se essencialmente nos últimos trinta anos. O mundo passou por grandes mudanças ao nível do comércio, finanças, produção, mas também ao nível das relações humanas, nas suas formas de comunicação e interação.

À vista de muitos gestores e empresários a internacionalização deve ser encarada como uma etapa natural para uma empresa que procure novas oportunidades de investimento e alavancagem de competências.

O conceito de internacionalização trata-se da ampliação do campo de atuação de uma empresa, ou de uma economia, para além do território nacional. As empresas internacionalizam-se quer através das suas operações comerciais, comprando produtos estrangeiros ou desenvolvendo as suas exportações, quer através do investimento (criando ou tomando o controlo de sociedades estrangeiras, (Aicep Portugal, 2016). Ainda no que respeita ao conceito de internacionalização, “[e]ven though they might differ on their theoretical under-pinnings, most authors view internationalization as a dynamic and evolutionary process by which firms increase both their awareness of international transactions as drivers for growth and their commercial engagement with other countries.” (Beamish, 1990 *apud* Kamakura, W. A. et al, 2012:237).¹

Na perspetiva de Freire (1998) o mundo é um mercado só, já não é possível encarar a atividade de uma empresa somente no contexto do seu mercado nacional. As empresas têm por um lado, de lidar com a competição internacional nos seus mercados domésticos e por outro lado, de penetrar nos mercados externos para tirar partidos de novas oportunidades de negócio.

¹ Beamish, P. W. (1990). *The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda*, in: Rugman, A. M. (ed.), *Research in Global Strategic Management International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press Inc.

De acordo com Martins (2011) a internacionalização é uma forma de assegurar a competitividade e ajustar o posicionamento estratégico das empresas no mercado global. A mesma deve acontecer como uma consequência de processos de inovação e de intraempreendedorismo. O mercado é local, mas a concorrência é global. Assim a principal preocupação das empresas não deve ser os concorrentes existentes, mas os que surgem inesperadamente com produtos inovadores e negócios novos.

Em termos organizacionais é necessário que a empresa reconheça as suas forças e fraquezas no contexto da internacionalização tendo sempre presente que estes podem influenciar a posição competitiva da empresa, assim como as suas orientações estratégicas (Lorga, 2003 *apud* Solberg, 1997). Para completar esta linha de pensamento, a internacionalização não se restringe apenas à abordagem de mercados externos, podendo envolver também o acesso a condições de produção mais vantajosas e saberes passíveis de serem adquiridos (Lorga, 2003, *apud* Simões, 1998). O desenvolvimento da capacidade de aceder a recursos, informação e conhecimento (Lorga, 2003 *apud* Santos, 1997) constituem recursos estratégicos baseados no saber das empresas que são raros, difíceis de imitar ou de substituir (Lorga, 2003 *apud* Prahalad e Hamel, 1999).

Para Kuazaqui (2007), o processo de internacionalização assenta em mecanismos económicos, políticos e legais. Sendo que é importante as empresas se precaverem relativamente a riscos cambiais visto que podem interferir nos resultados da empresa. Por outro lado, a existência de variados mercados e as suas formas de financiamento possibilitam às empresas variadas alternativas para a captação de recursos. O conhecimento das economias e as suas particularidades possibilitam usufruir de benefícios provenientes de acordos comerciais dos diferentes países e culturas, possibilitando um novo horizonte de negócios. Defende ainda que quanto maior for a perceção das diferenças culturais, maior será o poder de negociação e a influência a construção do negócio.

2.2 - Motivações para seguir o caminho da internacionalização

A internacionalização é uma evolução gradual através de diferentes estágios bem definidos em que as empresas reúnem os recursos para operarem em mercados estrangeiros. Inicialmente as empresas tendem a se expandir para mercados mais próximos e posteriormente expandem-se para outros de forma gradual, passo a passo. A decisão de entrada de uma empresa nos mercados internacionais é por si só um processo sequencial, o primeiro passo é a inovação através de um produto novo através de oportunidades detetadas no mercado interno. À medida

que a procura pelo produto aumenta noutra lugar a empresa internacionaliza-o. A empresa exporta então os produtos para mercados onde há procura de produtos idênticos (Cassiman e Golovko, 2011). Algumas empresas que começam por exportar e vão adotando modos de maior de envolvimento, acabando com subsidiárias controladas diretamente nos países recetores. Existem diversos fatores que levam as empresas a procurarem uma estratégia internacional. Usualmente esses fatores estão relacionados com a saturação do mercado doméstico, bem como com a procura de um mercado maior ou a entrada num segmento que tem viabilidade apenas numa perspetiva internacional. Muitas vezes, a internacionalização é também uma opção tomada pelos gestores para responder a movimentações por parte dos concorrentes.). Os gestores devem então avaliar os seus recursos financeiros, humanos e produtivos. Ao leque de possíveis fatores impulsionadores da internacionalização, Ferreira *et all* (2011) refere os seguintes:

Explorar oportunidades de crescimento simultaneamente aumentar o mercado que a empresa serve. As vendas em países estrangeiros podem contribuir para baixar os custos unitários através da absorção de excedentes de produção;

- Aproveitamento das economias de escala na comercialização bem como na produção;
- Exploração de capacidades que são potenciais geradores de rendimentos em mercados externos;
- A diversificação dos riscos do negócio, particularmente ao garantir os fornecimentos e reduzir os efeitos da sazonalidade das vendas;
- O seguimento de clientes, particularmente quando são imprescindíveis na carteira de negócios da empresa;
- Prolongamento do ciclo de vida dos produtos, na medida em que os mercados evoluem de forma desigual e os produtos que estão em fase de maturidade ou declínio nos países mais desenvolvidos poderão estar ainda numa fase de introdução em países menos desenvolvidos;
- A redução de custos de produção, mais especificamente nos casos em que existe o acesso a mão-de-obra mais barata ou recursos naturais mais baratos devido à sua abundância. Uma vantagem de custos pode ser um ponto de partida de uma vantagem competitiva.

No entanto, e de acordo com Ferreira *et all* (2011) existem também desvantagens da expansão internacional, nomeadamente:

- Maior complexidade devido à atuação em ambientes sociais, culturais, políticos e económicos diferentes;

- Complexidade na interação entre a empresa e os governos (regionais, nacionais, mundiais) dos países de destino. Como exemplos os argumentos de soberania nacional e as práticas de corrupção;
- Distâncias geográficas e culturais que dificultam o controlo sobre as operações estrangeiras, enquanto diferentes práticas culturais e formas de comunicação exigem maior atenção à casa mãe e às suas subsidiárias;
- Dificuldade em obter informação sobre o estado do mercado e sobre a concorrência em muitos países subdesenvolvidos;
- Variações nas políticas governamentais tornam difícil analisar a evolução possível no mercado da concorrência.

Ainda de acordo com Ferreira *et all* (2011) os fatores motivacionais para a internacionalização podem ser agrupados de acordo com as oportunidades estratégicas/modas e ainda pelos fatores imperativos estratégicos (Quadro 2.1).

| <u>Oportunidades estratégicas e modas</u> | <u>Imperativos estratégicos</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Imagem positiva de um país e facilidade de acesso ao respetivo mercado; - Êxito de um parceiro ou rival; - Proposta de um cliente; - Imagem de marca ou vantagens tecnológicas; - Taxa de câmbio favorável; - Procura espontânea do produto; - Imitação de empresas rivais – moda seguida por empresas de referência do sector; - Benefícios fiscais e subsídios ao investimento estrangeiro por parte do mercado recetor; - Motivação/vontade de um gestor. | <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento de clientes; - Necessidade de acompanhar rivais; - Produtos ou serviços não exportáveis; - Economias de escala nas operações a jusante, produção e/ou logística; - Diminuição de custos pela deslocação das operações; - Distribuição geográfica dos riscos; - Ataque/resposta à concorrência; - Aprendizagem; - Localização perto dos consumidores finais; - Escoamento de subprodução doméstica originada excesso de capacidade instalada e vendas domésticas a diminuir devido à saturação do mercado. |

Quadro 2.1 – Motivações para a internacionalização
Fonte: Ferreira *et all* (2011, p.45)

Na mesma linha de pensamento do autor anterior, Czinkota (2004), refere que o principal motivo pelo qual as empresas se pretendem tornar internacionais é a determinação e compromisso para o sucesso. Divide então as motivações para a internacionalização em dois tipos. As motivações pró-ativas e as motivações reativas (Quadro 2.2).

| <u>Motivações pró-ativas</u> | <u>Motivações Reativas</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Vantagens em termos de lucro; - Produtos únicos e exclusivos; - Vantagem tecnológica; - Benefícios fiscais; - Economias de escala. | <ul style="list-style-type: none"> - Produção excessiva; - Diminuição das vendas internas; - Capacidade excessiva; - Mercados domésticos saturados; - Proximidade de clientes e portos de desembarque. |

Quadro 2.2 – Porque é que as empresas se internacionalizam
Fonte: Czinkota (2004, p.4)

As motivações pró-ativas, no mercado internacional é o lucro, os gestores vêem nas vendas internacionais uma fonte para o crescimento dos lucros. Os produtos únicos e exclusivos bem como a vantagem tecnológica são grandes estímulos à internacionalização. Alguns governos, utilizam o sistema fiscal como captação de investimento direto estrangeiro, assim estes benefícios são vistos por parte das empresas como motivações pró-ativas. O incremento de produção para o mercado internacional pode ajudar a reduzir o custo de produção das vendas e ao mesmo tempo fazer com que a empresa se torne mais competitiva no mercado nacional. A expansão internacional proporciona o aumento da produção e por sua vez desenvolve-se mais rapidamente na curva da aprendizagem.

As motivações reativas são aquelas que fazem com que a empresa responda a alterações ambientais (pressões competitivas). A expansão internacional causada pela produção excessiva não representa um compromisso da gestão, mas sim uma “válvula de segurança”. A redução das vendas domésticas poderá dever-se ao facto de alguns produtos estarem no fim do seu ciclo de vida. Assim, uma alternativa para prolongar o ciclo de vida do produto é a expansão a outros mercados em que a empresa usufrua de vantagens competitivas bem como de taxas de crescimento do mercado elevadas. A capacidade excessiva instalada é também uma motivação reativa, por exemplo, se o equipamento de produção não for totalmente utilizado, as empresas poderão ver a expansão internacional como uma forma de repartirem os custos fixos. A motivação reativa de um mercado doméstico saturado é similar em resultados à de queda nas

vendas internas. Mais uma vez as empresas nessa situação podem usar o mercado internacional para prolongar o ciclo de vida de seu produto e de sua organização. Por fim, a proximidade a clientes e a portos de desembarque pode muitas vezes desempenhar um papel importante nas atividades de exportação de uma empresa.

Para Czinkota (2004) a diferença mais clara entre empresas pró-ativas e reativas deve-se à forma como originalmente entraram nos mercados internacionais. As empresas pró-ativas têm maior probabilidade de ter solicitado sua primeira ordem de exportação, enquanto as empresas reativas só começaram a exportar depois de receberem uma ordem não solicitada do exterior. Esta diferença fornece um indicador importante do potencial de sucesso. Os exportadores mais bem-sucedidos tendem a ser motivados por fatores pró-ativos nas suas operações comerciais gerais, bem como nas suas atividades internacionais.

Segundo Brito e Lorça (1999) existem três tipos de motivações para a internacionalização. As pró-ativas, as mistas e as reativas. No que toca às motivações pró-ativas salientam-se as estratégias de crescimento da empresa, sendo que, as empresas optam pela internacionalização devido às dificuldades de crescimento no mercado nacional, ao aumento da concorrência, às políticas públicas limitativas, entre outros. Maioritariamente, as motivações para a internacionalização surgem através de oportunidades identificadas por parceiros de negócio ou são fruto da má performance desses parceiros (nestes casos, é feita uma reformulação da estratégia da empresa). As motivações para a internacionalização mistas compreendem a proximidade geográfica, as ligações culturais e linguísticas, a redução do risco (através da diversidade de países onde uma empresa está presente), a minimização de custos e as economias de escala, a imagem do país (na medida em que pode potenciar a internacionalização das empresas nacionais consoante a sua imagem do país a nível internacional) e os apoios governamentais dos países de origem/destino. As motivações reativas abrangem, por exemplo, a necessidade da empresa em acompanhar a deslocação de um cliente para um novo mercado ou noutros casos devido à natureza do próprio negócio (companhias aéreas ou empresas que por atividades sazonais exigem uma dimensão de mercado superior à nacional).

Viana e Hortinha (2002) indicam seis razões pelas quais as organizações optam pela envolvimento em operações internacionais: aumento das vendas de forma a aumentar lucros e satisfazer os seus acionistas, sinergias em termos de estruturas de custos (aproveitamento as economias de escala), partilha de risco através da diversificação de mercados, colaboração com instituições públicas de vários países (um dos maiores clientes a nível mundial é o poder político), tentar dominar o mercado (estar em mais mercados para ocupar mercado à concorrência e valorizar a marca mesmo que não seja vantajoso financeiramente) e vantagens absolutas (ao nível do

domínio dos recursos únicos). Os autores mencionam ainda três grupos de motivações que conduzem à internacionalização (Figura 2.1).

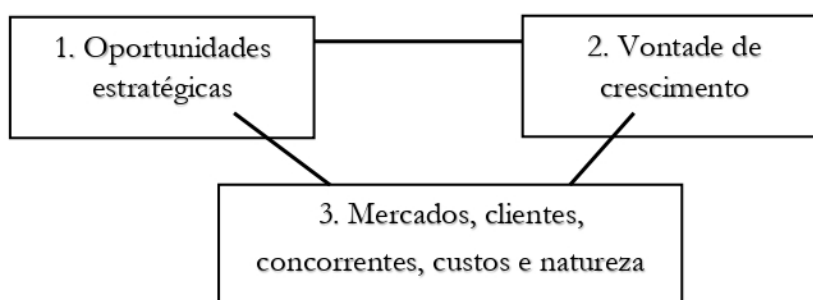


Figura 2.1 – Três grupos de razões que levam à internacionalização
Fonte: Viana e Hortinha (2002, p.84)

Através da análise da Figura 2.1 e de acordo com Viana e Hortinha (2002), podemos concluir que na primeira secção, a das oportunidades estratégicas, incluem-se motivações como os incentivos governamentais e de instituições financeiras através de linhas de crédito, incluem-se também as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados (exemplo: a venda ou concurso público para a exploração de um serviço), a facilidade geográfica ou cultural (a tendência é para procurar negócios em países próximos a nível geográfico ou cultural) e por fim a imagem do país de origem (este afeta a decisão de compra de muito produtos). Na secção número dois, a da vontade de crescimento, estão abrangidos os serviços não transportáveis (exemplo: serviços como grandes projetos de engenharia não têm uma procura regular nos mercados domésticos, por isso as empresas com capacidades nesses âmbitos necessitam de procurar outros mercados que tenham projetos adequados às suas dimensões), nesta categoria está ainda inserida a imagem de marca (empresas com grande notoriedade internacional ganham vantagem competitiva em estar presentes no maior número de mercados possíveis), o êxito dos parceiros locais (exemplo: quando um representante alcança um volume de negócios considerado suficiente pela empresa representada que justifique a instalação desta diretamente no país) e por fim a diversificação do risco (diversificação de mercados e produtos faz com que possíveis más resultados em alguns países ou em alguns produtos sejam camuflados pelo bom desempenho de outros). Por último, na secção número três, mercado, clientes, concorrentes, custos e natureza, estão incluídos fatores como os mercados externos menos exigentes (produtos do mercado doméstico já estão numa fase avançada do ciclo de vida, então a empresa procura mercados menos exigentes em que esses produtos sejam ainda bem-recebidos), acompanhamento de clientes (entrada em novos mercados apenas para acompanhar um cliente

importante), o enfraquecimento da concorrência (contra-atacar um concorrente no mercado de origem a fim de lhe dificultar-lhe a captação de recursos financeiros que necessita para outros mercado e ainda obriga-lo a despender maior tempo de gestão com o mercado doméstico), excesso de capacidade/redução das vendas do mercado doméstico (devido à entrada de novos produtos com tecnologias superiores, de novos concorrentes ou saturação do mercado e ainda ao fim do ciclo de vida de um produto) para terminar, nesta secção estão ainda as economias de escala (as empresas internacionais concentraram a produção num determinado produto somente num país, distribuindo-o a partir daí para outros mercados).

Simões (1997) agregou as motivações para a internacionalização em cinco grupos conforme o quadro que se segue.

| | |
|---|--|
| <p><u>Motivações endógenas:</u> Inclui as associadas à satisfação de objetivos estratégicos/táticos das empresas</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de crescimento; - Aproveitamento da capacidade disponível; - Obtenção de Economias de escala; - Exploração de competências tecnológicas; - Diversificação de riscos. |
| <p><u>Caraterísticas dos mercados:</u> Relacionadas com a forma como a empresa percebe as oportunidades de mercado</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Limitações do mercado doméstico; - Perceção de dinamismo dos mercados externos. |
| <p><u>Motivações relacionais:</u> Quando a empresa reage ou procura antecipar movimentos feitos por outras empresas com quem se relaciona.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Resposta à atuação de concorrentes; - Acompanhamento de clientes; - Abordagem por potenciais clientes ou agentes estrangeiros. |
| <p><u>Acesso a recursos no exterior:</u> Ações que tem como objetivo melhorar as condições de obtenção de certos recursos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Aproveitamento dos custos dos fatores de produção no exterior; - O acesso a conhecimentos tecnológicos. |
| <p><u>Incentivos Governamentais:</u> Apoio de instituições governamentais nas decisões empresariais de internacionalização.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Papel atribuído aos apoios dos governos quer dos países de origem, quer dos de acolhimento. |

Quadro 2.3 – Tipologia de motivações da internacionalização

Fonte: Simões (1997, p.34)

De forma geral, verificou-se que todos os autores têm uma linha de pensamento idêntica. As organizações estão sujeitas a estímulos externos e internos e esses vão decidir a forma como as

organizações reagem. As atitudes empresariais perante o fator internacionalização devem-se a diversos motivos. Quando uma organização tem uma atitude reticente geralmente deve-se a fatores como a dimensão, as características do produto ou devido à própria estratégia empresarial. Nestes casos há maior dificuldade na concretização do processo de internacionalização. Organizações com uma atitude de interesse/motivação pretendem internacionalizar-se através da exportação, mas têm dificuldades em concretizar as suas intenções (geralmente pequenas e médias empresas com pouca experiência). Atitudes cuidadas ou seletivas são tendencialmente de empresas que após um extenso período de atividades exclusivamente domésticas se começam gradualmente e de forma cuidadosa a internacionalizar. Atitudes dependentes ou passivas são características de organizações muito dependentes das exportações e com atitudes passivas relativamente a encomendas de clientes estrangeiros. Por fim, organizações pró-ativas ou expansionistas são aquelas que voluntariamente têm elevados níveis de exportação recorrendo a formas mais exigentes de presença nos mercados externos (empresas com experiência internacional e elevado conhecimento dos mercados de destino).

2.3 Processo de internacionalização – implementação

2.3.1 – Seleção dos mercados

A internacionalização é uma evolução gradual através de diferentes estágios bem definidos em que as empresas reúnem os recursos para operarem em mercados estrangeiros. Inicialmente as empresas tendem a se expandir para mercados mais próximos e posteriormente expandem-se para outros de forma gradual, passo a passo. Ao seu dispor, as organizações têm inúmeras formas de intervir nos mercados externos com diferentes consequências, dependendo do grau de complexidade. A vontade de uma empresa em entrar ou não em determinados mercados internacionais, passa por uma análise aprofundada das suas capacidades, dos recursos disponíveis, das motivações estratégicas, dos objetivos.

De acordo com Li *et al* (2005) o processo de internacionalização exige uma sequência de decisões sobre as motivações, a seleção do país e os métodos e modos de entrada em mercados internacionais. O autor sugere então quatro sequências elucidativas:

- **Sequência um** – Motivação: As organizações devem ser motivadas a utilizar, desenvolver e proteger os seus recursos nos mercados estrangeiros. Esta motivação força as empresas a se expandirem além-fronteiras.

- **Sequência dois** – Seleção do país: de acordo com o autor, é uma motivação para a internacionalização das empresas. Varia de acordo com o país, com as suas qualidades em termos de ambiente competitivo o que determina a força da empresa para alcançar os objetivos finais e por sua vez a criação de valor.
- **Sequência três** – Método de internacionalização: a escolha do método deve permitir a criação de valor, mercado ou investimento direto estrangeiro. A seleção entre os dois métodos de internacionalização, o método direto e indireto, depende da capacidade da organização em transferir recursos entre países. A transferência de recursos pode ser feita diretamente através do investimento direto estrangeiro, ou indiretamente, usando o comércio através de produtos que têm vantagens dadas pelos recursos da empresa;
- **Sequência quatro** – Modo de internacionalização: a empresa deve escolher o método mais apropriado de internacionalização que inclua o desenvolvimento interno e as alianças ou aquisições com outras empresas de forma a conseguir a criação de valor.

De salientar que o autor refere que estas sequências não são estáticas. São vistas como condições competitivas e ambientes institucionais de mudança nas atividades no estrangeiro.

Escolher o mercado e do modo de entrada num país são fulcrais e imprescindíveis para elaborar uma forte estratégia de internacionalização. O sucesso advém de uma estrutura financeira firme, de estratégias inovadoras e futuristas, mas também da capacidade dos gestores em compreenderem as diferenças entre as várias culturas, sociedades e economias.

A forma como as empresas entram num mercado externo pode ser definido como um acordo institucional facilitador de entrada dos produtos, tecnologias, recursos humanos e de gestão num mercado externo (Gao, 2004 *apud* Dias 2007:25). Podem ser então identificadas três óticas distintas na seleção do modo de entrada nos mercados externos:

- **Ótica económica**: análise que pondera custos e benefícios de cada entrada de forma racional, por forma a selecionar a opção que maximiza o lucro a longo prazo. Pretende equilibrar o grau de controlo, investimentos de recursos, rendibilidade e risco.
- **Ótica dos estádios de desenvolvimento**: análise relaciona a decisão quanto ao modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização. Quanto maior o aprofundamento da internacionalização, maior o comprometimento dos recursos.
- **Ótica da estratégia de negócio** – análise que resulta da incerteza e da necessidade de consensos na tomada de decisão empresarial. As empresas optam por processos de decisão

satisfatórios e não maximizadores, dada a grande diversidade de fatores que afetam as decisões da empresa.

Para Viana e Hortinha (2002), a escolha do mercado alvo é uma decisão complexa pois dessa escolha depende o sucesso da internacionalização. Já para Bradley (2005) a escolha errada do mercado é habitualmente fonte de dois tipos de custos: o custo do insucesso, oriundo da tentativa de entrada no mercado errado, e os custos de oportunidade associados, isto é, as oportunidades perdidas de entrar em mercados onde os produtos pudessem ter sucesso. Freire (1997) salienta que quando as empresas tencionam entrar em mercados internacionais, devem ter em conta fatores comerciais (dimensão do mercado, taxa de crescimento dos rendimentos, redes de distribuição, nível de preços, hábitos de consumo), fatores operacionais (regulamentação legal, possibilidade de repatriação de fundos, transferência de práticas de gestão, burocracia, custo e disponibilidade de recursos locais, barreiras à importação) e por fim fatores de risco (risco cambial, risco político, risco competitivo). De acordo com Root (1994) quando as empresas têm o intuito de ampliar os seus mercados, devem ter em conta: a definição dos objetivos e metas corporativas, a seleção dos mercados e produtos alvo, a escolha do modo de entrada nesses mercados, a elaboração de um plano de marketing específico e a aplicação de um sistema de controlo e monitorização da performance. Ainda de acordo com o mesmo a decisão de internacionalização e por sua vez o modo de entrada, deve ser analisado tendo em conta condicionantes externas e internas à empresa (Figura 2.2).

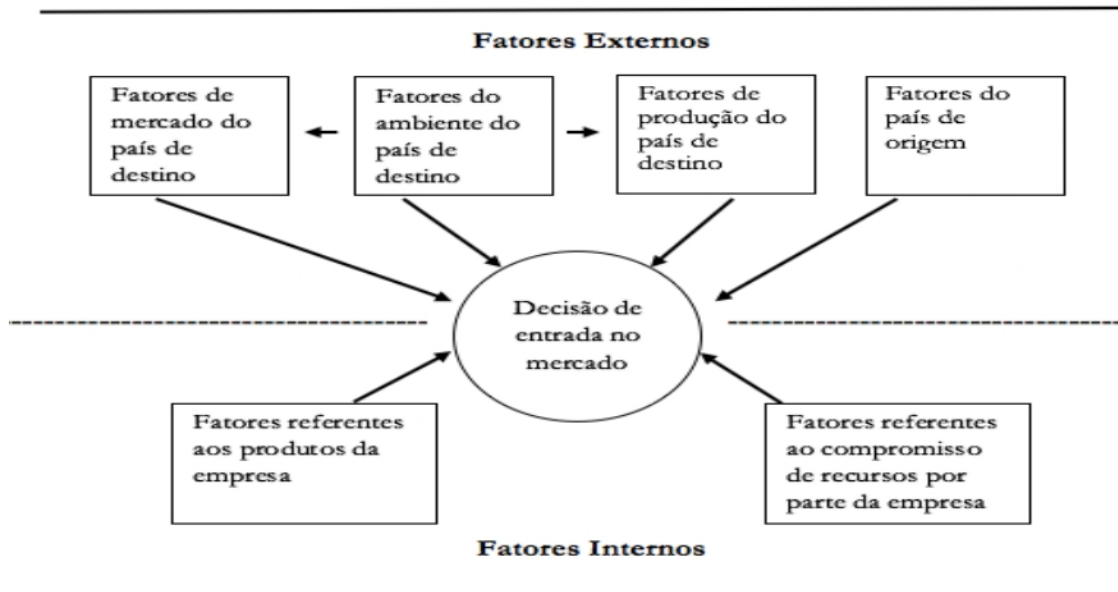


Figura 2.2 – Fatores a considerar na decisão do modo de entrada

Fonte: Root (1994, p.29)

Para Douglas & Craig (1995) faz também sentido se separarem os fatores de origem que são externos à organização daqueles que se devem às suas próprias características conforme a figura que se segue.

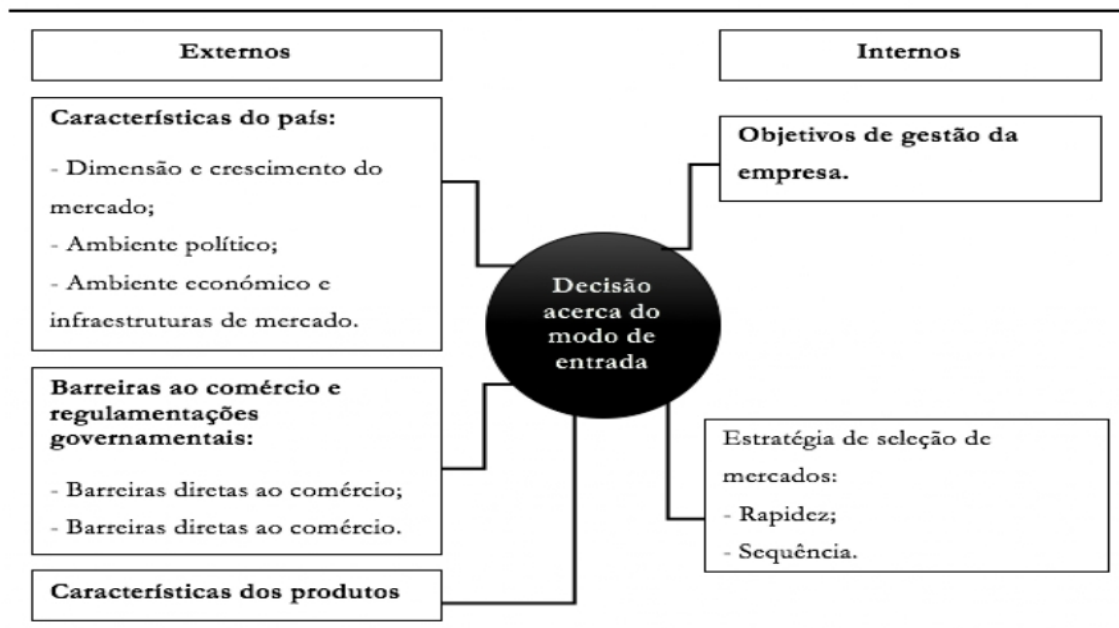


Figura 2.3 – Fatores que influenciam a decisão de escolha do modo de entrada

Fonte: Douglas & Craig (1995, p.147)

Para Ferreira *et all* (2011) a decisão de internacionalização obriga a uma análise detalhada de fatores internos e da estratégia da empresa, bem como a fatores específicos ao mercado externos em questão. As empresas podem adotar diferentes modos de entrada, o processo começa com a aferição de eventuais vantagens competitivas que a empresa detenha e a sua alavancagem para o exterior. Caso as eventuais vantagens da empresa não forem transferíveis para operações nos mercados externos a solução passa pela produção no país de origem e daí exportar para o exterior. Por outro lado, se as vantagens forem transferíveis, a empresa terá de analisar qual a base da vantagem competitiva e qual o melhor modo de entrada face ao nível de risco e de controlo desejado (Figura 2.4).

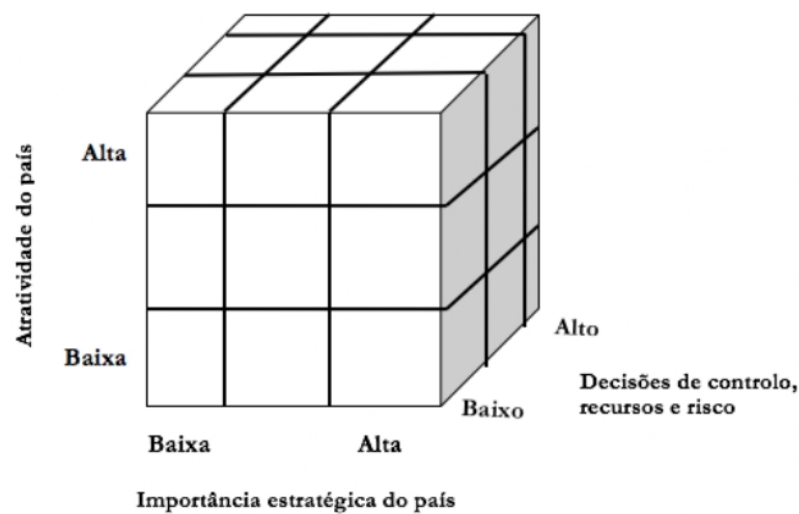


Figura 2.4 – Árvore de decisão
Fonte: Ferreira *et all* (2011, p.49)

Em qualquer decisão de internacionalização, segundo Ferreira *et all apud* Dunning, deve-se avaliar se há: vantagens de posse, ou seja, se a empresa tem algum tipo de vantagem competitiva única que permita ultrapassar as desvantagens de competir com empresas estrangeiras no seu mercado. Se existe vantagens de localização se pode ser mais rentável desempenhar as atividades num país estrangeiro do que ampliar as operações no mercado doméstico. E ainda se existem vantagens de internalização, ou seja, compreender se a empresa beneficia mais em controlar os ativos no estrangeiro do que em contratar as atividades a uma empresa local a fim de proporcionar os serviços ou para fazer a produção para esse mercado externo. As vantagens de posse da empresa referem-se à possibilidade de utilizar ativos fixos tangíveis e intangíveis que dispõe num país estrangeiro. Vantagens essas que estão associadas à reputação, imagem de

marca, controlo de canais de distribuição, conhecimentos tecnológicos, capacidades organizacionais, entre outras. Já as vantagens de localização que um certo país pode oferecer emergem de vantagens comparativas face a outras localizações. Estas vantagens estão associadas a melhor acesso a recursos, custo mais baixo do trabalho e matérias-primas, políticas governamentais favoráveis, custos de transporte mais baixos, entre outros (Figura 2.5).

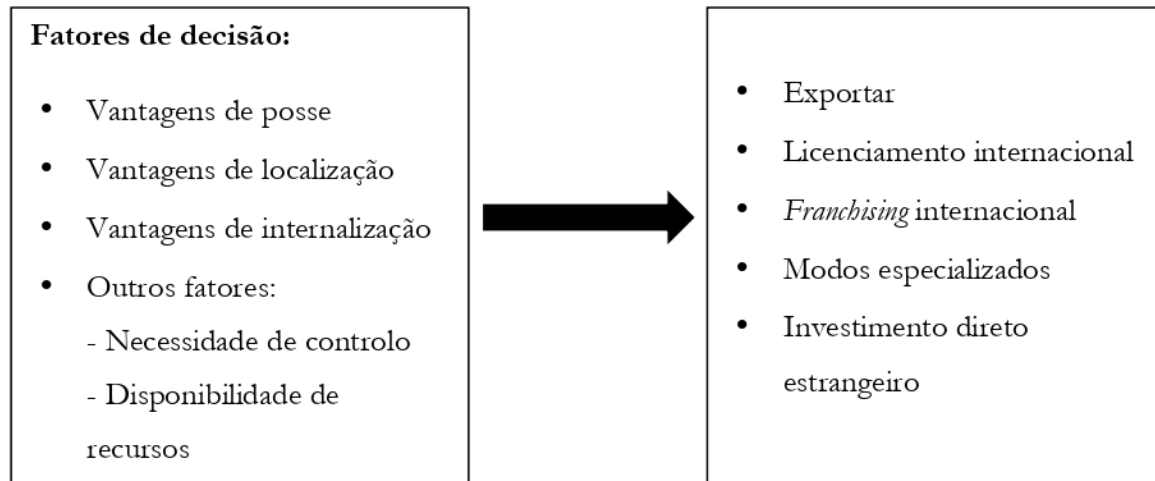


Figura 2.5 – Fatores de decisão do modo de entrada

Fonte: Ferreira *et al* (2011, p.51)

Para Shama (2000), os modos de entrada em mercados externos são influenciados por fatores ligados à empresa (produto/atividade, *timing*, intensidade tecnológica, recursos e compromisso), fatores relacionados com o país-alvo (mercado potencial, concorrência, custos de produção, consumidores e trabalho) e ainda com fatores envolventes do país-alvo (estrutura económica, políticas governamentais e regulamentos, orientações políticas, distância geográfica, performance do país e fatores socioculturais).

2.3.2 Modos de entrada

Quando uma empresa pretende explorar um mercado externo, a escolha do melhor modo de entrada é decidida através da estratégia de expansão da empresa. O objetivo principal de cada organização é estabelecer-se no mercado global. Assim, o processo exige o desenvolvimento de uma estratégia internacional eficaz para novas oportunidades. Explorar recursos, capacidades e utilizar as competências certas é fundamental para implementar as estratégias globais internacionais. A decisão de como entrar em um mercado externo pode ter um impacto

significativo nos resultados. As empresas podem expandir-se para mercados estrangeiros através de vários mecanismos. O modo de entrada deve ser pensado e ajustado à realidade empresarial tendo em conta as suas características e estratégias adotadas.

Para Brito (1993) quando uma empresa escolhe como estratégia de desenvolvimento a internacionalização dos seus negócios, ela possui três grandes formas de atuação possíveis: atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a colaboração com outras empresas. Na atuação isolada e independente a exportação é o modo de internacionalização mais direto e simples. A criação de subsidiárias no estrangeiro apesar de não ser uma solução para maior parte das empresas devido aos custos avultados, não deve deixar de ser equacionada por muitas empresas. A colaboração com outras empresas engloba formas de investimento em mercados estrangeiros como: licenças de exploração, o *franchising*, a subcontratação, as *joint ventures* e a cooperação informal (*network approach*).

Segundo Root (1994) o objetivo primordial das empresas quando exploram novos mercados é a procura de lucros através de vendas imediatas. Somente mais tarde, começam a pensar numa abordagem estratégica face aos mercados externos que se prolongue de forma sustentável a longo prazo. Ainda de acordo com Root (1998), o modo de entrada selecionado possibilita a transferência, de forma competitiva, dos recursos da organização para os mercados externos. Podem ser agrupados em três grupos principais:

- **Exportação:** direta ou indireta incluindo agentes, distribuidores, subsidiárias e filiais;
- **Contratual:** licenciamento, *franchising*, acordos técnicos, contratos de gestão.
- **Investimento:** Investimento direto estrangeiro, novos estabelecimentos e *joint ventures*.

Por seu turno, Martins (2011) considera uma nomenclatura com pequenas variações da do autor anterior assim sendo divide-as do seguinte modo:

- **Exportação indireta e direta;**
- **Cooperação entre empresas/relações contratuais:** acordo de licenciamento/licença de exploração, *franchising*, subcontratação, contrato de gestão, contrato “chave na mão”, consórcio, *joint venture*, alianças estratégicas, *network approach*, subsidiárias.
- **Investimento direto estrangeiro, filial comercial e filial de produção.**

Ainda na mesma linha de pensamento, Viana e Hortinha (1997) propõem uma análise dos modos de entrada baseando-se nas formas de acesso por exportação, com produção no mercado doméstico (exportação direta e indireta) e formas de acesso com produção no exterior (contrato

de produção, licenciamento, *franchising*, transferência tecnológica, contrato de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-ventures* e propriedade total através do investimento direto estrangeiro). Estes autores, através da perspectiva de Leersnyder (1982), acreditam que as formas de acesso aos mercados internacionais passam pelo investimento/controlo utilizados pela empresa na concretização das operações no exterior e no grau de controlo sobre as operações internacionais. A empresa tem toda a liberdade de ação ou delega a terceiros. Nesta perspectiva são definidas quatro estratégias diferentes: investir e controlar, investir e delegar, controlar o mercado sem investir e delegar sem investir (Figura 2.6).

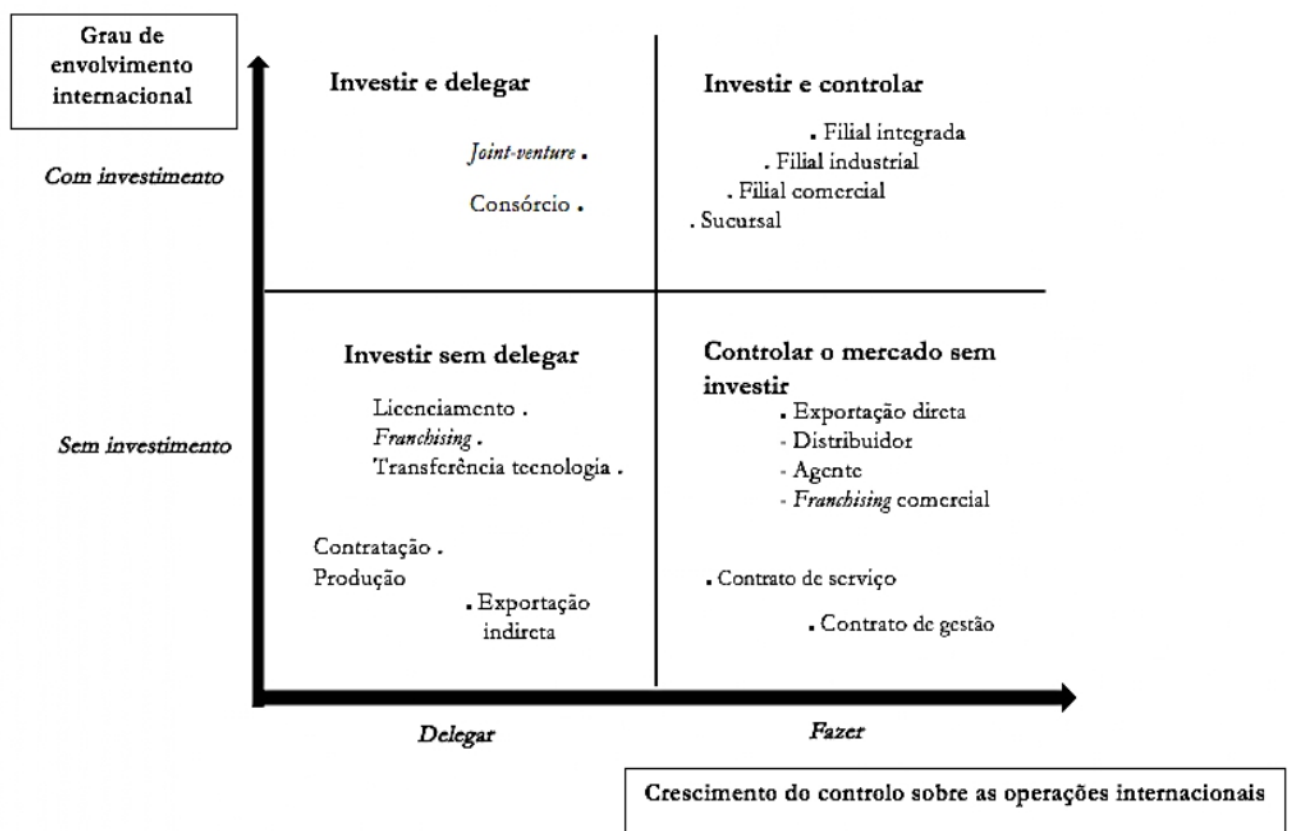


Figura 2.6 – Formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento na internacionalização e o grau de controlo sobre as operações

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

Brito e Lorga (1999) dividem as formas em três grupos: a exportação, contratação e investimento e investimento direto, tal como na figura que se segue.

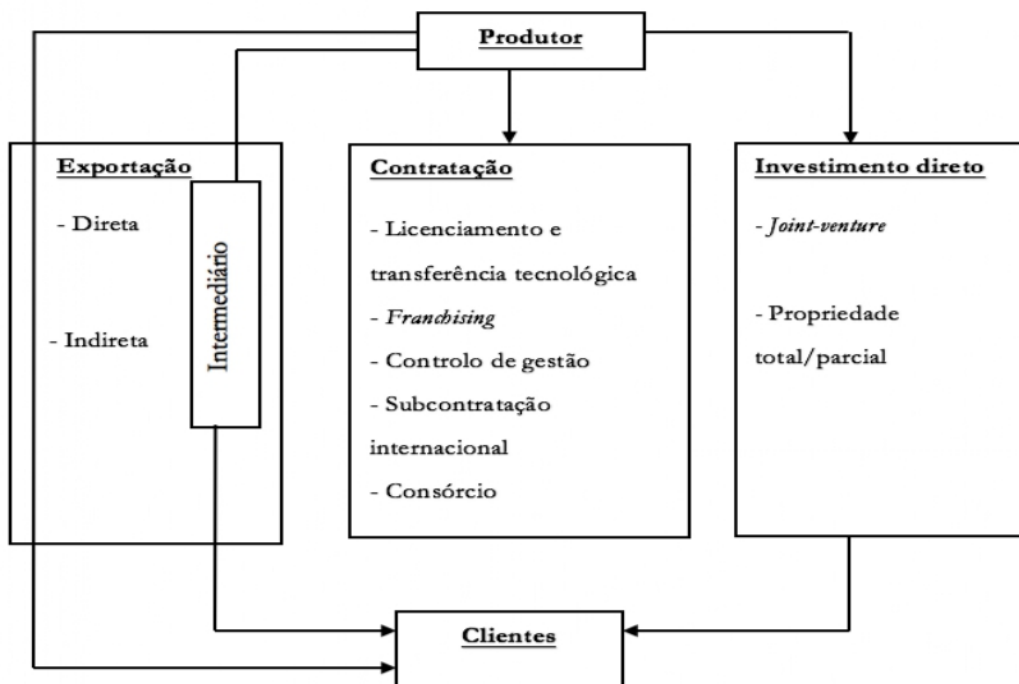


Figura 2.7 – Tipologia dos modos de entrada

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

Para Sharma e Erramilli (2004) *apud* Garrido *et al* (2006) os modos de entrada determinam duas decisões estratégicas chave: a localização das atividades de produção e de marketing (dentro e fora do país) e o grau de propriedade sobre as atividades (total, parcial ou nenhuma), conforme a Figura 2.8. A escolha do modo de entrada representa um *trade off* entre custos e benefícios.

A empresa deve optar por um modo de entrada que lhe permita transferir recursos do mercado doméstico para o mercado internacional sem afetar a capacidade de gerar vantagem competitiva. Sharma e Erramilli (2004), elaboraram uma tabela em que simularam diferentes cenários e por sua vez a escolha mais adequada de modo de entrada perante tais cenários (Quadro 2.4).

| | | | |
|--------------------------------------|----------------|--|---|
| Propriedade do país que entra | Total | Exportação Direta via canal próprio da empresa (subsidiária de vendas, direto para consumidores) | Subsidiária de Controle Total. (novo empreendimento ou aquisição) |
| | Parcial | | <i>Joint Venture</i> de produção ou de marketing (maioritário 50-50, minoritário) |
| | Nenhum | Exportação Indiretas, Exportações Diretas via Intermediários no país hospedeiro. | Modos Contratuais (licenciamento, franchaising) |
| | | Somente Marketing | Produção e Marketing |

Operações do país que entra no país hospedeiro

Figura 2.8 – Classificação dos modos de entrada em função das características de propriedade e operações no país hospedeiro

Fonte: Sharma e Erramilli, (2004) *apud* Garrido *et all* (2006:6)

| Atividades de produção | | Atividades de produção | | Modo de entrada indicado (de acordo com os recursos da organização). |
|--|---|--|--|--|
| Probabilidade da empresa de estabelecer vantagem competitiva no país hospedeiro. | Habilidade da empresa para transferir os recursos que geram vantagem para os sócios no país hospedeiro. | Probabilidade da empresa de estabelecer vantagem competitiva no país hospedeiro. | Habilidade da empresa para transferir os recursos geradores de vantagem para os sócios no país hospedeiro. | |
| Baixa | Não aplicável | Baixa | Não aplicável | Não entrar; Exportação Indireta |
| Baixa | Não aplicável | Alta | Alta | Exportação Direta via intermediários no país hospedeiro |
| Baixa | Não aplicável | Alta | Baixa | Exportação Direta via canais da própria empresa |
| Alta | Alta | Alta | Alta | Modos Contratuais (Licenciamento, <i>Franchising</i>) |
| Alta | Alta | Alta | Baixa | <i>Join Venture</i> de Produção |
| Alta | Baixa | Alta | Alta | <i>Join Venture</i> de Marketing |
| Alta | Baixa | Alta | Baixa | Subsidiária de controlo total |

Quadro 2.4 – Seleção do modo de entrada com base nos recursos da empresa

Fonte: Sharma e Erramilli, (2004) *apud* Garrido *et al* (2006:8)

Garrido *et al* afirma que os recursos são os ativos da empresa dedicados ao investimento e que não podem ter outros usos. Podem ser de natureza intangível (capacidades de gerir) ou tangível (dinheiro ou máquinas). Controlo significa a possibilidade de uma empresa decidir sobre os

métodos gerais de atuação num mercado. O risco de tecnologia representa o potencial de transferência do conhecimento aplicado pela empresa que se internacionaliza.

Os modos de entrada podem ser classificados, segundo Osland *et al*, 2011 *apud* Garrido *et al*, 2006, pela quantidade de comprometimento de recursos solicitado, pela quantidade de controle necessário e ainda de acordo com o nível de risco tecnológico. Maior controle, implica maior comprometimento de recursos e maior risco de tecnologia (Figura 2.9).

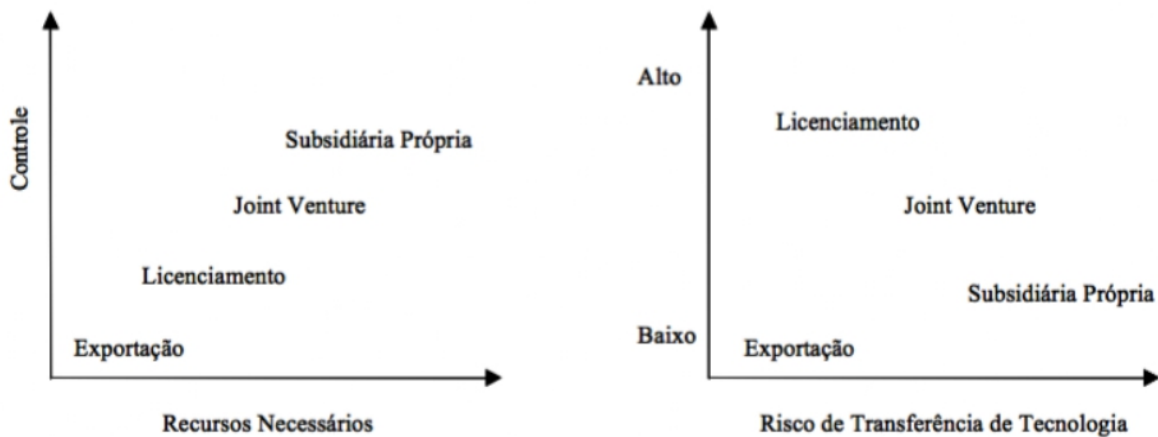


Figura 2.9 – Modos de entrada em função do controle e recursos necessários e do risco de transferência tecnológica

Fonte: Osland *et al* (2001) *apud* Garrido *et al* (2006:6)

Sarathy e Terpstra (1991) afirmam que a escolha do modo de entrada deve ter por base o local de produção. Segundo os autores poderá então verificar-se duas situações: a produção no país de origem e em seguida exportação para o país destino ou a produção no país hospedeiro, através de investimento direto ou contratação (Figura 2.10).

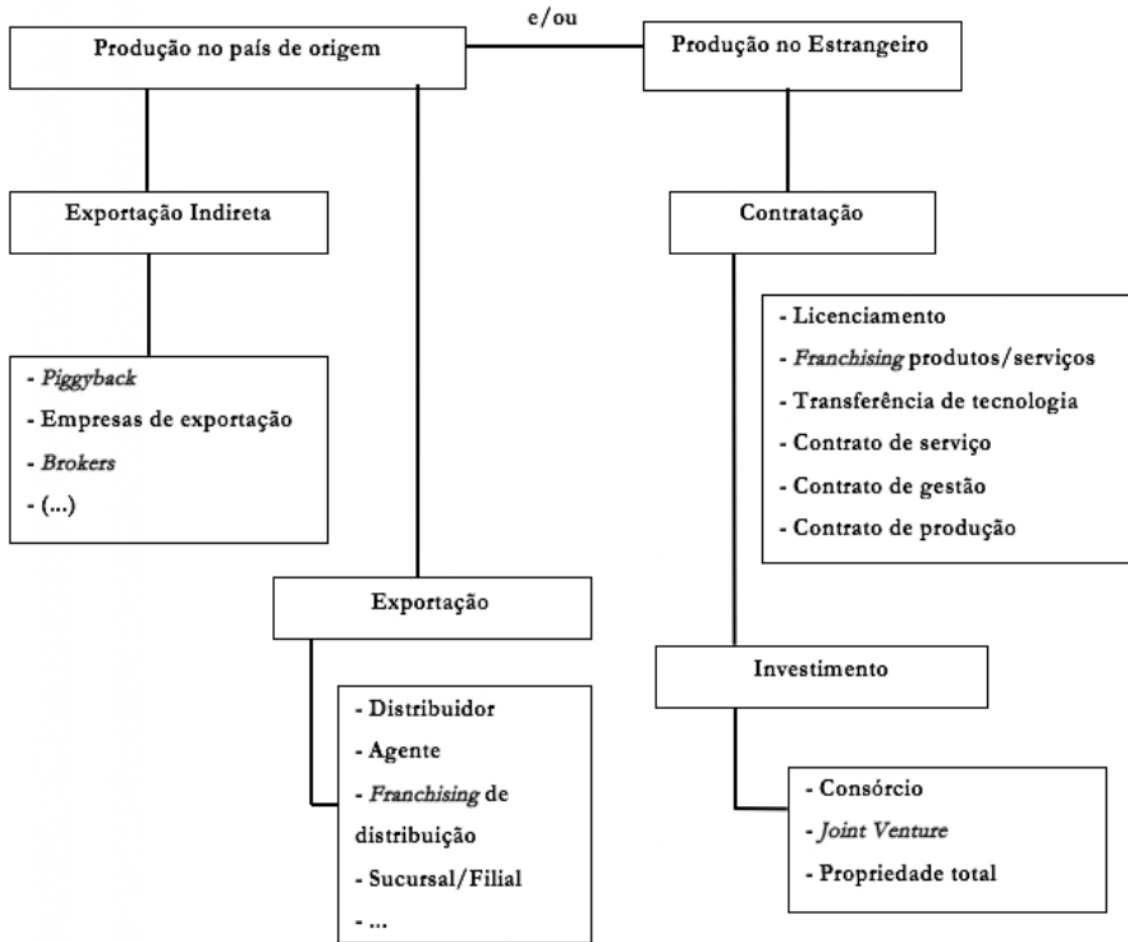


Figura 2.10 – Classificação dos modos de entrada de acordo com o local de produção

Fonte: Sarathy e Terpstra (1991:508)

Root (1994) refere que ao longo do tempo as empresas alteram a forma de abordagem aos mercados estrangeiros, na medida em que passam a optar por modos de entrada que lhes proporcione um maior controlo das operações. Assim, as empresas vão-se envolvendo em operações com um maior controlo e risco, à medida que os seus conhecimentos e experiência nos mercados estrangeiros vão aumentando tal como é demonstrado na figura que se segue.

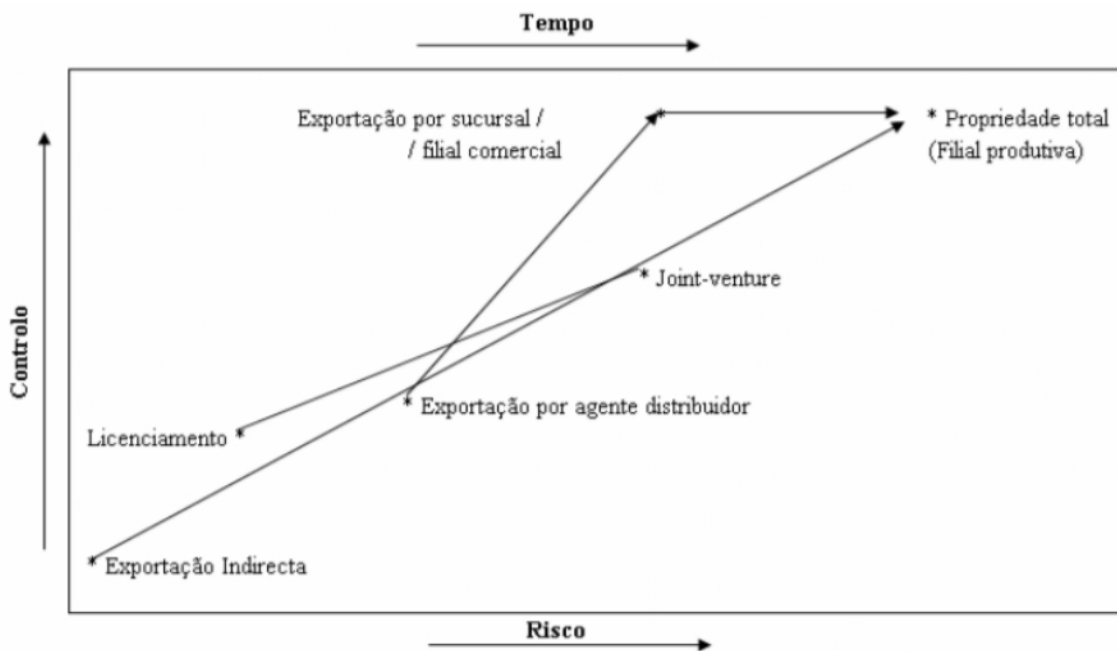


Figura 2.11 – Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado
Fonte: Root, 1994:39

A evolução das empresas, segundo Root (1998) pode ser também definida por vários estágios:

- **Estágio 1:** Exportação indireta. As empresas optam pela exportação indireta ou realizam pedidos ocasionais. O comprometimento com o mercado externo é baixo.
- **Estágio 2:** Exportação ativa e/ou licenciamento – as empresas passam a exportar diretamente através de um agente/distribuidor estrangeiro ou da filial subsidiária. As empresas podem optar também pelo licenciamento. O mercado internacional é separado do mercado doméstico.
- **Estágio 3:** Exportação ativa, licenciamento e investimento em produção estrangeira. As empresas fazem esforços para produzir no exterior e combinam com a exportação e/ou licenciamento e mercados estrangeiros. O departamento de exportação é substituído pela divisão internacional que passa a gerir todas as atividades internacionais. Neste estágio o negócio internacional não está integrado em todos os países.
- **Estágio 4:** Produção e marketing em grande escala a nível multinacional. Os mercados nacionais são servidos a partir de várias fontes e o país de origem é tratado como um dos vários mercados nacionais. A estratégia internacional passa a estar integrada com a doméstica, o que cria uma estratégia de negócio cooperativa.

O autor assegura ainda que nem todas as organizações que seguem os quatro estágios conseguem, no final, a subsidiária em propriedade total. Muitas pequenas e médias empresas podem não progredir além da exportação, através das vendas das filiais ou subsidiárias. O estágio quatro, diz respeito à empresa multinacional que planeia a sua estratégia de entrada no mercado de uma perspetiva global e não na de um único país.

2.3.3 Análise das formas de acesso aos mercados exteriores

1) Exportação

A exportação é a maneira mais comum que uma empresa utiliza para se desenvolver a nível internacional, para Simões (1997) a exportação é, sem dúvida, o principal modo de operação das empresas no exterior. Os autores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a primeira fase do planeamento da exportação é identificar e medir as oportunidades do mercado. Depois disso, é esperar que a dimensão do mercado influencie a decisão do processo de internacionalização. A inovação de produtos melhora os níveis de produtividade o que impulsiona as empresas a entrarem nos mercados de exportação. Adicionalmente, a inovação do produto afeta diretamente a probabilidade de a empresa iniciar as operações de exportação (Cassiman e Golovko, 2011).

Quando a empresa vende diretamente a um distribuidor ou a um cliente de um segundo país trata-se de exportação direta. Por outro lado, a exportação indireta acontece quando a empresa vende através de um intermediário localizado no país de origem. Lorga (2003) afirma que este é o modo de entrada que implicada menos custos para a empresa. Já Simões (1997) vê a exportação como sendo o modo de atuação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados. Para Ferreira *et all* (2011) a exportação é um modo de entrada atrativo pois oferece baixo risco financeiro e permite alguma aprendizagem sobre o mercado. Para empresas com pouca experiência é uma opção fiável uma vez que a empresa atua com um intermediário que trata dos procedimentos burocráticos e financeiros. Viana e Hortinha (1997) consideram que a exportação é uma alternativa de acesso aos mercados externos com custos mais reduzidos uma vez que não exige investimento em atividades produtivas no exterior. O processo consiste apenas na obtenção de uma licença de exploração, contato com um agente, obtenção de financiamento e assim sucessivamente. Em alguns casos poderá existir necessidade de investimentos avultados em informação e marketing.

Para Martins (2011), apesar de a exportação ser a via de entrada mais acessível nos mercados internacionais podem ser simultaneamente adotadas estratégias como a de *trading* (contato direto com os clientes, tratar da documentação e transporte de mercadorias), a criação de uma subsidiária comercial e ainda utilização de agentes distribuidores e equipas de vendas nesses mercados. Estas possibilidades trazem maior controlo e por sua vez um grau de risco diferente a nível de investimento e rentabilidade.

Em alguns setores a exportação é mesmo a única forma de internacionalização (vinho, minerais, entre outros).

Esta forma de acesso aos mercados internacionais apresenta como vantagens as economias de escala quando a produção está concentrada, no limite, num só local. A baixa exposição financeira (risco reduzido face a outras formas de acesso aos mercados internacionais), permite também uma entrada de forma gradual, não requer conhecimento do mercado local e pode adquirir alguma familiaridade com o mercado local. Esta é também uma boa opção uma vez que evita restrições ao investimento direto estrangeiro. Por outro lado, este modo de entrada, apresenta como desvantagens a complexidade e custos logísticos, potenciais conflitos com distribuidores, a pouca aquisição de conhecimento no mercado externo, poder negocial débil e ainda fraca notoriedade da marca que está a utilizar este modo de entrada.

De acordo com Simões (1997) através de um texto elaborado para o Conselho Económico Social, maior parte das empresas assume como sinónimo da exportação a atividade de internacional, sendo que cerca de dois terços das empresas consideravam a exportação como importante ou muito importante (Gráfico 2.1). É possível ainda verificar que nesse mesmo ano, nenhuma das outras formas de exportação teve uma importância superior a 16%. De acordo com o autor foram inquiridas, 1400 unidades empresariais industriais portuguesas sendo que os resultados no gráfico abaixo dizem respeito a um conjunto de 175 empresas respondentes. Destas empresas, um terço das inquiridas apresentava uma orientação exportadora com níveis de 50% das vendas em 1995. O grupo estudado incluía quase 20% de empresas não exportadoras e 47% com uma orientação exportadora até 10%. O autor pode concluir também que muitas das empresas inquiridas dedicavam o seu negócio exclusivamente ao mercado doméstico.

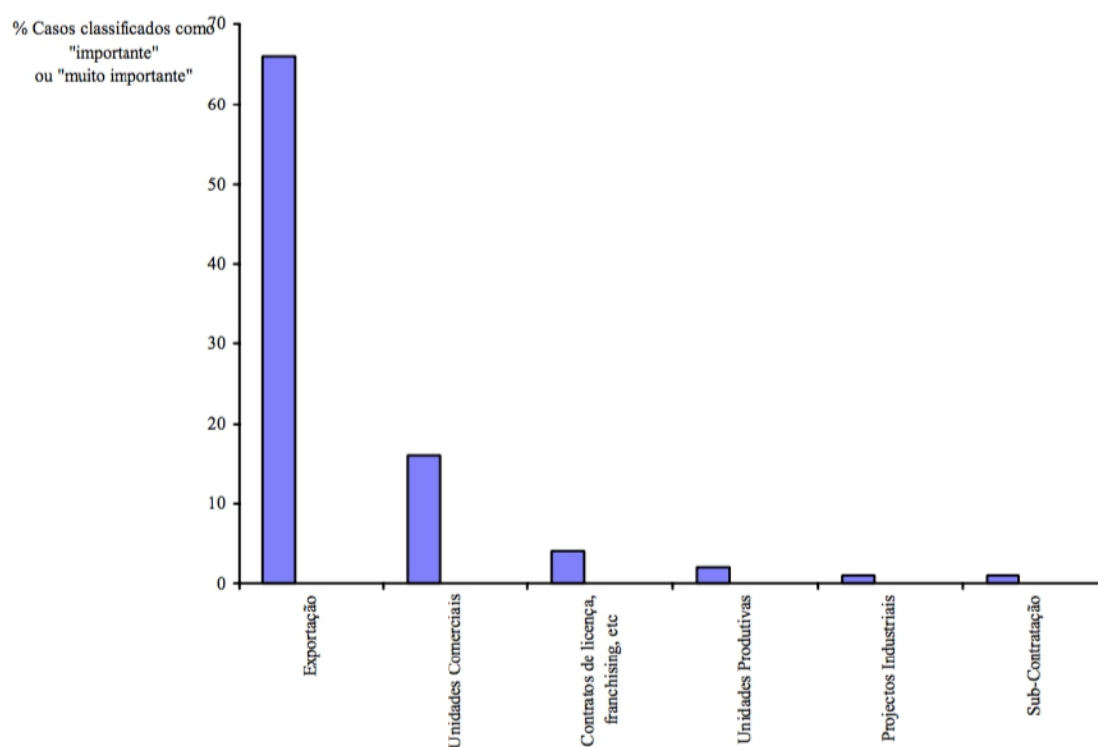


Gráfico 2.1 – Importância atribuída às formas de operação no estrangeiro

Fonte: Simões (1997, p. 28)

a) Exportação indireta

De acordo com Viana e Hortinha (1997) a exportação indireta pode ser ativa ou ocasional.

Na exportação ocasional, a empresa exporta esporadicamente para aproveitar alguma solicitação eventual, esta situação não obedece a um planeamento, mas apenas a um instinto. Por este motivo, as empresas que efetuam exportações ocasionais incorrem a erros, tais como: não tentam obter previamente aconselhamento adequado para a realização das operações a que se propõe, não desenvolvem um plano de marketing internacional antes de iniciar as operações de exportação, não procuram ter cuidado com a escolha de agentes e distribuidores no estrangeiro, aceitam encomendas de todo o mundo em vez de estabelecerem uma base para um crescimento ordenado e lucrativo, recusam mudar o produto de forma a ir de encontro às preferências e regulamentos dos mercados de destino, não ponderam a hipótese de utilizar um intermediário conhecedor dos mecanismos de exportação e ainda não ponderam a hipótese de utilização de outra forma de acesso que não a exportação.

A exportação indireta ativa é usada pela empresa com o objetivo de aumentar o volume de vendas através da exportação. Uma vez que implica baixos custos e envolve alguma simplicidade, é geralmente a forma como as empresas iniciam as atividades internacionais. A empresa incumbe as atividades de exportação a organizações especializadas e localizadas no mercado doméstico. Esta é a uma das formas mais adequadas para empresas que têm poucos recursos e conhecimento nos mercados internacionais. Algumas desvantagens relativamente a esta forma de exportação passam pelo controlo do produtor sobre o exportador ser praticamente nulo e ainda o facto da empresa com este método não adquirir conhecimentos nem experiência no mercado internacional.

Relativamente às suas operações, as organizações podem utilizar três tipos de intermediários:

- **Organizações de venda localizadas no mercado doméstico** – empresas grossistas domésticas dedicadas ao comércio internacional ou retalhistas que possuem escritórios no país doméstico da empresa. Aqui incluem-se as empresas internacionais de *trading* que auxiliam os produtores nas pesquisas de mercado, seguros, análise da procura, *design* de novos produtos, assistência legal, armazenamento, consultadoria, concessão de créditos, ou seja, facilitam todos os aspetos de transação.
- **Agrupamentos complementares de empresas (ACE)** – são formas de colaboração que têm como principal objetivo a reunião de diferentes conhecimentos e aptidões, tornando possível melhor conhecimento dos mercados, melhores condições no transporte e na obtenção de crédito e melhor visibilidade de oferta das empresas. Existem algumas desvantagens inerentes aos agrupamentos complementares de empresas nomeadamente o facto de o produtor não desenvolver *know-how* sobre os mercados externos e a maneira de os abordar. À medida que aumenta os volumes de vendas para o exterior torna-se mais lucrativo para a empresa ter o seu próprio departamento de exportação.
- **Organizações Cooperativas** – estas organizações promovem atividades de exportação em benefício de vários produtores, pelos quais são parcialmente administradas. Existem três tipos destas organizações: as associações *web-pomerene* (permitem às empresas concorrentes cooperarem nas atividades de exportação e ainda possibilitam às associadas obterem economias de escala significativas aquando da abordagem aos mercados externos. As suas principais funções são exportar em nome da associação, fazer embarques consolidados, efetuar pesquisas de mercado, identificar agentes para venda, estabelecer preços para a exportação, obter informações de crédito, uniformizar contratos e termos de venda e proceder a negociações de venda), as *export trading companies* (envolvem maior número de recursos que as *web-pomerene* e permitem à organização maior conhecimento dos mercados

estrangeiros). Por fim, existe ainda o *piggyback export* (oferece à empresa a possibilidade de utilização de uma rede internacional de distribuição de outro fabricante com vantagens para ambas as partes. A única desvantagem é a duração do acordo que é na maioria dos casos curta.)

b) Exportação direta

Viana e Hortinha (1997) afirmam que ao utilizar a exportação direta como método de entrada nos mercados internacionais, a empresa executa a maior parte das operações de exportação em vez de delegar estas funções a outras organizações. Assim, tarefas como o estudo e contato com o mercado, a distribuição física, a documentação de exportação, o estabelecimento de preços, entre outros, são desempenhados pela própria empresa. A exportação direta proporciona à organização maior controle sobre as operações, melhor informação sobre os mercados externos e um incremento na experiência internacional. Os custos desta alternativa são mais elevados uma vez que a empresa os suporta na totalidade. Para lidar com as operações de exportação a empresa pode utilizar uma das seguintes alternativas:

- **Criação de um departamento com base no país de origem** – Este departamento pode ser organizado de três maneiras: criação de um departamento dentro da empresa com um responsável externo que conta com a colaboração de outros departamentos, criação de um departamento de exportação autónomo ou criação de uma filial de exportação.
- **Vendedor residente e vendedor não residente** – o vendedor não residente situa-se no país exportador, deslocando-se ao exterior quando necessário para desenvolver a sua atividade. O vendedor residente é enviado para o exterior para residir permanentemente. Equipara-se a uma filial local. Esta modalidade proporciona um melhor conhecimento do mercado e por sua vez maior proximidade ao cliente.
- **Distribuidores e agentes localizados no exterior** – Os agentes não possuem contato com o produto a não ser através de amostras ou literatura de suporte ou apresentação que usam para apresentar ao potencial comprador ou visitas à sede. O distribuidor, toma posse do produto, assume os riscos de crédito e encarrega-se de fazer chegar o produto a potenciais consumidores. As formas de exportação via agente ou distribuidor são: os agentes no exterior (situado no mercado-alvo, assalariado com comissão, pode distribuir os produtos da empresa, não assumindo qualquer comprometimento quando não toma posse dos mesmos), o retalhista no estrangeiro (a empresa vende diretamente a uma rede de retalho que com

vendedor munido de material promocional e amostras, se desloca aos clientes), o concessionário (age de forma independente, com os direitos únicos de venda dos produtos da empresa em certa área geográfica, geralmente não comercializa os produtos concorrentes e presta assistência técnica ao cliente) e por fim trading (armazena, transporta, financia, segura, trabalhando com várias marcas e produtos).

- **Sucursal** – é desprovida de autonomia jurídica própria e é responsável pela distribuição e promoção do produto vendendo a intermediários ou utilizadores industriais. Tem pouca autonomia em relação à sede a empresa. O responsável é funcionário da empresa.
- **Capacidade de armazenamento** – em muitos casos é rentável o exportador possuir capacidade de armazenamento no exterior para fazer face à procura desejada pelo mercado mais rapidamente.
- **Filial comercial** – Tem personalidade jurídica própria. Geralmente é contratado pessoal local para garantir uma maior vantagem comercial. As vantagens são: a maior proximidade ao mercado que proporciona a obtenção de informação sobre as necessidades do mercado e desejos dos consumidores locais, as vantagens fiscais e a estabilidade por ser independente perante terceiros.
- **Franchising de distribuição** – é utilizado este método de exportação quando existem dificuldades de acesso a canais de distribuição tradicionais, constrangimentos financeiros e vontade de promover uma marca.

2) Contrato de produção

Segundo Viana e Hortinha (1997), o contrato de produção ocorre quando a empresa delega a produção dos seus bens a uma empresa independente, através de um contrato que abrange apenas o fabrico dos produtos. A empresa trata de todas as tarefas relacionadas com o *marketing-mix*, cabendo à empresa local apenas a fabricação. Esta forma de acesso é apenas possível se existirem empresas locais capazes de produzir as quantidades necessárias, seguindo todos os parâmetros de qualidade e a preços competitivos. Para Lorga (2003), as vantagens do contrato de produção são: o facto de não ser necessário investimento, a possibilidade de se evitarem barreiras tarifárias, a maior rapidez na entrada no mercado externo e os custos de produção mais baixos. Viana e Hortinha (1997) acrescentam as economias de escala de transporte, a exportação de componentes que possam reduzir as limitações aduaneiras e ainda o facto de as barreiras à saída serem mais reduzidas caso a empresa pretenda terminar o contrato de produção, como vantagens. Como desvantagens Lorga (2003), reconhece que é necessário um maior controlo de

qualidade de produção e poderá existir limitações nos fornecimentos. Viana e Hortinha (1997) alertam para o facto de se poder estar a treinar um futuro concorrente e de muitas vezes após o contrato terminar as empresas subcontratadas continuam a vender os produtos e a introduzi-los em alguns mercados.

3) Licenciamento

Martins (2011) define o acordo de licenciamento como sendo a forma mais comum de relação contratual, a licença de exploração (de marcas ou patentes) agrega uma grande diversidade de situações contratuais através das quais leva uma empresa (licenciador) a ceder a outra (concessionário) o direito de produzir e comercializar um produto ou serviço dentro da área antecipadamente fixada mediante o recebimento de *royalties* (pagamento efetuado sobre um direito) por um período definido. Os direitos podem ser patentes, fórmulas, processos, marcas, programas ou sistemas. Ainda segundo Martins (2011), esta estratégia apresenta como vantagens: a diminuição do período temporal de entrada no mercado, redução de despesas de investimento de prospeção do mercado, permite o acesso a outros mercados através superação de barreiras ao comércio e investimento que de outra forma poderiam ser insuperáveis e ainda possibilita o acesso a recursos complementares.

Lorga (2003) acrescenta que esta forma de entrada em mercados internacionais tem baixos riscos e que não são necessários investimentos. Refere também que traz algumas desvantagens tal como: retornos limitados, possibilidade de atrair concorrentes, restrição de desenvolvimento de um mercado futuro e ainda exige controlo financeiro e de qualidade.

Viana e Hortinha (1997) apontam como vantagens do licenciamento:

- Permite ultrapassar o risco de expropriação;
- Rentabilização do investimento em I&D;
- Entrada rápida em vários mercados;
- Penetração em mercados difíceis;
- Possibilita a ultrapassagem de problemas relacionados com os custos de transporte;
- Contorna obstáculos aduaneiros;
- Não necessita de investimento;
- Boa alternativa à exportação, deixa apenas de ser rentável devido ao aumento da concorrência;

- Possibilita a extensão de vida dos produtos que estão na fase de maturidade do seu ciclo de vida.
- Por outro lado, estes autores enunciam como desvantagens:
 - Divulgação de conhecimentos;
 - Aproveitamento escasso do mercado - baixo valor do royalty;
 - Pouco controlo sobre as operações de licenciamento;
 - Poderá ser difícil achar licenciados à altura;
 - O licenciado, frequentemente não tem interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações;
 - Existe perigo de o licenciador não cumprir os acordos territoriais.

4) Franchising

Martins (2011), explica que o *franchising* é um tipo de licença ou contrato de assistência que se traduz num acordo, também conhecido por franquía. Possui características semelhantes às do licenciamento, envolvendo, no entanto, um maior acompanhamento por parte da empresa que cede a tecnologia e a marca. Este acordo confere a uma empresa (o franchisado) a autorização de outra (o franchisador) do direito de explorar em exclusivo e mediante determinadas condições de um produto, uma marca, uma tecnologia dentro de uma determinada área geográfica. O franchisado obtém o direito de gerir um determinado negócio utilizando a reputação e as técnicas do franchisador.

Viana e Hortinha (1997) completam referindo que o franchisado tem que pagar ao franchisador um direito de entrada e ainda *royalties* que geralmente são comissões sobre as vendas. Os autores acrescentam ainda que existem três tipos de *franchising*:

- **Franchising de produção**: o franchisador cede o *know-how*, a licença de produção e o direito de comercialização de um produto ou de uma tecnologia. O franchisador escolhe uma entidade em cada um dos países em que tenciona estar presente;
- **Franchising de distribuição**: esta é a situação mais vulgarizada e trata-se da comercialização de produtos sob a marca do franchisador;
- **Franchising de serviços**: o franchisador concede a exploração de uma insígnia e transfere a sua forma de gerir bem como o *know-how*. Pode existir também fornecimento de produtos quando existem centrais de compras, por exemplo ao nível da hotelaria;

Viana e Hortinha (1997) identificam cinco vantagens do *franchising* para o franchisado:

- O valor da marca e do produto cedidos pelo franchisador;
- O aconselhamento de gestão fornecido pelo franchisador;
- O franchisador poderá facilitar a obtenção do capital necessário ao desenvolvimento do negócio, através de acordos que possua com entidades financeiras;
- Os franchisados muitas vezes não seriam suficientemente empreendedores sem ajuda do franchisador;
- Obtenção do *know-how* completo de um negócio.

Os autores identificam também alguns problemas relativamente à utilização de *franchising*:

- Regulamentação governamental com restrições aos franchisadores (por exemplo, não poder fixar preços nem obrigar os franchisados a comprar os seus produtos);
- A dificuldade de controlo dos franchisados aumenta com a dimensão da rede;
- Problemas com patentes e marcas registadas;
- Recrutamento de franchisados de qualidade;
- Formação do pessoal dos franchisados no estrangeiro;
- Linguagem e barreiras culturais;
- Disponibilidade de matérias-primas locais para manter os níveis de qualidade;
- Adaptação do package a franchisar às necessidades específicas do mercado.

Para a empresa optar por um sistema de *franchising* deve ter em conta um conjunto de procedimentos, sintetizados na figura que se segue.

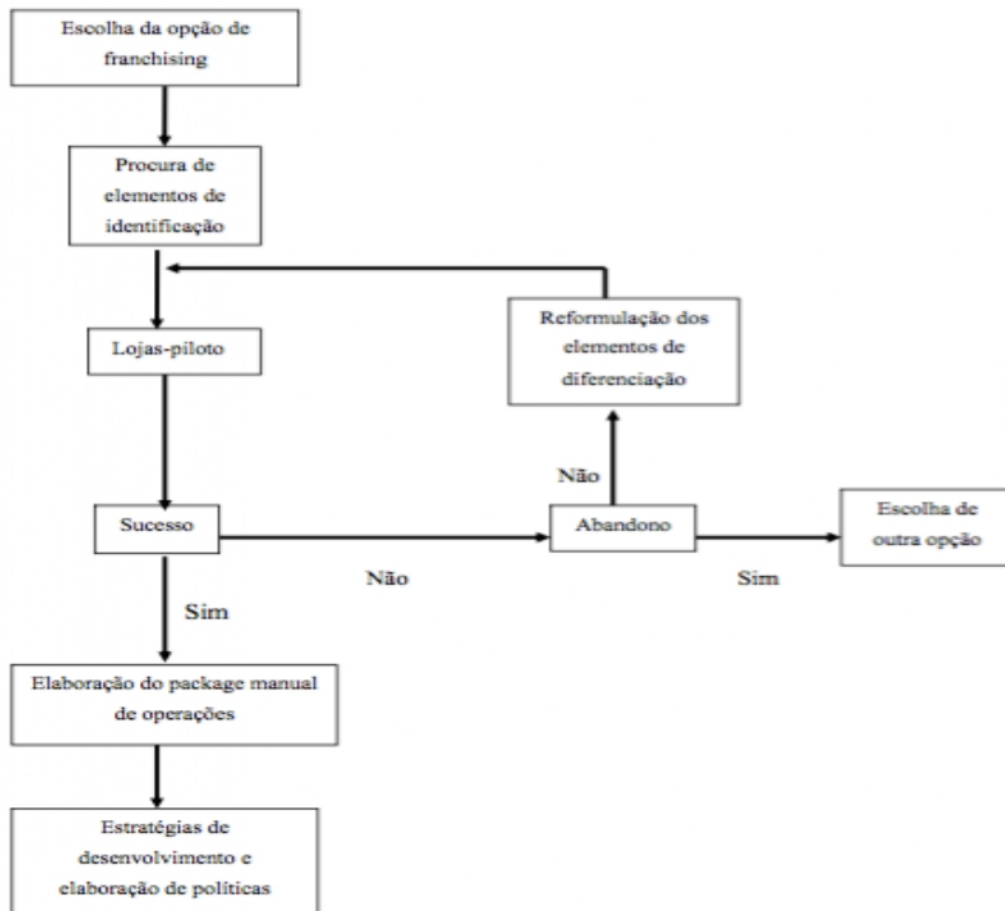


Figura 2.12 - Desenvolvimento de uma cadeia de *franchising* de distribuição
 Fonte: Viana e Hortinha (2005, p.251)

5) Subcontratação

Lorga (2003) afirma que existe subcontratação quando a empresa principal ou subcontratante encomenda à subcontratada, parte de produtos ou apenas operações sobre os mesmos, tendo por base especificações já estabelecidas.

Martins (2011) completa afirmando que existem situações em que para além as especificações técnicas verifica-se a cedência de *know-how* tecnológico ou até mesmo de maquinaria e equipamentos.

Habitualmente estas situações são formalizadas por via da realização de contratos autónomos de assistência ou de licenciamento. Segundo o autor, existem duas estratégias possíveis:

- **Papel subcontratante assumido pelas empresas:** possui uma vertente mais ativa e afirmativa no mercado. Há uma decisão quanto aos produtos que se pretende explorar, decompondo em seguida a cadeia de valor e procedendo à subcontratação de atividades em que se possui menos competências essenciais;
- **Papel subcontratado:** assume uma postura passiva, mas tem interesse na medida dos recursos, experiência e poder limitados. Poderá ser uma solução que possibilite o contato com novas formas de gestão, tecnologias, de comercialização e organização.

6) Contratos de gestão

De acordo com Martins (2011), neste tipo de contratos os gestores de uma empresa são cedidos por um período, tendo a responsabilidade pela tomada de decisões cruciais na empresa beneficiária, mediante o pagamento de uma taxa fixa ou variável com base nas vendas ou nos lucros. Geralmente este tipo de contratos são praticados em empresas com pouca concorrência internacional no ramo dos serviços, em negócios em crise ou quando os proprietários não têm experiência no sector.

Lorga (2003) bem como Viana e Hortinha (1997) definem o contrato de gestão como sendo um acordo através do qual um investidor assegura a construção total ou parcial de uma unidade económica um país estrangeiro, conferindo depois a sua gestão a uma empresa independente (de forma geral sediada no país de destino). Estes contratos são válidos por períodos determinados e a empresa prestadora de serviços não entra no capital da empresa contratante.

Viana e Hortinha (1997) apresentam como principal vantagem desta forma de acesso o facto de a sociedade de gestão desenvolver no seu negócio no país estrangeiro, minimizando o investimento e risco. Este reduz-se a um risco de exploração e de transferência de lucros.

7) Consórcio

O consórcio consiste num acordo entre empresas concorrentes ou complementares com duração temporal limitada cujo objetivo é definido e as partes integrantes do consórcio têm autonomia jurídica e estratégica (Viana e Hortinha, 1997). Acrescenta Martins (2011), que esta forma de acesso é geralmente utilizada em ações de natureza comercial e produtiva (construção e exploração de infraestruturas). O consórcio apresenta como vantagens a economia de custos e uma maior eficácia operacional a nível nacional e internacional (Martins, 2011). Como

desvantagens, de acordo com Viana e Hortinha (1997) a diminuição do controlo que é partilhado com as restantes organizações que formam o consórcio, e problemas a nível organizacional que podem advir da diferença cultural das várias organizações envolvidas.

8) Joint-venture

Pode ser designada também por sociedade conjunta ou sociedade em copropriedade, a *joint venture* traduz-se na partilha de ativos entre duas ou mais empresas numa organização juridicamente distinta e com a finalidade de desenvolver uma atividade produtiva ou comercial. Esta é a forma de atuar nos mercados externos em que a empresa possui o suficiente para ter intervenção na gestão, mas não dominar o negócio (Viana e Hortinha, 1997).

Martins (2011) refere que a situação mais típica nestes casos é a de cooperação entre uma empresa multinacional e uma empresa local. A empresa multinacional fornece o *know-how* produtivo e a ligação a mercados externos por outro lado a empresa local garante o domínio do mercado local e o conhecimento específico do país. A participação de capital pode ser igual (50%-50%) ou assimétrica com uma das partes a assumir o controlo de gestão. O autor refere ainda que existem dois aspetos importantes que distinguem uma *joint venture* das outras formas de colaboração: a independência jurídica (da nova empresa) face às constituintes (aquelas que lhe deram origem) e ainda a partilha de gestão com implicações ao nível do controlo de património e dos resultados (lucros ou prejuízos).

Viana e Hortinha (1997), indicam que as *joint ventures* podem surgir de quatro maneiras distintas:

- **Aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro** – este tipo de *joint ventures* existe essencialmente em países desenvolvidos, uma vez que, em países em desenvolvimento é raro os códigos de investimento permitirem as tomadas de controlo em sociedades existentes;
- **Criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local** – é frequente em países subdesenvolvidos, onde as regulamentações impõem parceiros locais às empresas que desejam implantar-se ou onde o risco político e as dificuldades burocráticas o recomendam;
- **Criação de uma sociedade conjunta num país terceiro** – o país em que se instala a nova empresa não é o país de origem de nenhum dos participantes da *joint venture*;

- **Sociedades mistas, criadas com um parceiro local, sendo este o Estado ou ligado a este de alguma forma** – geralmente são comuns em setores considerados estratégicos como o setor das telecomunicações, energia e transportes.

Vários fatores estão na base do sucesso da *joint venture*, Martins (2011) destaca os seguintes:

- A maneira como são partilhados os riscos e as despesas de investimento em investigação e desenvolvimento;
- O condicionamento derivado da legislação sobre o investimento estrangeiro em países em vias de desenvolvimento, que impõe a participação de organizações locais no capital social;
- É um meio de reduzir o investimento e o risco associado à expansão internacional;
- A utilização de *joint venture* por razões estratégicas competitivas provenientes de um nível maior de concorrência.

Para as empresas envolvidas neste acordo, Martins (2011), refere que estão envolvidas inúmeras vantagens que passam pelo usufruo das economias de escala e crescimento de sinergias (leva à redução de custos), a diminuição de dependência financeira externa, o contato com novos métodos de gestão e acesso a novas formas de organização e por fim fomenta a entrada em novos mercados e possibilita a aquisição de novas tecnologias.

9) **Alianças Estratégicas**

Este tipo de acesso aos mercados internacionais, caracteriza-se pela cooperação entre empresas que procuram tirar partido de uma situação de complementaridade de ativos que está associada a situações como as de criação de uma marca comum internacional ou à partilha de estudos de mercado, metodologias e experiências (Martins, 2011). O autor refere ainda vantagens como o aproveitamento de economias de escala e de economias de experiência devido à concentração de atividades úteis às empresas envolvidas e por fim a partilha de risco, *know-how*, tecnologia, capital e canais de distribuição, cujo objetivo visa tornar a posição das empresas envolvidas mais competitiva.

Simões (1997) aponta como desvantagens desta forma de contrato de acesso aos mercados internacionais os problemas de coordenação e os comportamentos oportunistas.

Lorga (2003) realça que as alianças estratégicas incluem diferentes situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (habitualmente concorrentes) e empresas de diferentes países sempre que o relacionamento em questão não se enquadre no âmbito do licenciamento ou da *joint venture*.

10) Investimento direto estrangeiro (IDE)

Para Viana e Hortinha (1997) esta é a forma de acesso que envolve uma participação mais ativa nos mercados internacionais uma vez que nestes casos a empresa é detida a 100%. A propriedade total exige um maior investimento e maior esforço de gestão, no entanto proporciona à empresa o controlo total dos negócios no mercado. É constituída uma filial que pode ser de produção ou apenas comercial, mas poderá integrar a totalidade as atividades de uma empresa (filial integrada). A propriedade total da organização local pode ser obtida pela constituição de uma empresa de raiz ou por aquisição total de uma empresa já existente. Em alternativa à aquisição a empresa pode optar pela constituição de uma empresa de raiz ou a própria empresa que se internacionaliza pode preferir montar o negócio de raiz (permitindo a adequação à imagem da própria empresa-mãe, prevenir conflitos advindos do choque de culturas e incorporar a últimas tecnologia e equipamentos disponíveis.

Martins (2011), afirma que o investimento direto estrangeiro utiliza como meios operativos as *start ups* as quais assumem a forma de projetos *greenfield* (isto é, de investimento de raiz) – e a aquisição de mais de dez por cento do capital social de empresas existentes. O autor identifica também o portefólio de investimento, como uma modalidade do investimento direto estrangeiro. Esta modalidade tem como objetivo a aquisição de grupos de ações e de obrigações internacionalmente.

As principais determinantes do investimento direto estrangeiro, de acordo com Martins (2011) são:

Fatores de marketing

- Dimensão do mercado;
- Crescimento do mercado;
- Desejo de manter quota de mercado;
- Aspiração da empresa-mãe avançar para a exportação;
- Necessidade de manter um contacto próximo dos clientes;
- Insatisfação com as condições de mercado existentes;

- Base de exportação,
- Desejo de seguir clientes;
- Ambição de acompanhar a concorrência.

A importância do marketing e a vontade da empresa em se expandir são as principais causas do incremento do investimento direto estrangeiro. Apesar de a empresa ter acesso a um mercado doméstico amplo, pode acontecer começarem a existir limitações para o seu crescimento. Assim, de acordo com o autor, as organizações devem tentar aceder a mercados com maior dimensão com vista a assegurar o aumento das vendas. Algumas empresas usam este modo de entrada de forma adquirirem *know-how*, expandirem a força de vendas existente (alcançado mais rapidamente através da aquisição de empresas estrangeiras) e ainda para servirem melhor os seus clientes.

Barreiras ao comércio

- Barreiras ao comércio levantadas pelos Governos;
- Preferência de clientes por produtos locais.

O investimento direto estrangeiro possibilita às organizações contornarem obstáculos e operarem no mercado estrangeiro como empresas domésticas não sendo afetadas por direitos aduaneiros, tarifas alfandegárias ou outras restrições de elevada importância. Para além das barreiras ao comércio levantadas pelos Governos podem também surgir algumas impostas pelos clientes através da sua insistência na preferência por bens e serviços domésticos em resultado de tendências nacionalistas ou em função de diferenças culturais.

Fatores de custo

- Desejo de estar próximo da oferta de recursos,
- Possibilidade de utilização de mão-de-obra e matérias-primas;
- Possibilidade de utilização de capital e tecnologia;
- Baixos custos de trabalho, produção e transporte;
- Estímulos financeiros dos Governos;
- Níveis de custo mais favoráveis.

Algumas empresas vêm o investimento direto estrangeiro como forma a garantir os seus recursos de fornecimento de matérias-primas e de bens intermédios, geralmente resulta num fornecimento a baixo custo. A mão-de-obra especializada na linha operativa das empresas, o desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte tal como a ampliação das infraestruturas institucionais conduzem ao aumento do investimento direto estrangeiro.

Clima de investimento

- Atitude geral relativamente ao investimento;
- Estabilidade política;
- Limitação na propriedade;
- Regulamentação cambial de moeda corrente;
- Estabilidade da bolsa estrangeira,
- Estrutura de impostos;
- Familiaridade com o país.

Em alguns países o investimento direto estrangeiro começa a estimular sentimentos nacionalistas, havendo então o risco de sofrer ameaça de perturbações ou ações governativas discriminatórias que podem resultar em perdas financeiras. Estas condicionantes podem tomar forma de aumento de taxas, controlo de preços ou medidas dirigidas a empresas estrangeiras como a privação parcial de propriedade, restrições de remessas, condições de exportação e limites no emprego provenientes de emigração. O clima de investimento é também medido em termos de risco de moeda estrangeira.

10.1) Aspetos do investimento direto estrangeiro

Um avultado número de países aprecia as várias contribuições económicas que este tipo de acesso aos mercados internacionais lhes proporciona, por outro lado, alguns países são envolvidos em sentimentos em receios de domínio, de interferência e de dependência que são com alguma frequência proclamados e verificados (Martins, 2011).

Como impactos positivos do investimento direto estrangeiro num país, o autor refere a formação de capital, transmissão de aptidões de gestão e tecnologia, desenvolvimento setorial e regional, o aumento da concorrência interna e melhoria da atuação empresarial, efeito favorável na balança de pagamentos e por fim a geração de emprego. Por outro lado, Martins (2011),

afirma que os impactos negativos mais comuns passam pelo domínio industrial, dependência tecnológica, perturbação em projetos económicos, alterações a nível cultural e por fim a interferência do Governo do país doméstico da organização multinacional.

Este modo de acesso aos mercados internacionais envolve um grau de controlo sobre as operações associadas a uma participação no capital social das empresas locais, de forma a exercer um controlo ou uma orientação estável e duradoura sobre a sua orientação de gestão. Segundo Martins (2011) numa primeira fase existe a implementação de filiais comerciais e numa fase posterior filiais de produção. O investimento direto estrangeiro pode ser avaliado em três eixos:

- Modo de concretização do investimento: *greenfield versus* aquisição;
- Nível de propriedade: *sole venture* (empreendimento individual) versus *joint venture*;
- Atividades desenvolvidas: filial comercial e filial produtiva.

No primeiro nível proposto por Martins (2011), o investidor pode optar por um investimento de raiz em que utiliza todos os esforços necessários para implementar uma empresa de raiz (construção de uma fábrica, respetivo recrutamento de pessoal, entre outros). Pode também optar por investir parte ou todo o capital numa empresa já existente. Isto possibilitará uma entrada mais rápida no mercado, através do aproveitamento das competências já desenvolvidas, mas por outro lado, poderá ter associado desvantagens como a má escolha da empresa-alvo, a dificuldade em conjugar as diferenças culturais e a possibilidade de aparecimento de uma reação adversa por parte da empresa adquirida (Simões, 1997).

No segundo nível, os investidores podem optar pelas *sole venture* que são empresas detidas na totalidade por uma única entidade (uma empresa ou grupo de empresas) ou pelas *joint ventures*, que como vimos anteriormente, são empresas cujo capital é dividido entre duas ou mais empresas autónomas.

Por fim, no último nível e de acordo com Martins (2011), é possível optar pelas filiais comerciais ou por filiais de produção.

As filiais comerciais, quando constituídas indicam um avanço nas relações contratuais, envolvendo a realização de investimento no país selecionado e assunção dos riscos associados. Têm como vantagem o maior controlo sobre o processo de comercialização ao nível de atividades de marketing, vendas e serviço pós-venda.

As filiais de produção têm associadas atividades de conceção, engenharia do produto e produção. Aqui incluem-se as filiais produtivas tradicionais (abastecimento local ou aprovisionamento dos recursos) e os postos de captação de tendências do mercado estabelecidas

junto de grandes clientes com vista ao desenvolvimento conjunto de produtos através de cooperação tecnológica.

2.4 – Internacionalização e as empresas portuguesas

2.4.1 – Evolução das exportações portuguesas

O processo de internacionalização ao longo dos anos tem sofrido várias fases de evolução sendo que o que foi considerado favorável num certo contexto poderá, nos dias de hoje, não se verificar. Isto poderá então dever-se a uma mudança a nível global dos gostos e preferências dos consumidores (Varejão, 2013).

No que diz respeito às empresas portuguesas, é possível observarmos no gráfico que se segue a evolução das exportações de serviços ao longo dos últimos cinco anos. Como exportações de serviços entende-se todas as transações que incluem atividades prestadas às famílias e às empresas, como o turismo, os transportes, as comunicações e outros trabalhos que se distinguem dos bens por não serem palpáveis. Estas trocas refletidas no gráfico que se segue dizem respeito aos principais países parceiros comerciais.

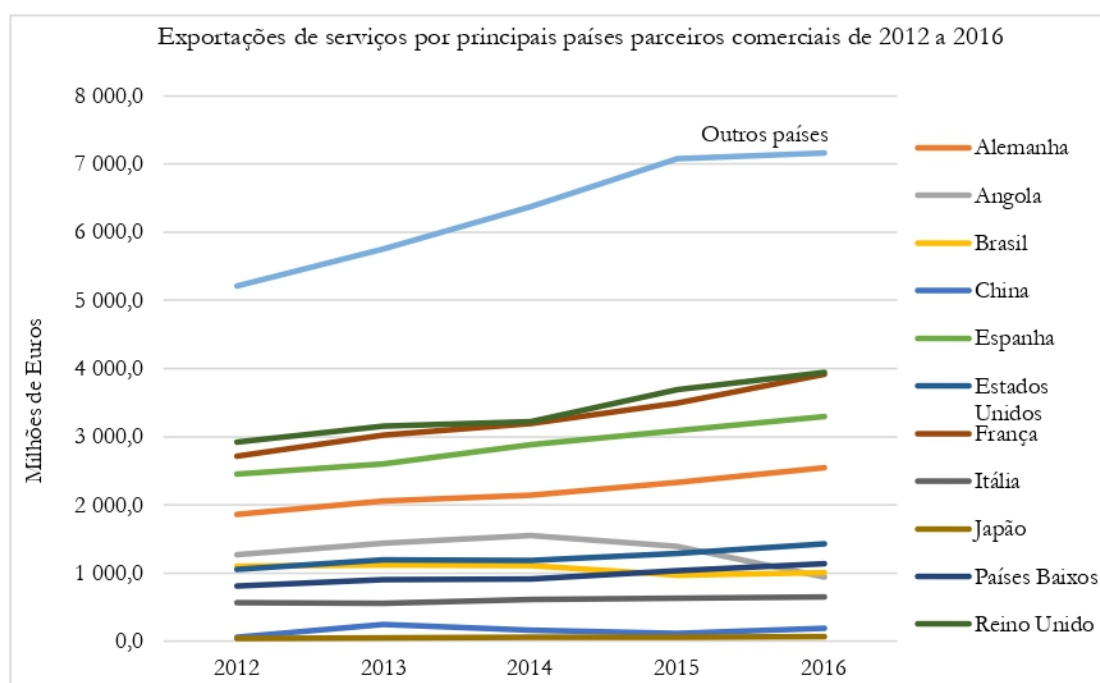


Gráfico 2.2 – Exportações de serviços por principais países parceiros comerciais de 2012 a 2016

Fonte: Adaptação própria do *site* Portada. Consultado em Abril de 2017

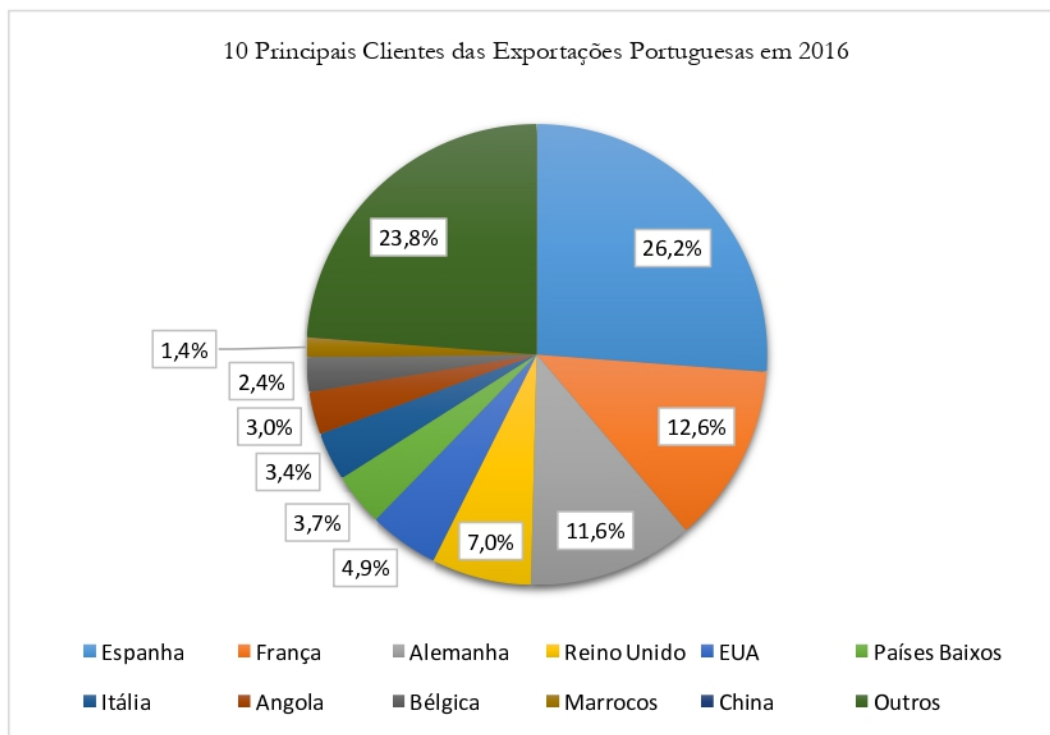


Gráfico 2.3 – Dez principais clientes das exportações Portuguesas em 2016

Fonte: Adaptação própria do *site* da Aicep Portugal Global. Consultado em Abril de 2017

Análise dos gráficos 2.2 e 2.3

Através da análise dos gráficos 2.2 e 2.3 podemos verificar que de uma forma geral a partir do ano de 2012 as exportações de serviços aumentaram de forma acentuada em alguns países da União Europeia como Espanha, Alemanha, França, Reino Unido. Sendo que em 2016 o maior número de exportações foi para Espanha (26,2%), França (12,6%) e Alemanha (11,6%).

Já as exportações para Itália e para os Países Baixos mantiveram-se de forma geral constantes, sendo que em 2016, 3,7% das exportações portuguesas foram para os Países Baixos e 3,4% para a Itália.

As exportações portuguesas para a União Europeia, têm vindo a aumentar especialmente devido às estratégias a nível de desenvolvimento da economia portuguesa e incentivos dados às empresas portuguesas, como por exemplo o programa de incentivo “Portugal 2020” cujo objetivo primordial passa pelo aumento da competitividade e internacionalização, inclusão social e emprego, capital humano bem como a sustentabilidade e a eficiência do uso de recursos.

Analisando as exportações para os Estados Unidos estas mantiveram-se constantes tendo

ocorrido um aumento entre 2014 e 2016, sendo que neste último ano as exportações portuguesas para os EUA foram de 4,9%.

As exportações para os países asiáticos nomeadamente China e Japão mantiveram-se também (de forma geral) constantes, havendo apenas um decréscimo entre os anos de 2014 e 2015 nas exportações de Portugal para a China.

Quando aos países Africanos, Angola destaca-se como sendo o país para o qual Portugal tem maior número de exportações. Os Países de Língua Oficial Portuguesa são um dos mercados alvo em que Portugal aposta, não só pelo potencial de crescimento, mas também devido aos laços históricos e culturais que nos unem e que tornam Portugal num parceiro de negócio privilegiado. De evidenciar que as exportações para Angola entre o ano de 2012 e 2014 aumentaram. Por outro lado, no decorrer de 2014 verificou-se uma degradação das relações entre Portugal e Angola devido à redução de circulação de divisas que provocou atrasos de pagamentos e diminuição da capacidade importadora deste país. Como consequência houve um decréscimo acentuado das exportações o que coincidiu também com o colapso do preço do petróleo. Menos receitas provenientes do petróleo, menos compras de Angola ao exterior. No ano de 2016 as exportações portuguesas para Angola foram de 3%.

2.4.2 – Investimento direto estrangeiro

A decisão de entrada pela via do investimento direto é, segundo a Aicep (2013) a opção que envolve maiores custos e risco, dado que as empresas precisam de adquirir ativos (máquinas, mobiliário, terrenos, edifícios, entre outros) nos países de destino, bem como possuir uma força de trabalho no local, constituída por colaboradores desse país ou por colaboradores enviados a partir da sede. Quando as organizações optam pelo investimento direto estrangeiro têm que considerar vários tipos de risco, entre eles, o risco político, o risco cambial e o risco económico.

O risco político, segundo a Aicep (2013), engloba fatores como a instabilidade do governo local bem como do quadro legal, a discriminação desfavorável à empresa estrangeira e, nos casos mais extremos, a nacionalização dos seus ativos. Já o risco cambial, poderá afetar a organização na medida em que, a possível desvalorização da moeda do país de destino poderá penalizar o valor a receber em euros quando a empresa faz a repatriação dos lucros. Por outro lado, a desvalorização da moeda local pode beneficiar uma empresa que exporte a partir desse país. No que diz respeito às decisões de financiamento, as taxas de juro tendem a ser mais baixas nos países mais ricos e financeiramente equilibrados, no entanto, a eventual desvalorização da

moeda do país de destino pode tornar o serviço da dívida muito pesado para as empresas que se financiaram no exterior. Para terminar, o risco económico deve ser sempre considerado isto porque mercados em expansão são, geralmente, mais atrativos pelo potencial que o mercado doméstico representa. No entanto, é importante relacionar o ciclo económico do país de destino com o ciclo da vantagem competitiva da empresa. Algumas atividades levam anos a consolidar-se.

Ainda segundo a Aicep (2013), o investimento no estrangeiro deve ser cuidadosamente avaliado, dado que pode representar uma excelente oportunidade de crescimento ou uma ameaça à sobrevivência da empresa. Os fatores fundamentais a considerar devem incluir elementos externos como:

- A dimensão e taxa de crescimento do mercado (local e nos países vizinhos);
- O acesso a recursos e fatores de produção – custo de matérias-primas, energia, terrenos e edifícios, qualificação e custo da mão-de-obra, os custos de transporte, de bens importados e dos produtos acabados que se destinem a outras regiões ou países;
- O acesso e custo do financiamento tanto do investimento como do fundo de manuseio;
- A incidência fiscal – impostos locais, estaduais e nacionais, isenções e deduções, possibilidades de consolidação fiscal e acordos de dupla tributação.

Por outro lado, os recursos internos da empresa devem igualmente ser ponderados, incluindo:

- Recursos financeiros;
- Recursos humanos para gerir a unidade no estrangeiro, disponíveis para ser expatriados;
- Capacidade organizacional para integrar a nova unidade;
- Capacidade de coordenação internacional de atividades.

De acordo com dados disponibilizados na publicação Portugal - Ficha do país, Aicep (2017) no ano de 2016 o investimento direto de Portugal no estrangeiro teve a evolução que se pode observar no gráfico que se segue.

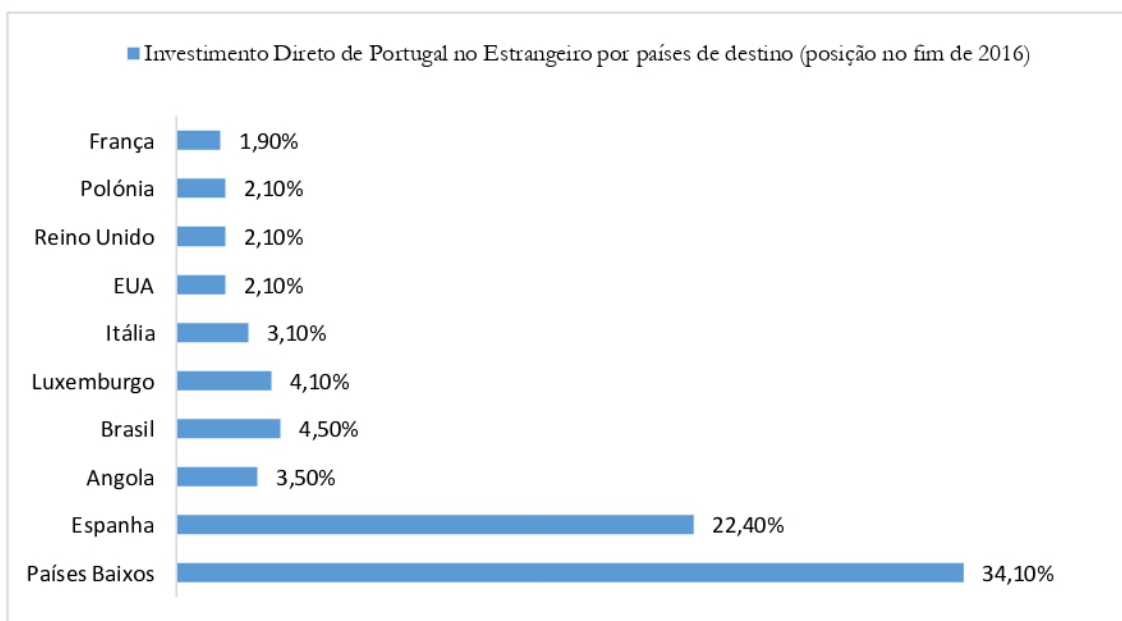


Gráfico 2.4 – Investimento direto de Portugal no estrangeiro (final 2016)

Fonte: Adaptação própria do *site* da Aicep Portugal Global. Consultado em Abril de 2017

Através da análise do gráfico 2.4, podemos verificar que no final de 2016 a União Europeia foi o principal destino do investimento direto de Portugal no estrangeiro, destacando-se como principais países os Países Baixos (34,1%), Espanha (22,4%) e o Luxemburgo (4,1%). No que diz respeito aos países extracomunitários sobressaem países como Angola, Brasil e EUA com peses de 3,5%, 4,5% e 2,10% respetivamente.

3. Resumo final da literatura

As empresas internacionais, têm sido as protagonistas fundamentais do processo de globalização. A sua capacidade de desenvolver ativos intangíveis – por exemplo, nos planos da competência tecnológica, da inovação organizacional e da gestão da imagem – e de os transferir, articular e explorar internacionalmente constitui um elemento fulcral para a sua afirmação competitiva e expansão internacional. Por outro lado, a localização em múltiplos países confere às empresas possibilidades acrescidas de aproveitamento de oportunidades e de exploração de sinergias, tendo em conta as vantagens específicas oferecidas por cada país enquanto localização de investimento (Simões, 1997).

Os gestores optam pelo caminho da internacionalização uma vez que o mercado doméstico, muitas vezes, não é uma solução viável. Os mercados domésticos não possuem, em muitos casos, uma dimensão suficiente para as organizações atingirem os seus objetivos.

Internacionalizar é para Viana e Hortinha (1997) sinónimo de enfrentar situações económicas, políticas e legais diferentes e na maior parte dos casos as organizações têm de adaptar as suas necessidades e hábitos aos diferentes locais. As empresas identificam dois tipos de oportunidades, as de curto prazo (visam apenas aproveitar uma oportunidade ocasional) e as de longo prazo (em que as organizações aproveitam deliberadamente uma oportunidade que lhes surja e que traga associada uma maior envolvência da empresa e uma estratégia de internacionalização bem definida).

A internacionalização coloca as organizações em contacto com mercados externos e com concorrentes que têm estratégias e atividades a nível global. Todos estes aspetos devem ser tidos em conta quando são formuladas as estratégias da empresa. A intensidade concorrencial obriga as empresas a uma planificação pormenorizada com vista à maximização de vantagens face aos concorrentes e ao mesmo tempo a minimização das dificuldades e incertezas perante o mercado internacional em constante mutação e crescimento.

Viana e Hortinha (1997) sugerem duas abordagens aos mercados internacionais que estão no seu todo ligados com os objetivos das empresas. Essas estratégias podem ser de penetração (concentração num número reduzido de mercados) e diversificação (atuar simultaneamente num elevado número de mercados). Os autores explicam também que a empresa ao identificar um certo número de possíveis mercados-alvo terá de decidir a que ritmo se quer internacionalizar e definir uma ordem de prioridades de penetração nos distintos mercados. Esta decisão dependerá de fatores como: o grau de internacionalização da organização, os recursos

disponíveis, as características dos mercados, os produtos em causa e de outros elementos importantes do *marketing-mix*.

Para Simões (1997), quando os gestores decidem seguir o caminho da internacionalização as suas motivações estão essencialmente relacionadas com a necessidade de crescimento, aproveitamento da capacidade disponível, obtenção de economias de escala, resposta a concorrentes, acompanhamento de clientes, acesso a conhecimentos tecnológicos, apoios atribuídos dos governos quer dos países de origem, quer dos países de acolhimento, entre outros. Teixeira e Diz (2005), mencionam o acesso a recursos mais baratos e “melhores”, maior retorno do investimento, aumento da quota de mercado, a fuga a importação ou à contingentação da importação e tal como Simões (1997) referem também a resposta a clientes, a concorrentes e ainda o acesso a competências como motivações da internacionalização. Aos fatores impulsionadores da internacionalização já mencionados podemos ainda acrescentar: o prolongar das vendas de produtos sazonais, o mercado doméstico pequeno e saturado, o aproveitamento da imagem do país, redução do risco inerente a uma atividade específica.

A forma como as empresas acedem aos mercados internacionais dependem de regras delineadas por entidades reguladoras. Essas regras permitirão a entrada da organização nos mercados e de todos os seus recursos (serviços, conhecimentos, capacidades e tecnologias) nos mercados desejados.

As organizações de maior estrutura financeira, capital humano e pouca experiência em mercados estrangeiros abordam a internacionalização de forma cautelosa. Pinho (2007) refere que a idade e o nível de formação do empresário são fatores preponderante na decisão do método de entrada no mercado internacional. Quanto mais jovem e mais de formação possuir, mais noção internacional terá. Assim o gestor estará mais disposto a alocar recursos da empresa neste sentido.

O envolvimento das empresas nos mercados internacionais é para Cavusgil (1984) feito a três níveis que compreendem numa primeira fase a um envolvimento experimental (a organização exporta para dar resposta a algumas solicitações externas e não comuns, em que o envolvimento de recursos é reduzido. Numa segunda fase, o envolvimento é ativo e aí há um desenvolvimento da estratégia internacional uma vez que se passa a reconhecer o contributo dos mercados internacionais para a organização. Numa terceira fase existe um envolvimento comprometido, ou seja, a organização procura oportunidades à escala internacional.

Os modos de entrada das organizações, não são fixos. Podem ser alterados conforme o risco, experiência e conhecimentos. A preferência dos gestores recai sempre nos mercados cujo controlo das operações é maior.

A entrada num mercado é feita na maioria dos casos através de exportações, via um intermediário. Para Simões (1997) é o principal modo de operação no exterior, Ferreira *et all* (2011) completa afirmando que é um modo de entrada atrativo devido ao baixo risco financeiro que oferece e à aprendizagem que proporciona sobre os mercados.

Com o passar do tempo e com desenvolvimento positivo do negócio, o conhecimento adquirido e experiência vão aumentando e por sua vez passa a existir a possibilidade de criação de subsidiárias comerciais e quem sabe a criação de unidades de produção. Há medida que a experiência em mercados internacionais vai crescendo o risco vai diminuindo progressivamente.

O investimento direto estrangeiro é um dos vários e possíveis caminhos que as organizações possuem para penetrarem noutros mercados. De todas as outras formas possíveis de internacionalização, o investimento direto estrangeiro corresponde a um estágio mais avançado do processo de internacionalização que tem ganho cada vez mais importância. O investimento direto tem por objetivo a obtenção de laços económicos estáveis e duradouros dos quais resulte direta ou indiretamente a existência de um poder efetivo de decisão por parte do investidor direto residente numa empresa de investimento direto não residente a constituir ou já constituída no exterior sendo que a participação terá de ser igual ou superior a 10% do seu capital social.

Para Gago *et all* (2004) uma empresa adota esta estratégia de internacionalização devido aos motivos que se seguem: vontade e capacidade de crescer para outros mercados, a capacidade disponível (real ou potencial) que abrange o *know-how* sendo que a utilização desta capacidade só pode se concretizar com investimento direto estrangeiro (aqui incluem-se como exemplo empresas do o setor bancário e de seguros, o setor hoteleiro, do setor de telecomunicações, entre outros), um dos motivos é também a exigência por parte de um país de unidade produtiva local como forma de viabilizar exportações (é o caso típico das cadeias de enchimento de produtos alimentares, das linhas de montagem, entre outros), a necessidade de proximidade geográfica com clientes particularmente importantes, quer pela facilidade de operações “*just in time*” quer pelas vantagens de uma maior intimidade técnica entre fornecedor e cliente e ainda a necessidade de acesso a determinadas matérias-primas (que um investimento local torna mais fácil).

A internacionalização das empresas portuguesas nos últimos anos tem vindo a aumentar quer através das exportações, quer através do investimento direto estrangeiro. A internacionalização das empresas portuguesas é feita na sua maioria para países da Europa, África ou Estados Unidos.

Em 2015, o investimento direto estrangeiro português aumentou 76% recuperando uma quebra que havia tido em anos anteriores (Relatório OCDE, Abril de 2016). Em 2015, o valor investido por Portugal no estrangeiro superou o valor investido por outros países em Portugal o que, de acordo com os dados apresentados no relatório da OCDE de Abril de 2016, não acontecia desde 2011.

Segundo o relatório do Banco de Portugal sobre a evolução das economias dos PALOP e de Timor-Leste de 2015/2016, a economia angolana sofreu efeitos negativos decorrentes da queda do preço do petróleo devido ao desenvolvimento nos mercados internacionais do setor petrolífero, sendo que o seu ritmo de expansão foi marcado por uma desaceleração económica. As taxas de crescimento foram as mais baixas das últimas décadas. A quebra de quase dois terços no preço do petróleo Brent (referência para o crude angolano) entre junho de 2014 e dezembro de 2015 provocou graves constrangimentos à atividade económica – o setor petrolífero representa cerca de 40% da riqueza produzida. Este impacto negativo foi transversal a todos os setores da economia com destaque para as dificuldades enfrentadas pelo setor não-petrolífero devido à escassez de divisa.

Por fim e ainda de acordo com o mesmo relatório do Banco de Portugal, as relações comerciais entre Portugal e estes países apresentaram reduções nas importações e exportações de 28% e 27% respetivamente, enquanto o investimento direto nestes países retomou valores positivos após o desinvestimento em 2014. A dívida oficial destes países a Portugal, manteve uma trajetória descendente intensificada pela valorização do dólar americano face ao euro, diminuindo desta forma os valores em dólares dos créditos contraídos na moeda europeia.

Conforme o gráfico abaixo, o investimento português nos PALOP e Timor-Leste em 2015, foi mais notório no setor dos serviços, particularmente nas atividades financeiras e de seguros. Em 2015, através do gráfico é possível também verificar algum investimento na indústria transformadora.

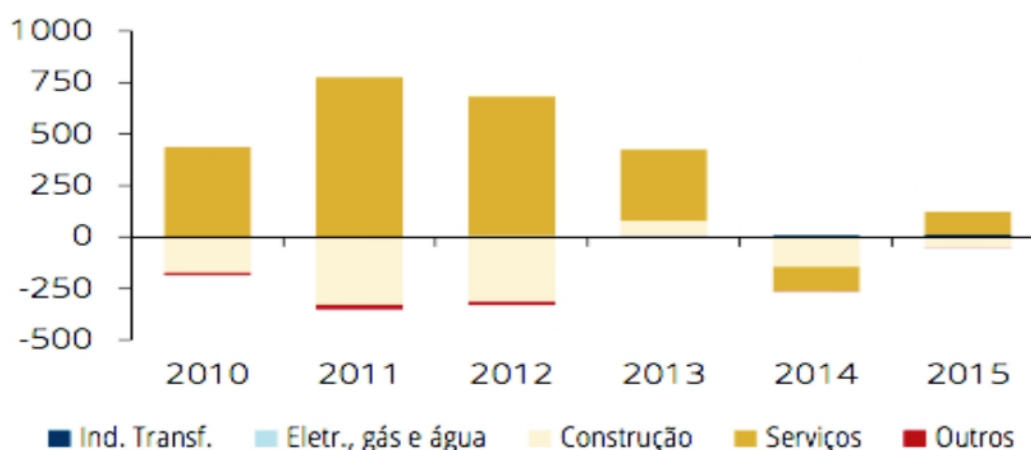


Gráfico 3.1 – Investimento direto de Portugal nos PALOP e Timor-Leste (2010 a 2015).

Valores apresentados em milhões de euros e por setor de atividade económica.

Fonte: Banco de Portugal – Evolução das economias dos PALOP e de Timor-Leste 2015/2016 (p. 110).

3.1 – Questões de investigação

Através do enquadramento teórico apresentado anteriormente é possível concluir que a internacionalização das empresas portuguesas tem vindo a aumentar nos últimos anos e que esta aposta é essencialmente em países de União Europeia, países do continente Africano e Americano.

Uma das formas de se conseguir um crescimento económico e sustentável é através do aumento da competitividade e por sua vez da expansão das empresas para mercados estrangeiros que vão originar um desenvolvimento/crescimento das organizações.

A escolha do mercado Africano é uma aposta de muitos empresários portugueses que aproveitam as vantagens oferecidas pela cultura, língua e mercado para expandirem as suas operações. Os empresários procuram explorar oportunidades, consolidar ou obter novas posições nos mercados, aprender, crescer, mas também transmitir o seu *know-how* junto de possíveis colaboradores ou de empresas que venham a formar parcerias.

Dado o meu interesse no estudo da internacionalização das empresas portuguesas, decidi analisar o processo de internacionalização para Angola de uma empresa portuguesa que atua no mercado de câmbios/transfêrencias de dinheiro, sendo que, através da elaboração deste estudo pretendo conseguir responder às questões de investigação que foram elaboradas de forma clara, pertinente e exequível:

- **Questão 1:** Qual a principal motivação/expetativas para empresa se instalar em Angola?
- **Questão 2:** Quais as principais dificuldades sentidas pela empresa para se instalar no mercado angolano?
- **Questão 3:** Quais os maiores desafios à sobrevivência de empresas no mercado Angolano neste tipo de setor?
- **Questão 4:** Qual a receptividade do mercado angolano ao investimento direto estrangeiro neste setor de atividade?
- **Questão 5:** Que perspectivas futuras apresenta o mercado angolano para os investidores portugueses?

Com a resposta a estas questões pretendo explorar e analisar a evolução e o desenvolvimento da empresa Maxpay no setor de câmbios e transferências de divisa. Pretendo também demonstrar como foi o processo de internacionalização começando pelas motivações e expetativas dos gerentes da empresa perante este mercado, seguindo-se análise às dificuldades encontradas, a análise à receptividade do mercado perante este tipo de negócio e por fim pretendo demonstrar que perspectivas futuras apresenta Angola para futuros investidores portugueses.

4. Metodologia

4.1 – Recolha de dados

A recolha de dados, é um conjunto de processos operativos que permite recolher dados empíricos que são uma parte fundamental de todo o processo de investigação. A recolha pode ser feita através de diversas fontes de informação de forma a cruzar o seu conteúdo e então provar a sua veracidade. Após a definição da estratégia, segue-se a recolha de informação que tem por base a formulação de diversas questões que facilitam essa recolha. Poderão ser colocadas as seguintes questões: “como vamos procurar informação?”, “qual a natureza dessa informação?” e por fim “junto de quem vamos recolher essa informação?” (Sousa e Batista, 2011). Após esta reflexão, podemos concluir que existem dois tipos de fontes de pesquisa, as primárias e as secundárias. As primárias, são informações que o investigador obtém através de inquéritos, planeamento e condução de entrevistas e em estudos que têm por base a observação. Já a recolha de dados secundários, advém da análise documental, isto é o investigador tem acesso a informações trabalhadas por terceiros e faz a recolha através de livros, internet, jornais e revistas, entre outros (Sousa e Batista, 2011).

Ao iniciar da elaboração da parte empírica desta dissertação foram recolhidos e analisados dados secundários presentes nos relatórios de contas e de gestão da empresa Maxpay-Instituição de Pagamento desde o início da sua atividade (2014) por forma a analisar informação relevante e essencial sobre o negócio e a sua evolução. A partir dessa análise, retiraram-se algumas conclusões iniciais para serem ponto de partida para a fase seguinte. Para Gil (1994) a consulta documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica a única diferença está na natureza das fontes. A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico (documentos oficiais, gravações, entre outros) ou documentos em segunda mão que de alguma forma já foram analisados (relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros).

Para obter informações que não seriam possíveis através da observação e análise documental, optou-se numa segunda fase pela realização de uma entrevista semiestruturada junto da responsável do departamento de auditoria interna da empresa Maxpay – Instituição de Pagamento, Marta Moreira. Miranda (2009) *apud* Haguette (1997) definem a entrevista como sendo “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. A entrevista como recolha de dados sobre um trabalho científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo (Miranda, 2009). Na entrevista semiestruturada pretende-se extrair o maior

número possível de informação sobre determinado tema e obter mais e melhores detalhes sobre um assunto em questão. Segundo Miranda (2009) na entrevista semiestruturada cominam-se questões abertas com questões fechadas onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto através de uma conversa informal. O entrevistador tem como principal papel o de dirigir a conversa, no entanto pode fazer questões adicionais para esclarecer dúvidas e discutir outros assuntos do seu interesse.

4.2 – Análise de dados

Para uma melhor compreensão dos dados recolhidos durante o estudo do caso optou-se pela análise qualitativa da entrevista realizada recorrendo à análise de conteúdo. De acordo com Sousa e Batista (2011) a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando comportamentos, atitudes ou valores. Não existe preocupação com a dimensão da amostra nem tão pouco com a generalização de resultados e com a validade e fiabilidade dos instrumentos como acontece na investigação quantitativa. É um método indutivo e descritivo onde o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos através de padrões encontrados nos dados. Apresenta como vantagens a possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação pelo facto de se utilizarem técnicas como entrevistas detalhadas, observações minuciosas e a análise de relatórios, testes e composições. Por outro lado, apresenta desvantagens como a objetividade que pode da pouca experiência, falta de conhecimentos e sensibilidade do investigador. Este método caracteriza-se por três grandes grupos de técnicas de recolha de dados que auxiliam na operacionalização deste tipo de investigações: a entrevista, a observação e a análise documental. Lima *et all* (1999) *apud* Cruz Neto (1994) afirmam que na pesquisa qualitativa as formas selecionadas proporcionam ao investigador um contacto direto com os factos e geram, a partir da dinâmica de interação social, um novo conhecimento. Yin (2009) defende que a investigação qualitativa permite ao investigador pesquisar organizações ou indivíduos em situações complexas, relacionamentos, comunidades ou programas.

4.3 – Método de estudo

A palavra metodologia, segundo Reis (2010), tem origem na Grécia antiga e provém da junção de duas palavras “*methodos*” (organização) e da palavra “*logo*” (palavra, estudo e razão), tendo como significado “estudo da organização”. A metodologia de investigação consiste num processo de escolha da estratégia de investigação que de acordo com Sousa e Batista (2011),

condiciona por si só a escolha das técnicas de recolha de dados. Estas técnicas devem sempre ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir.

Para elaborar o conhecimento relativamente à temática em questão, será adotado o método do estudo de caso, cujo objetivo será a análise ao processo de internacionalização da empresa Maxpay-Instituição de Pagamento. A melhor forma de compreender esta temática será através da análise deste fenómeno junto de quem o impulsionou e concretizou. Tal como já referido, será então realizada uma entrevista semiestruturada com o intuito de perceber certos aspetos relevantes que ajudarão na melhor compreensão e posterior análise desta temática.

O método do estudo do caso, possibilita a análise de um conjunto de variáveis baseando-se em diversas fontes. Quando estamos perante uma questão “como?” ou “porquê?” o estudo de caso é uma boa opção visto que investiga um fenómeno no seu contexto de vida real, pois os limites entre o fenómeno e o contexto não são claros (Yin, 2011). Dentro da mesma linha de pensamento, o autor Ponte (2006) afirma que o objetivo do estudo de caso é compreender em profundidade o “como” e os “porquês” do objeto em análise evidenciando a sua identidade e características próprias nos aspetos que despertam o interesse do pesquisador. O estudo de caso assume-se como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse. Como método de investigação o estudo de caso apresenta uma grande vantagem pela possibilidade de lidar com várias evidências, nomeadamente documentos, entrevistas e observações. Embora este método esteja fortemente ligado às questões “como” e “porquê” e também se aplica às questões do tipo “quais” (Barañano, 2004).

5. Estudo de caso – Maxpay

5.1 – Enquadramento económico - Angola atualmente

Angola é um país da costa ocidental africana e ex-colónia portuguesa, cujo território principal é limitado a nordeste pela República democrática do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo oceano Atlântico. Possui uma área geográfica de 1.246.700 km², uma população de cerca de 28,83 milhões de habitantes (dados de 2016). Em 1975 alcançou a independência do domínio português após uma longa guerra. Nesse mesmo ano, iniciou-se uma intensa Guerra Civil entre dois movimentos de libertação, Movimento Popular de Libertação de Angola (movimento vencedor) e a União Nacional para a Independência Total de Angola que durou até 2002. Angola é hoje em dia um dos países potencialmente mais ricos de África devido, em grande parte, às reservas de petróleo e de outros recursos minerais que acumula no seu território.

No que toca a economia Angolana, o declínio acentuado e duradouro dos preços do petróleo afetou negativamente o desempenho económico deste país em 2016. Ademais, o abrandamento da atividade não-petrolífera – isto é dos setores industrial, da construção e de serviços – justaram-se aos cortes no consumo privado e no investimento público que se seguiram à disponibilidade mais limitada de divisas. Como resultado, o crescimento do PIB foi de apenas 1.1%, em 2016. Esta conjuntura colocou em evidência a necessidade de abordar com determinação a dependência do petróleo, de diversificar a economia e reduzir as vulnerabilidades. No presente ano e em 2018, prevê-se um crescimento do PIB para 2.3% e 3.2%, respetivamente, devido, principalmente, ao aumento previsto da despesa pública e à melhoria dos termos de troca. O governo tomou medidas para mitigar o impacto do choque da queda do preço do petróleo sobre a economia, incluindo: a racionalização da despesa pública através da eliminação de subsídios aos combustíveis, aumento significativo da mobilização de receitas não-petrolíferas e a depreciação da taxa de câmbio para preservar a competitividade das exportações e reduzir a tendência das importações. No entanto, segundo Gallardo e Muzima (2016) são necessárias medidas políticas adicionais para estabilizar as condições macroeconómicas como aumentar a distribuição equitativa da riqueza e melhorar a prestação de serviços. Uma prioridade será investir em capital humano, acelerar a diversificação e reduzir a vulnerabilidade económica. No que diz respeito ao capital humano, os investimentos em saúde e educação são cruciais. Investimento em transformação agrícola e cadeias de valor são necessários para diversificar as exportações, aumentar as fontes de receita e reduzir a dependência do setor petrolífero. A expansão da infraestrutura económica e, mais importante,

o acesso à eletricidade, estradas e transportes, abastecimento de água e saneamento e desenvolvimento de capacidades é fundamental para melhorar o ambiente de negócios e aumentar o papel do setor privado no crescimento económico. O país também deve promover a integração regional, de modo a melhor explorar o potencial da indústria local e impulsionar o comércio. Angola deve reforçar o seu apoio ao empreendedorismo e à industrialização.

Uma vez que a indústria angolana se encontra numa fase inicial, em que os bens alimentares e bebidas como setores-chave. No entanto, a participação do valor acrescentado industrial no PIB em Angola permanece baixa, situando-se em 8.6%. A taxa de atividade empresarial também se mantém baixa em 21.5%, dificultada por infraestruturas deficientes, dificuldade de acesso ao crédito, baixa capacidade de gestão e falta de estratégias integradas para fomentar o empreendedorismo. Para se atingir a diversificação económica e o bem-estar de todos é absolutamente essencial remover estes estrangulamentos estruturais.

5.2 – Apresentação da empresa

5.2.1 – Sobre a Maxpay – Quem é?

A Maxpay é uma empresa portuguesa especializada na compra e venda de moeda estrangeira e em transferências de e para o exterior e existe para servir, da melhor forma, os seus clientes. A Maxpay – Instituição de Pagamento, Lda. é uma instituição financeira autorizada pelo Banco Central – Banco de Portugal – e opera no mercado desde junho de 2014.

Sempre a pensar na comunidade imigrante tem uma rede de balcões que se estende de norte a sul do país abrangendo os distritos do Porto, Coimbra, Lisboa e Faro, sendo constituída por uma equipa de cerca de trinta colaboradores. Está atualmente em três países com uma rede de balcões em crescimento.

A Maxpay permite aos seus clientes enviar dinheiro de forma rápida, segura e com qualidade, prestando um serviço com elevado padrão de eficiência e ótima relação custo/benefício. Realiza transferências para Angola, Cabo Verde, Brasil, todos os países de moeda Euro, Grã-Bretanha, Estados Unidos da América, Europa, Cuba, Vietnam, Emirados Árabes Unidos e Filipinas. A sua atividade é realizada através de bancos licenciados e empresas de transferência devidamente autorizadas e certificadas.

Efetua ainda o pagamento em Portugal de ordens de países terceiros, vindas por parte dos seus parceiros com origem na Bélgica, Grã-Bretanha, Rússia, Brasil, Angola e Cabo Verde.

5.2.2 – Visão, missão e valores da Maxpay

Segundo os sócios-gerentes da Maxpay, Alice Moreira e José Pereirinha, em entrevista para a Revista Business Portugal publicada de dezembro 2016, os serviços de transferência de remessas são de extrema necessidade na economia global atual. Estes são o *core business* da Maxpay sendo, em si, uma opção acessível e conveniente que permite enviar e receber dinheiro de forma rápida e segura para todo o mundo.

A Maxpay é uma marca que foi internacionalizada com a expansão para o mercado de Angola e Cabo-Verde, contudo é também uma empresa que atua em Portugal com uma visão, missão e valores próprios que a distingue das suas concorrentes.

Construir um futuro com determinação, coragem, audácia e esperança produzindo riqueza através de um serviço que acrescenta valor, une pessoas, encurta distâncias e acompanha a evolução global é a visão da Maxpay que suporta o compromisso que assume com os seus clientes e parceiros de negócio.

A prestação do serviço de compra e venda de moeda estrangeira e a transferência de dinheiro é uma das missões. Estes serviços destinam-se a particulares e empresas e são personalizados de acordo com as diferentes necessidades. A Maxpay trabalha diariamente para oferecer preços competitivos e com a melhor qualidade no serviço prestado, garantidas pela formação contínua aos seus colaboradores. A estratégia assenta no reinvestimento dos lucros e na valorização do capital humano com o intuito de se conseguir uma contribuição para o desenvolvimento dos países onde está inserida. A Maxpay assume um rigoroso compromisso na prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, cooperando, sempre que necessário, com as entidades competentes.

Os valores pelos quais se rege a Maxpay são a essência da sua matriz e a base para o sucesso. A gratidão, a paixão, a determinação, a qualidade, o respeito, a amizade e a lealdade são os valores que conduziram a Maxpay ao que é hoje e ao que será amanhã.

A responsabilidade social é um pilar importante na estrutura da Maxpay e nessa medida, procura contribuir ativamente para o desenvolvimento das comunidades onde está inserida, apoiando localmente as instituições que trabalham para o desenvolvimento sustentado das comunidades envolventes.

Esta ideia é reiterada pela sócia-gerente, Alice Moreira, na já referida entrevista à Revista Business Portugal publicada de dezembro 2016, quando afirma que: “Não fazemos nada sem ser com extrema qualidade. Trabalhamos muitas horas no desenvolvimento e no

aperfeiçoamento de todo o sistema informático e de toda a atividade empresarial. É desta forma que marcamos a diferença e é desta forma que pretendemos continuar a trabalhar.

5.3 – Caracterização do negócio

A Maxpay Portugal é uma empresa que nasceu com o propósito da internacionalização, tanto é, que sem este importante mercado estrangeiro de Angola e Cabo Verde, atualmente não seria, em termos de vetores de negócio e dimensão, o que é hoje.

É uma empresa com uma reduzida estrutura que tem a capacidade de transferir valor para que, em parceria, o negócio seja vantajoso para ambas as partes, os custos sejam repartidos e os lucros divididos, reforçando o conceito de investimento de capital e humano nos países para os quais se internacionalizou.

Neste âmbito, se justifica que a empresa **Maxpay – Instituição de Pagamento, Lda.** designada em diante por Maxpay Portugal, seja constituída por três sócios, dois sócios de nacionalidade portuguesa e um sócio de nacionalidade angolana, que, com vista à internacionalização, detêm participação nas Maxpay, em Angola e Cabo Verde. A empresa, com a sede social em Lisboa é regulamentada pelo Banco de Portugal e obedece às regras de jurisdição financeira internacional.

A Maxpay Portugal iniciou o seu processo de internacionalização, numa primeira fase, em Angola, com a Maxpay – Serviços de Pagamento, Lda. e, numa segunda fase, em Cabo Verde com a Maxpay – Agência de Câmbios, Lda.

A empresa **Maxpay – Serviços de Pagamento, Lda.** designada em diante por Maxpay Angola, nasceu em julho de 2014, com a sede social em Luanda, é constituída por três sócios de nacionalidade angolana e por um sócio de nacionalidade portuguesa. Já teve sete balcões em funcionamento, mas devido às condições e instabilidade que se vive em Angola, a empresa alterou o seu paradigma de negócio, descentralizando o serviço presencial para um serviço, disponibilizado de forma *online*, conseguindo abranger um maior número de clientes e reduzindo custos e riscos. É, na mesma medida, uma empresa autorizada e regulada pelo Banco Nacional de Angola que obedece às regras de jurisdição financeira internacional.

A empresa **Maxpay – Agência de Câmbios, Lda.** designada em diante por Maxpay Cabo Verde, foi fundada em setembro de 2014 em Cabo Verde, mais propriamente, na ilha de Santiago na cidade da Praia, onde abriu o seu primeiro balcão que também é sede social da

empresa. Atualmente conta com um segundo balcão na ilha de São Vicente. É constituída por cinco sócios, três dos quais são de nacionalidade portuguesa, um de nacionalidade angolana e um de nacionalidade cabo-verdiana. A empresa é, na mesma medida, autorizada e regulada pelo Banco Nacional de Cabo Verde obedecendo também às regras de jurisdição financeira internacional.

O negócio da Maxpay caracteriza-se por uma constante e indispensável permuta de valores de capital e humanos, pois ao contrário do que este tipo de empresas possa despertar nos curiosos da área financeira, esta empresa não teria como obter o retorno do seu investimento de capital sem que para isso houvesse um elevado investimento em formação humana e partilha de conhecimento com as autoridades centrais e locais.

5.3.1– *Workflow* entre a Maxpay Portugal e os seus Parceiros / Correspondentes

A Maxpay Portugal realiza transferências de fundos de e para o exterior.

Na perspetiva em que a Maxpay Portugal é a origem dos fundos a transferir, o circuito dos fundos para o exterior é efetuado por três meios/formas diferentes, dependendo do destino e são eles:

- Para Brasil, EUA, EAU, Filipinas, Vietname e Cuba – são enviadas as ordens para o respetivo **Correspondente** pagador no destino;
- Para Angola e Cabo Verde – são enviadas as ordens para o respetivo **Parceiro** e pagador no destino, a Maxpay Angola e Maxpay Cabo Verde;
- Para Portugal, todos os países de moeda EUR e Grã-Bretanha – são efetuados os pagamentos das ordens nos balcões da **Maxpay Portugal**, quando em cash, e pelos nossos bancos portugueses intermediários, quando por transferência bancária.



Figura 5.1 – *Workflow* entre a Maxpay Portugal e os seus **Parceiros/Correspondentes**

Fonte: Elaboração Própria

Na perspetiva em que a Maxpay Portugal é o destino ou intermediário dos fundos a transferir, o circuito dos fundos do exterior é efetuado por dois meios/formas diferentes, dependendo da origem e são eles:

- **Do Brasil, Bélgica e Rússia** – são enviadas as ordens para pagamento na Maxpay Portugal (não existe qualquer intervenção nas origens – **Correspondentes**);
- **De Angola e Cabo Verde** – são enviadas as ordens para pagamento na Maxpay Portugal (existe intervenção e responsabilidade nas origens – **Parceiros**);



Figura 5.2 – *Workflow* entre a Maxpay Portugal e os seus **Parceiros/Correspondentes**

Fonte: Elaboração Própria

5.3.2 – Circuito dos fundos – Origem Angola – até à Maxpay Portugal

É em Angola que encontramos o maior número de empresas parceiras da Maxpay Portugal, sendo, por isso, natural que se verifique uma maior concentração do negócio neste país. Neste âmbito, torna-se relevante salientar o circuito dos fundos que possibilita o negócio, ou seja, as transferências de dinheiro.

Tudo começa na origem, em Angola, onde qualquer parceiro da Maxpay Portugal e inclusivamente a Maxpay Angola, dá início ao circuito dos fundos através da captação dos kwanzas entregues pelos clientes. Os valores captados são depositados num banco angolano e convertidos para euros; posteriormente é dada ordem de instrução para transferência de divisa de Angola para Portugal, para uma conta num banco português onde a Maxpay as recebe.

As divisas que entram na Maxpay Portugal têm um único propósito, efetuar as transferências de dinheiro, neste caso, o pagamento das ordens em euros aos beneficiários, dos clientes que enviaram kwanzas em Angola.

Contudo, este circuito de fundos é totalmente condicionado pela entidade reguladora, o Banco Nacional de Angola que, efetua leilões de divisa, com determinada periodicidade, e em função da natureza, objeto social e dimensão das empresas e aloca uma quantidade de divisas aos bancos dependendo das empresas que têm como clientes, que, neste caso, são as empresas parceiras.

Caso se verifique uma escassez na divisa em Angola, o circuito fica comprometido e provoca uma paragem na realização de operações na origem. A Maxpay Portugal só recebe ordens de transferências caso o parceiro tenha divisas disponíveis para as cobrir, ou seja, não deixa de cumprir as suas obrigações junto dos clientes.

As empresas Parcerias em Angola da Maxpay Portugal assentam todas no descrito circuito de fundos que represento através do seguinte esquema:

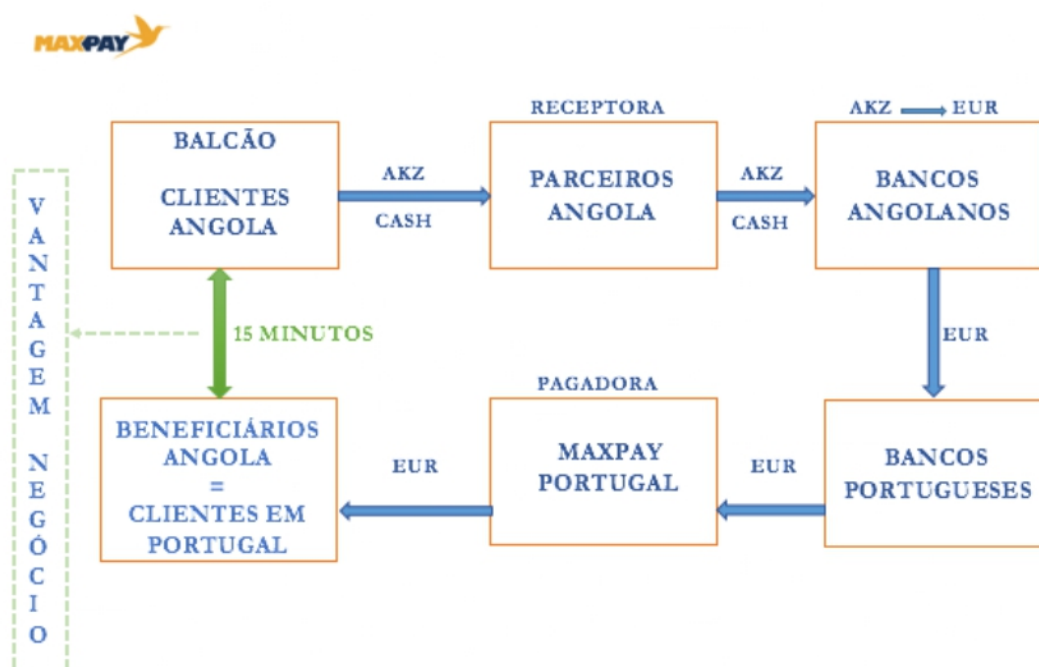


Figura 5.3 – Relação entre a Maxpay Angola, as instituições financeiras angolanas e Maxpay Portugal

Fonte: Elaboração Própria

5.4 - A internacionalização da Maxpay para Angola

A Maxpay, como empresa portuguesa, assumiu a decisão estratégica do Processo de Internacionalização em Angola através da exportação ou internacionalização de um serviço

escasso e com bastante procura em Angola, as transferências de dinheiro.

A necessidade deste serviço nasce também, e em grande parte, de um elevado número de empresas que se internacionalizaram e que para constituição dos seus quadros técnicos e especializados tiveram de recrutar mão-de-obra qualificada, que não existindo em Angola, teve de ser importada de vários países. O Brasil e Portugal foram dois dos países que conquistaram a fatia mais avultada de postos de trabalho, com salários muito acima da média para os referidos, mas não na mesma proporção em Angola, devido ao elevadíssimo custo de vida.

Esta mão-de-obra qualificada, a trabalhar em empresas internacionais em Angola, tem como principal objetivo enviar a maior parte do seu ordenado para sustento da sua família, que se encontra, muitas vezes, no seu país de origem, pelo que a necessidade de realizar transferências de dinheiro surge de forma intrínseca e na mesma proporção do crescimento, em número e dimensão, das empresas que se internacionalizaram em Angola, ou seja, de forma galopante, pois estão em causa empresas de áreas de uma vasto leque de atividades.

Neste momento, as transferências de dinheiro podem ser realizadas por duas vias: os bancos e as empresas de transferências; os bancos em Angola cobram comissões muito elevadas e não há definição e/ou cumprimento dos prazos que, atualmente, extrapolam todos os limites e o desbloqueio das mesmas só se consegue por meio de contactos privilegiados; as empresas de transferências cobram comissões regulamentadas, para o efeito, pelo Banco Nacional de Angola e depois de recebido o valor para transferir demora, dependendo do destino, entre 15 minutos a 24 horas. Assim sendo, não se verifica a possibilidade de comparação e fica patente o que leva o serviço de transferências de dinheiro a registar valores tão elevados para a sua procura.

A Maxpay, sendo conhecedora da realidade de Angola, identificou a necessidade existente no país e optou pela internacionalização em Angola, ainda em tenra idade da empresa, suportada pela escassez do serviço de transferências de dinheiro que constituiu uma garantia a esta direção estratégica. Desta forma, entra no mercado angolano para colmatar uma falha que se verifica na oferta.

A internacionalização da Maxpay Portugal em Angola, através da constituição da empresa Maxpay Angola foi um pilar fundamental para o estabelecimento do grande número de promissoras parcerias que conseguiu criar, desenvolver e potenciar, até à presente data, devido ao exemplo de confiança que alcançou e à partilha de conhecimento, relativa ao negócio, desde a gestão, com os gerentes ou administradores das empresas angolanas, ao controlo e monitorização, com o banco central na legislação da atividade, que concertou.

No caso da Maxpay, a internacionalização em Angola, foi, não só, um passo importante para a

construção da sua credibilidade e idoneidade, enquanto empresa conhecedora da atividade, como também o trampolim para a conquista do tão elevado número de parcerias com outras empresas de câmbios e transferências angolanas. A internacionalização permitiu não só a criação do negócio de transferências de dinheiro, através da captação de fundos a transferir pela Maxpay Angola, como também o elevado crescimento que se verificou nas ordens de pagamento, com origem em Angola, realizadas e centralizadas pela Maxpay ou seus correspondentes pagadores. As parcerias com empresas concorrentes à Maxpay Angola têm um peso elevadíssimo no desenvolvimento da Maxpay Portugal, porque multiplicam o número de ordens pagas e consequentemente o negócio no seu todo. Quando inseridas num cenário de fortes constrangimentos na obtenção de divisa, atribuída pelo Banco Nacional de Angola, para cobrir o contravalor das transferências para fora do país, a sua importância toma proporções consideravelmente diferenciadas pela sua capacidade de mitigar o risco dos constrangimentos existentes. Neste sentido, mesmo que a atribuição de divisa não ocorra de forma frequente e em volume desejável pela Maxpay Angola, a Maxpay Portugal através da captação de divisa de trinta e três parceiros, até ao momento e em carteira, pelo menos, mais cinco, mitiga o risco e assegura a continuidade do negócio com uma estrutura empresarial mais sustentada.

5.4.1 – Investimento realizado em Angola e o seu retorno

Na internacionalização da Maxpay em Angola estava implícito o investimento, sobretudo, nos recursos humanos, mas também no próprio sistema, através de uma ligação próxima e de uma partilha de conhecimentos com a entidade reguladora, o Banco Nacional de Angola, em particular e em geral, com todos os parceiros.

O referido investimento nos recursos humanos é, sem dúvida, o vetor principal que dita a orientação da estratégia de internacionalização da Maxpay Portugal no país Angola. Independentemente dos efeitos que o investimento em capital humano provoca, este permite uma redução nos custos com o pessoal e infraestruturas de permanência e uma intervenção local com maior probabilidade de influência, sendo em si mesmos, fatores favoráveis e determinantes ao investimento. Estes fatores constituem uma forma de retorno indireto na medida em que é uma mais-valia para a Maxpay Portugal.

Virando o foco para o investimento que é feito, com maior expressão, ao nível dos recursos humanos, a Maxpay Angola, através dos seus colaboradores formados pela Maxpay Portugal, ministra formação de forma presencial e com situações reais, de conteúdo e forma, ou seja, são

transmitidos conhecimentos ao nível da plataforma informática e seu manuseamento, das regras e procedimentos para um bom funcionamento e do atendimento ao cliente. A nível da gestão / administração a partilha de conhecimento apresenta contornos mais ténues, mas igualmente decisiva.

Com o propósito de servir as exigências de competitividade do mercado, bem como a satisfação dos clientes, a partilha de conhecimento e formação são ministradas de forma transversal e de igual forma nas empresas parceiras em Angola, para que de forma unânime, possam estar aptas a atuar no mercado e a realizar negócio, ou seja, a serem contempladas nos leilões do Banco Nacional de Angola. A referida entidade reguladora, como forma de controlo, exige que seja prestado um conjunto de informações, diária, mensal e anualmente, que irão determinar a alocação de divisas, às empresas parceiras que, por sua vez, fazem transferências para a Maxpay Portugal pagar. Se não forem cumpridos todos os pressupostos e requisitos a empresa não recebe divisas para trabalhar e a Maxpay Portugal, por consequência, não opera.

É no momento do pagamento das transferências enviadas de Angola, em Portugal que a Maxpay Portugal vê o retorno do seu investimento consumado.

Como em qualquer internacionalização é espectável que haja um retorno do investimento, mas no caso de Angola, e na medida em que depende, em grande parte, da alocação de divisa, entre outros fatores de influência, a sustentabilidade do retorno só é alcançada pelo número elevado de Parceiros que a Maxpay conquistou.

Ano 2014

Em 2014, a Maxpay Portugal iniciou a sua atividade e deu também início à parceria com a Maxpay Angola e com a Maxpay Cabo Verde. Nos primeiros meses de atividade os resultados foram negativos, no entanto, após um aumento de capital e após o início da parceria com a Maxpay Angola e Cabo-Verde, a empresa entrou no caminho do crescimento e terminou o ano com resultados líquidos positivos de 422.373,87€.

A Maxpay Angola iniciou a sua parceria com a Maxpay Portugal e Cabo Verde, num ambiente económico particularmente difícil devido à crise instalada no país associada à queda do valor do petróleo, que por sua vez, afetou o orçamento de Estado. Isto e levou à introdução de medidas que afetaram de forma significativa a atividade global da empresa e por sua vez os resultados. A dificuldade de acesso a divisa impossibilitou a realização de um número elevado de operações e consequentemente um resultado inferior ao que era expectável. O início da atividade da Maxpay

Angola exigiu investimentos de várias naturezas, desde custos de constituição e legalização, custo de implementação de toda a infraestrutura dos cinco balcões de atendimento e ainda custos de segurança e comunicações. Uma vez que o capital humano é um fator igualmente importante e imprescindível numa organização. A Maxpay Angola recrutou mão-de-obra angolana e por sua vez e proporcionar-lhe a formação adequada e necessária ao desempenho das funções diariamente exigidas. Todos os funcionários da Maxpay Angola trabalham em conjunto e permanente contacto com os funcionários da Maxpay Portugal (sede principal) a quem reportam diariamente as ações realizadas e de quem recebem instruções e procedimentos a cumprir.

A Maxpay Angola encerrou o primeiro ano de atividade com 14 funcionários. A Maxpay Angola, enviou 10.574 remessas e terminou o ano de 2014 com resultados positivos de 81.074.153.73 AKZ.

Ano 2015

Para a Maxpay Portugal início do ano de 2015 foi ainda vivido com algumas dificuldades embora com o crescimento gradual visível. Os resultados dos três primeiros trimestres foram modestos por Maxpay Portugal estar muito dependente apenas da Maxpay Angola. A partir do terceiro trimestre a Maxpay Portugal começou a aumentar e melhorar os resultados devido a parcerias fechadas com “empresas parceiras”. A melhoria dos resultados permitiu à Maxpay Portugal a abertura de quatro novos balcões de atendimento em Portugal (Porto, Corroios, Portimão e Leiria) e a contratação de mais colaboradores. A Maxpay Portugal encerrou o período contabilístico de 2015 com resultados líquidos positivos de 1.856.341 €.

Para Maxpay Angola o ano de 2015 foi ainda de dificuldade. Verificou-se a queda do preço do petróleo que por sua vez veio a desvalorizar a moeda, enfraquecer a economia causando uma inflação vertiginosa generalizada. Apesar destes acontecimentos, no segundo ano de atividade da Maxpay Angola, abriu mais um balcão de atendimentos em Luanda. Foram contratados mais funcionários, passando então a equipa da Maxpay Angola a ser constituída por vinte e seis colaboradores. O balanço do ano de 2015 foi positivo. Foram enviadas 44.340 remessas monetárias, sendo que os resultados foram positivos de 714.645.377,42 AKZ.

Ano 2016

Maxpay Portugal em 2016 viu a sua atividade e performance afetada pela crise económica e financeira em Angola. Com a escassez de divisas, o número de operações baixou drasticamente.

Apesar das dificuldades, a Maxpay Portugal, abriu novos balcões de atendimento, nomeadamente em Benfica e Sines. A Maxpay Portugal registou um aumento no número de envios de remessas de Portugal para o Brasil, bem como o aumento no número operações de compra e venda de moeda estrangeira.

Em Angola, a moeda nacional foi desvalorizada em quase 30%. A conjuntura económica levou a uma forte quebra na entrada de divisas no país e há limitações no acesso a moeda estrangeira. Perante este cenário muito pouco favorável, a Maxpay Angola viu o acesso a divisas muito limitado e teve, tal como, todas as empresas do ramo que suspender os envios de remessas para o exterior. Assim, a Maxpay Angola teve maior fluxo de atividade apenas em janeiro, fevereiro e março. O restante ano de 2016 teve atividade praticamente nula. Realizou 5.077 envios de remessas em 2016. Como consequência do já referido, os resultados foram negativos, no valor de - 28.108,25 AKZ.

Ano 2017

O ano de 2017 está a ser, de forma geral, positivo para a Maxpay Portugal. Foram fechados novos contratos com “empresas parceiras” sediadas em Angola bem como novos contratos com correspondentes, nomeadamente com a Bélgica. O aumento gradual da disponibilização de divisas em Angola aumentou o fluxo de ordens de transferência pagas face ao ano anterior. A Maxpay Portugal investiu ainda em novos balcões de atendimento e em mais capital por forma a conseguir satisfazer de melhor forma, as necessidades dos clientes. Os resultados do segundo trimestre de 2017 foram positivos e no valor de 862.175,04 €.

Ao longo deste ano, a situação em Angola foi evoluindo positivamente e a Maxpay Angola vai recuperando gradualmente os resultados nulos do ano transato. Devido à crise económica e para reduzir custos, a Maxpay Angola, alterou o seu paradigma de negócio. Manteve apenas um dos seus balcões em Luanda e descentralizou o serviço de atendimento através de um serviço disponibilizado de forma online. Desta forma, conseguiu abranger um maior número de clientes e reduzir custos e riscos. Até ao final do segundo trimestre de 2017 foram efetuadas 1842 transferências e a Maxpay Angola teve uns resultados positivos.

5.4.2 – O mercado angolano e as suas oportunidades

Angola é um mercado que oferece inúmeras oportunidades, ocupando mesmo para muitas empresas portuguesas um lugar de destaque. Portugal tem, efetivamente, uma posição de relevo

económico em Angola, apostando neste país também como plataforma para atingir os mercados africanos circundantes.

Angola recupera, ainda, de um longo período de guerra civil que se arrastou ao longo de vários anos. Angola é, hoje, um país para o qual o apoio financeiro e a assistência técnica dos países ocidentais, onde se inclui Portugal, se apresentam como alavancas fundamentais para a reconstrução do país e da sua economia. Com recursos naturais que podem ser considerados brutais e reservas de petróleo crescentes, tornaram-se rapidamente no primeiro produtor africano. Os sectores da agricultura, indústria e extração mineira são os pilares de sustentação da economia, mas é necessária uma boa gestão dos recursos.

As oportunidades estão diretamente relacionadas com as lacunas que existem por preencher no mercado angolano e com a capacidade de criação, comunicação, adaptação ao envolvente e às circunstâncias e resolução de constrangimentos. Em Angola, especificamente, as oportunidades de constroem-se.

Em entrevista com Marta Moreira, responsável pelo departamento de auditoria interna da Maxpay Portugal, que possui uma grande experiência no mercado angolano proporcionada pelos anos de trabalho numa outra empresa concorrente, conseguiu retirar conclusões importantes relativamente ao percurso da empresa Maxpay. Desde as expectativas e motivações aquando da internacionalização para Angola, às dificuldades, aos maiores desafios, à recetividade ao investimento feito e às perspetivas futuras para a empresa e outras empresas que queiram abraçar este desafio no mercado angolano.

5.4.3 – Discussão dos resultados obtidos

A Maxpay Portugal iniciou o seu processo de internacionalização para Angola e posteriormente Cabo Verde ainda com poucos meses de atividade em Portugal, isto porque foi criada com o propósito da internacionalização. Diversas empresas que iniciam o seu processo de expansão cedo e quando ainda possuem dimensões reduzidas. A ideia é reiterada pelos autores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) “[m]any firms, however, start international operations when they are still comparatively small and gradually develop their operations abroad.”²

As organizações que se pretendem expandir internacionalmente, fazem-no com o intuito de

² Johanson, P. W. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalisation of the firm – four Swedish cases*. Journal of Management studies. John Wiley & Sons Ltd.

determinação e compromisso para o sucesso Czinkota (2004). As motivações para a internacionalização são diversas e distintas variando de acordo com a filosofia empresarial de cada organização. Czinkota (2004) divide as motivações em pró-ativas e reativas. As primeiras, estão relacionadas com vantagens em termos de lucro, produtos únicos e exclusivos, benefícios fiscais, entre outros. As segundas, são as motivações as reativas que estão relacionadas com a produção e capacidade excessiva, mercados domésticos saturados, diminuição das vendas internas, entre outros. Ferreira *et all* completa a linha de pensamento de Czinkota (2004) referindo, por exemplo, que a internacionalização é um ponto de partida para as empresas que procuram explorar oportunidades de crescimento e também aumentarem o mercado que servem. A vontade de acompanhar os clientes, é também outro fator que impulsiona as organizações a optarem pelo caminho da internacionalização. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), algumas empresas devido ao pouco conhecimento acerca de mercado estrangeiros têm propensão para evitar a incerteza, assim as organizações começam a exportação para países vizinhos ou para países que são relativamente conhecidos e que são semelhantes relativamente às práticas de negócio.

Ao analisar o percurso a empresa Maxpay e através da análise à entrevista realizada à responsável de auditoria da empresa, Marta Moreira é possível perceber que “a principal expectativa foi fundamentalmente financeira (...) isto não quer dizer que por de trás desta expectativa não houvesse um conjunto de motivações que nos faziam acreditar que essas expectativas se viriam a tornar realidade.” No que diz respeito às motivações da internacionalização da Maxpay Portugal, os dados recolhidos através da entrevista, mostram que estas estão relacionadas com domínio do conhecimento do negócio, a segurança na aplicação prática deste tipo de negócio no mercado, a experiência adquirida (pela sócia-gerente Alice Moreira) no mercado Angolano através de experiências profissionais passadas, o bom relacionamento com as entidades reguladoras e o *know-how* que a empresa transmite em Angola. Através da entrevista realizada é possível perceber que as motivações para a internacionalização podem ser intrínsecas ao gestor da empresa. No caso da Maxpay Portugal, as motivações foram de carácter e força. Motivações essas que fizeram com que Alice Moreira, não desistisse ou abandonasse um projeto que muito trouxe a Angola e por consequência à Maxpay Portugal. Face ao exposto, concluímos então que as motivações pró-ativas sinalizadas por Czinkota (2004) vão de acordo com as motivações identificadas em entrevista à Maxpay Portugal. No que diz respeito às motivações reativas, estas não se aplicam ao analisarmos o estudo de caso da Maxpay. Isto deve-se, possivelmente, ao sector económico e à especificidade do negócio onde está inserida a Maxpay Portugal.

Segundo Ferreira *et all* (2011) existem um conjunto de desvantagens associadas à expansão

internacional. O autor refere a complexidade em atuar em ambientes sociais, culturais, políticos e económicos diferentes e a dificuldade de comunicação entre empresas, governos e entidades reguladoras. A distância geográfica, é também referida devido a práticas culturais e formas de comunicação que exigem maior atenção à casa mãe e às suas subsidiárias. As variações nas políticas governamentais podem tornar difícil a perceção de evolução no mercado da concorrência. Bakunda (2003) refere que a corrupção, as infraestruturas deficientes, a falta de finanças e tecnologias e a burocracia excessiva aumentam os custos de transação dos negócios no continente Africano e aumentam ainda a insegurança no ambiente empresarial. Com análise ao percurso da internacionalização da empresa Maxpay, verificámos que nesta empresa tais desvantagens não se verificaram. Atuar num mercado culturalmente diferente, é decerto um desafio à gestão de qualquer empresa. No caso da Maxpay Portugal este processo foi mais fácil, tal como refere a entrevistada “foi um processo que correu com relativa celeridade e a licença foi atribuída sem sobressaltos ou surpresas” Marta Moreia acrescenta ainda “como disse já havia um conhecimento de experiência adquirido e uma credibilidade e idoneidade da sócia gerente”. A proximidade e partilha de informação entre a Maxpay e as entidades reguladoras (neste caso com o Banco Nacional de Angola) de forma pró-ativa facilita a resolução e ajuste de situações que não refletem a realidade no que toca à integração de informação.

Freire (1997) refere que antes de darem início ao processo de internacionalização, as empresas devem ter em conta fatores comerciais (dimensão do mercado, taxa de crescimento dos rendimentos, hábitos de consumo, entre outros), fatores operacionais (entre outros, custo e disponibilidade de recursos locais) e fatores de risco (risco cambial, risco político, risco competitivo). Amal e Filho (2009) afirmam que a internacionalização pode ocorrer devido ao relacionamento estabelecido que a empresa mantém com os seus clientes, fornecedores e até mesmo com os seus concorrentes. O processo de internacionalização acontece principalmente via redes de relacionamento existentes nas suas operações o que traz facilidade e diretrizes para a internacionalização de pequenas empresas. De acordo com Chi (2015), o crescimento e a expansão de uma organização implicam a troca de conhecimentos com novas pessoas que precisam de ser formadas antes de poderem por em prática as rotinas da empresa. A Maxpay Portugal, quando se internacionalizou para Angola, já possuía a perceção da dimensão do mercado e o interesse do mesmo neste tipo de serviços financeiros devido à anterior experiência neste mesmo sector financeiro da sócia-gerente. O custo e da disponibilidade dos recursos locais, era do conhecimento da gerência que optou por contribuir afincadamente para o desenvolvimento individual de competências dos seus colaboradores (todos angolano) para estes puderem acompanhar o crescimento da empresa e por em práticas as tarefas diárias.

Existem fatores não menos importantes e que as empresas devem considerar quando apostam na internacionalização. São esses os riscos políticos, cambiais e competitivos tal como referido por Freire (1997). Os riscos políticos e cambiais são aqueles que mais influenciam atividade da Maxpay. A entrevistada refere “Angola e a sua economia dependem quase exclusivamente do petróleo e como tal é muito vulnerável às variações do preço (...) com a descida a pique do valor do petróleo dos últimos anos as consequências são bastante visíveis.” Ainda segundo Marta Moreira, “Perante este cenário, era expectável que a economia apresentasse grandes dificuldades e assim se veio a verificar (...) as empresas que decidiram instalar-se em Angola também sofreram grandes perturbações.” Estas instabilidades, tal como referido, dificultam a obtenção de divisa e por sua vez comprometem o normal funcionamento, consequências essas que Alice Moreira, sócia-gerente, está ciente. A obtenção de divisa é sem dúvida a maior dificuldade sentida neste sector financeiro. Em termos de riscos competitivos, existem concorrentes a competir no mesmo mercado e sector, no entanto, a sua atividade não compromete de forma significativa a atividade da Maxpay visto que a procura por este tipo de serviços financeiros é grande.

Ao analisarmos as várias formas de internacionalização e seguindo a linha de pensamento de Viana e Hortinha (1997) o investimento direto estrangeiro é a forma de acesso que envolve uma participação mais ativa nos mercados internacionais. A propriedade total exige um maior investimento e maior esforço de gestão, no entanto, proporciona à empresa o controlo total dos negócios no mercado. A propriedade total da organização local pode ser obtida pela constituição de uma empresa de raiz ou por aquisição total de uma empresa já existente. Em alternativa à aquisição, a empresa pode optar pela constituição de uma empresa de raiz ou a própria empresa que se internacionaliza pode preferir montar o negócio de raiz (permitindo a adequação à imagem da própria empresa-mãe, prevenir conflitos advindos do choque de culturas e incorporar a últimas tecnologia e equipamentos disponíveis. Examinando a entrevista à empresa Maxpay, esta abriu uma filial em Angola, e em conjunto, ambas formam uma empresa multinacional cujo principal objetivo é contribuir para o desenvolvimento do país onde é feito o investimento para que este não pereça e se torne duradouro e em ultima análise seja conseguido o retorno esperado. Segundo a entrevistada, “a receptividade do Investimento Direto Estrangeiro, eu diria, que é seletiva. Isto porque, se por um lado, existe um conjunto bastante alargado de empresas angolanas com o referido core *business*, por outro, muito poucas ou quase nenhuma delas tem know-how suficiente para levar a bom porto o seu negócio. Neste sentido, o investimento nesta área assume boa receptividade na perspetiva da partilha de conhecimento, formação dos recursos humanos e para elevar a fasquia da informação prestada à entidade reguladora e serviço disponibilizado aos clientes. De outra forma, não podemos considerar

investimento recebido, na ótica de Angola, pois será apenas mais uma empresa a disputar mercado sem nenhuma mais-valia a aferir.” Os dados recolhidos em entrevistas mostram ainda que a Maxpay Angola teve o seu caminho facilitado porque é filial de uma empresa matriz que se apresenta como referência para outras empresas a operarem no mesmo setor. No entanto, na perspetiva do investidor estrangeiro e tendo a estabilidade política um grande peso na atração de investimento direto estrangeiro os mesmos investimentos poderão passar de curto prazo para médio e longo prazo.

Angola é um país com muitas potencialidades e muitas delas ainda por explorar, no entanto tem-se deixado estar absolutamente dependente o mercado petrolífero. Quanto às perspetivas futuras apresentadas pelo mercado Angolano a futuros investidores Marta Moreira defende que “as perspetivas futuras dependem, no meu entender, da estabilidade política. Completamente dependentes do petróleo para obtenção de receita é premente que Angola gere riqueza e que esta fique dentro em Angola; para que tal aconteça, é fundamental que a gestão de recursos tome outras proporções e assuma um nível superior nas prioridades do governo (...) vivemos tempos conturbados e não existem garantias absolutas, pelo que as perspetivas estão diretamente relacionadas com a qualidade do projeto que o investidor tem entre mãos e que pretende implementar em Angola. Quanto mais corresponder e satisfizer os interesses do país Angola e dos seus cidadãos maior a probabilidade de vingar, de edificar estrutura, de criar laços emocionais entre a terra e o negócio e assim, construir um futuro, falando de uma qualquer empresa, melhor e sustentado.”

5.5 – Conclusões finais e sugestões

5.5.1 – Conclusões

Após a realização deste trabalho de investigação verificou-se, que a criação da Maxpay Portugal ocorreu com o propósito de percorrer o caminho da internacionalização. As organizações procuram, de forma geral, adaptar as suas estratégias por forma maximizar as oportunidades e vantagens e amenizar as desvantagens. Para a Maxpay, a concretização da internacionalização para Angola foi facilitada pela experiência adquirida e trabalho desenvolvido, especialmente, pela sócia gerente Alice Moreira junto das autoridades competentes nestes últimos dez anos. Se não fosse este conjugado de vários fatores, a entrada no mercado Angola, não seria de todo tão imediata.

Sendo Angola uma fonte “inesgotável” de recursos variados depreende-se que o modelo político-governativo em vigor apresenta algumas lacunas que não permitiram, até à data, a criação de condições necessárias à estabilidade económica do país. Assim se justifica que o difícil acesso à divisa esteja diretamente relacionado e dependente do mercado petrolífero e as suas imprevisíveis oscilações condicionem o mercado em si.

Por outro lado, o percurso da internacionalização foi dificultado pela ininterrupta e crescente, em determinados períodos, escassez de divida. Esta escassez de divisa incita a que a empresa tenha a capacidade de se adaptar e contornar as dificuldades, ajustando o modelo de negócio à realidade económica atual do país, suscitando a inflexão do paradigma do negócio.

Neste processo considero que a grande mais-valia não é financeira uma vez que os lucros são perecíveis, a grande mais valia é humana, na medida em que há um grande investimento em formação profissional que é ministrada a recursos locais, ou seja, mão-de-obra Angolana, que, de forma geral apresentam grandes deficiências na sua instrução resultado do modelo social a que têm acesso.

Contudo e apesar da crise económica que se vive em Angola, este país continua a ser recetor do investimento direto estrangeiro, mas considera-se um acrescento de valor apenas se munidos de *know-how* e formação para os recursos humanos onde a Maxpay marca a diferença, especificamente porque potencia o incremento de um saldo que se quer positivo na Balança de Pagamentos de Angola relativamente ao à procura e à oferta do mercado em epígrafe. Este saldo é incrementado por este tipo de empresas de transferências de dinheiro, que vêm colmatar a lacuna existente na oferta deste serviço tão procurado em Angola e bem patente em estudo pelo presente trabalho de investigação.

Em suma, espera-se ter atingido os objetivos de investigação propostos, contribuindo e acrescentando conhecimento avançado para a comunidade académica acerca do processo de internacionalização, da troca de conhecimento junto de entidades competentes e recursos humanos locais. Este estudo faculta também informação acerca das motivações da expansão internacional, das dificuldades sentidas e das expectativas futuras para os investidores interessados na ex-colónia portuguesa, Angola.

O conhecimento exposto neste trabalho de investigação acrescentará também informação de carácter relevante a investidores do setor financeiro, especialmente na área de câmbios e transferências. Setor este, que se encontra neste momento em crescimento em Angola. Algumas destas informações poderão ainda ser do interesse de investidores de outros setores empresariais, uma vez que, organizações de outros setores poderão ser influenciadas por

variáveis económicas, financeiras idênticas às da empresa Maxpay e possuir também objetivos e expectativas semelhantes às da mesma.

5.5.2 – Limitações à investigação

Relativamente às limitações de investigação, é importante referir que a elaboração desta investigação apresentou como grande limitação o facto de ter sido utilizada apenas uma única empresa para demonstrar a importância que a internacionalização tem numa organização (quer no desempenho geral, quer na importância que tem para os países recetores).

Assim, os resultados não são representativos da população e não podem ser extrapolados para outras situações. Este estudo poderá então ser insuficiente para provar que de uma forma geral a internacionalização traz benefícios financeiros e económicos para uma organização e que é sempre gerado valor acrescentado para os países recetores da internacionalização.

Esta limitação deveu-se ao facto de a Maxpay Portugal ser uma das poucas empresas a operar neste ramo em Angola, mas também à indisponibilidade de colaboração de outras empresas no mesmo ramo, pois são empresas concorrentes. Como tal, não pretendem trocar informação confidencial.

Se eventualmente, se tivesse comparado duas empresas no mesmo ramo, a parte empírica desta dissertação seria mais completa e teria uma amostra mais significativa.

5.5.3 – Sugestões para investigações futuras

De uma perspetiva mais específica, em trabalhos de investigação futuros, recomendaria a continuação da análise à empresa Maxpay. Seria interessante continuar a analisar o seu desenvolvimento, crescimento e aumento da performance. Para completar um futuro trabalho de investigação, seria interessante à análise da Maxpay juntar outras empresas do mesmo ramo, ou de outro ramo que se tivessem internacionalizado para Angola. Assim, seria possível aperfeiçoar conclusões e acrescentar valor à compreensão do tema: a internacionalização para Angola.

Referências bibliográficas

- AICEP, Portugal Global. *Angola – Ficha de mercado*. Consultado a 6/8/2017. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/pt/internacionalizar/glossario/Paginas/Glossario.aspx>.
- AICEP, Portugal Global. *Apoios financeiros à internacionalização*. Consultado a 25/04 2017. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/pt/internacionalizar/glossario/Paginas/Glossario.aspx>.
- AICEP, Portugal Global. *Glossário*. Consultado a 29/10/2016. Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/pt/internacionalizar/glossario/Paginas/Glossario.aspx>.
- AICEP, Portugal Global. *Portugal - Ficha País – Março 2017*. Consultado a 6/8/2017. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalnichapais.pdf>.
- AMAL, M., & Rocha Freitag Filho, A. (2010). *Internationalization of small-and medium-sized enterprises: a multi case study*. *European Business Review*, 22(6), 608-623.
- BAKUNDA, G. (2003). *Explaining firm internationalization in Africa using the competence approach*. *Journal of African Business*, 4(1), 57-85.
- BANCO DE PORTUGAL. *Evolução das Economias dos PALOP e de Timor-Leste 2015/2016*. Consultado a 28/05/2017. Disponível em https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/evolucao_das_economias_dos_palop_e_de_timor_lestonet.pdf.
- BARAÑANO, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BARRAL, W. (2007). *O comércio internacional*. Consultado a 22/10/2016. Disponível em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=YSk97XHhyEwC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Barral,+W.+\(2007\).+O+com%C3%A9rcio+internacional.&ots=_JenqdQHKp&sig=yg4TYoV1f9kRA67WnPeKmPje6fo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=YSk97XHhyEwC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Barral,+W.+(2007).+O+com%C3%A9rcio+internacional.&ots=_JenqdQHKp&sig=yg4TYoV1f9kRA67WnPeKmPje6fo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- BRADLEY, F. (2005). *International Marketing Strategy* (5ª edição). England: Prentice Hall.
- BRITO, C. & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do Marketing*. Lisboa-São Paulo: Editorial Verbo
- BRITO, C. & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

- BRITO, C. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Working Paper nº38 da Faculdade de Economia do Porto. Consultado a 5/11/2016. Disponível em: http://www.carlosmelobrito.com/wp-site/wp-content/uploads/2011/07/WP-Estrat_Intern_e_Coop.pdf.
- CASSIMAN, B. & Golovko, E. (2011). *Inovation and internacionalization through exports*. *Journal of Internacional Business Studies*, (42), 56-75.
- CAVUSGIL, S. T. (1984), “*Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*”, *Journal of Business Science Research*, 8 (2), 195-208.
- CHI, T. (2015). *Commentary: Internalization theory and its relation to RBV and TCE*. *Journal of World Business*, 634-636.
- CRAIG, C.S. & Douglas, S. (2000). *Internacional Marketing Research*. (2ª edição). England: John Wiley & Sons.
- CZINKOTA, M., Ronkainen, I. & Moffett, M (1999). *Internacional business*. (5ª edição). United States of America: The Dryden Press - Hart brace college publishers.
- CZINKOTA, M. (2004). *The drive to internacionalize*. Consultado a 5/11/2016. Disponível em: http://www.swlearning.com/pdfs/chapter/0324222580_1.PDF.
- DOUGLAS, S. P. & Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- FERREIRA, M., Reis, N. & Serra, F. (2011). *Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa – Porto: Lidel – Edições técnicas.
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. 12ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo.
- GAGO, C., Cardoso, E., Campos, J., Vicente, L. & Santos, M. (2004). “*Internacionalização das Empresas Portuguesas 30 Casos de Referência*”. Associação Industrial Portuguesa.
- GALLARDO, G. & Muzima, J. (2016). *Perspetivas Económicas em África – Angola*. Consultado a: 15/7/2017. Disponível em: <http://www.africaneconomicoutlook.org/po/notas-paises/angola>.
- GIL, C. (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas Editora.

- JOHANSON, P. W. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalisation of the firm – four Swedish cases*. Journal of Management studies. John Wiley & Sons Ltd.
- KAMAKURA, W. A., Rámon-Jerónimo, M. A. & Gravel, J. D. (2011). *A dynamic perspective to the internacionalization of smal-medium enterprises*. Academy of Marketing Science 2012, 40 (2), 236-251. DOI: 10.1007/s11747-011-0267-0.
- KERR, W. & Perdakis, N. (1955). *The economics of internacional business*. 1st Edition. Oxford: Chapman & Hall.
- KUAZAQUI, E. (2007). *Marketing Internacional. Desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais*. 1º Edição. São Paulo: MBooks do Brasil Editora.
- LI, Y. & Nkansah, S. (2005). *Internationalization Process of two Swedish Firms*. Sweden: Linköping University. Consultado a: 18/12/2016. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20078/FULLTEXT01.pdf>.
- LIMA, M.A., ALMEIDA, M. & LIMA, C. (1999). *A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa em enfermagem*. Consultado a: 20/09/2017. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23461/000265980.pdf>
- LORGA, S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo
- MARTINS, J. P. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- MAXPAY PORTUGAL (2017). *Contas e Resultados Portugal e Angola*. Consultado a 03/06/2017. Disponível em: <https://www.maxpay.com.pt/?p=7&sp=46&sps=0>.
- MAXPAY PORTUGAL (2017). Consultado a 03/06/2017. Disponível em: <https://www.maxpay.com.pt/index.php>.
- OECD (2016). Consultado a 28/5/2017. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/FDI-in-Figures-April-2016.pdf>.
- OLIVEIRA, R. (2013). *Cooperação para a internacionalização*. Consultado a 15/4/2017. Disponível em: <http://www.ver.pt/cooperacao-para-a-internacionalizacao/>.

- PONTE, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Consultado a 18/06/2017. Disponível em:<http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte%28BOLEMA-Estudo%20de%20caso%29.pdf>.
- PORDATA – Base de dados Portugal Contemporâneo. *Exportações de serviços: total e por principais países parceiros comerciais*. Consultado a 15/04/2017. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Exporta%C3%A7%C3%B5es+de+servi%C3%A7os+total+e+por+principais+pa%C3%ADses+parceiros+comerciais-2349>.
- PORTUGAL 2020. *Portugal 2020 - O que é?* Consultado a 1/5/2017. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>.
- REIS, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- REVISTA BUSINESS PORTUGAL (2017). *MaxPay – “A confiança entre a empresa e os seus clientes é fundamental”*. Consultado a 01/06/2017. Disponível em: <http://revistabusinessportugal.pt/maxpay-a-confianca-entre-a-empresa-e-os-seus-clientes-e-fundamental/>.
- MIRANDA, R.J.P (2009). *Capítulo 3: Metodologia*. Consultado a 18/9/2017. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5489/9/ulfc096328_3_metodologia.pdf
- ROOT, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- ROOT, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SARATHY, R. and Terpstra, V. (1991), *International Marketing*, 5th Edition, Dryden Press, Orlando.
- SHAMA, A. (2000). *Determinants of Entry Strategies of U.S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland and Romania*. Thunderbirds International Business Review, 2000(Nov/Dec), 651-676.
- SILVA, E. Mota, C, Queirós, M. & Pereira, A. (2013). *Finanças e Gestão de Riscos Internacionais*. Porto: Vida Económica – Editorial.
- SIMÕES, V.C., Coelho, M., Freitas, J. & Estevão, J (1997). *Globalização – Documentos de Suporte ao Parecer “Globalização – Implicações para o desenvolvimento sustentável”*. Consultado a 20/11/2016. Disponível em: http://www.ces.pt/download/568/Global_DocSuporte.pdf.

- SIMÕES, V. C. (1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspetivas*. Conselho Económico e Social de Fevereiro de 1997.
- SOUSA, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- TEIXEIRA, S. & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- VEREJÃO, João Carlos - *Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal: Abordagem Programada vs Abordagem não Programada*. S.Mamede de Infesta: Instituto Politécnico do Porto, 2013. Tese de mestrado.
- VIANA, C. & Hortinha, J. (1998). *Marketing Internacional*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- VIANA, C. & Hortinha, J. (2002). *Marketing Internacional*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- YIN, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th Edition. United States of America: Sage Publications.

Apêndice

Apêndice A – Entrevista Maxpay

Entrevista realizada à responsável de auditoria interna da Maxpay Portugal, Marta Moreira, no âmbito do estudo de caso da empresa Maxpay-Instituição de Pagamento

Questão 1: Qual a principal expectativa para empresa se instalar em Angola?

Marta Moreira: Para a Maxpay Portugal, aquando da tomada de decisão estratégica da internacionalização, nomeadamente no mercado angolano, a sua principal expectativa foi fundamentalmente financeira, e não podemos ser hipócritas e dizer que não foi! De qualquer forma, isto não quer dizer que por de trás desta expectativa, que é em si mesma o que esperávamos obter como retorno, não houvesse um conjunto de motivações que nos faziam acreditar que essas expectativas se viriam a tornar realidade.

Questão 2: Que motivações foram essas?

Marta Moreira: As motivações que deram origem às expectativas da Maxpay Portugal foram: o domínio do conhecimento do negócio, a segurança na sua aplicação prática no mercado, a experiência adquirida, com uma outra empresa concorrente pioneira no mercado, em Angola, e um vasto leque de contactos que muito incentivou a sócia-gerente maioritária da Maxpay Portugal, Alice Moreira, a investir e a dar o passo que efetivasse a internacionalização da empresa. Em tempos, foi instaurada uma injustiça, aquando do afastamento da primeira empresa criada, e não fazia sentido que a pessoa responsável pela formação, desenvolvimento e expansão deste negócio, em Angola, ficasse de fora, até porque como projeto continuo as autoridades competentes, com poder de governação e de legislação, que são sempre muito retraídas e desconfiadas, já conheciam a agora sócia-gerente da Maxpay Portugal e consideravam bastante o seu *know-how*, o que simplificava bastante o processo.

Sinto que foram ao mesmo tempo motivações pessoais de carácter e força que não permitiram que a sócia-gerente da Maxpay, Alice Moreira, desistisse ou abandonasse um projeto que tanto trouxe a Angola e consequentemente à Maxpay Portugal.

Questão 3: Quais as principais dificuldades sentidas pela empresa para se instalar no mercado Angola?

Marta Moreira: No seguimento do referido, posso dizer que a Maxpay Angola não enfrentou qualquer dificuldade para se instalar em Angola, antes pelo contrário, foi um processo que correu com relativa celeridade e a licença foi atribuída sem sobressaltos ou surpresas. Como disse, já havia um conhecimento de experiência adquirido e uma credibilidade e idoneidade da pessoa sócia-gerente da Maxpay, Alice Moreira, no seio da instituição Banco Nacional de Angola que, de forma natural, aceitaram e aprovaram o projeto de uma segunda empresa, na área das transferências de dinheiro, fundada pela mesma pessoa.

Digo, algumas vezes, em tom de brincadeira, que a Maxpay foi apadrinhada pelo Banco Nacional de Angola. Também tenho noção que entre ambas é gerada uma sinergia muitíssimo importante e positiva no desenvolvimento e crescimento da atividade de transferências de dinheiro, pois somos como uma empresa piloto que ajuda a estabelecer a ligação entre as reais necessidades e a legislação existente e que vincula determinados procedimentos; mesmo em termos de plataforma informática e no que toca à integração de informação, fazemos questão de reportar, de forma pró-ativa e participativa, com o objetivo de resolução e ajuste das situações que não refletem a realidade.

Questão 4: Quais os maiores desafios à sobrevivência de empresas no mercado Angolano, neste sector de atividade?

Marta Moreira: Em Angola e desde 2013 que a maior dificuldade sentida é, sem dúvida, a obtenção de divisa. Independentemente de ser um país extremamente rico em quase tudo o que sejam matérias-primas, mais recentemente até foi descoberto um minério de nome nióbio utilizado na indústria espacial, Angola e a sua economia dependem quase exclusivamente do petróleo e como tal é muito vulnerável às variações de preço; atualmente, vale cerca de 50% do PIB e garante um fluxo direto de receitas, mas muito conturbadas.

Com a descida a pique do valor do petróleo dos últimos anos, as consequências são bastante visíveis, como se viu e continua a ver pela descida regular do crescimento real do PIB; de forma galopante, mas com sentido inverso estão a dívida pública, em percentagem do PIB, e a taxa de inflação que, simplesmente, duplicaram.

Perante este cenário, era expectável que a economia apresentasse grandes dificuldades e assim se veio a verificar. Com ela as empresas que decidiram instalar-se em Angola também sofreram grandes perturbações relativamente à obtenção de divisa para cumprimento das suas obrigações.

Questão 5: Qual a recetividade de mercado angolano ao Investimento Direto Estrangeiro neste sector de atividade?

Marta Moreira: Nos últimos anos, Angola tem sido um destino preferencial de investimentos estrangeiros, sendo que o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é feito para adquirir um interesse duradouro em empresas que operem fora do país do investidor. No caso da Maxpay, a empresa matriz, Maxpay Portugal, abre uma filial estrangeira, a Maxpay Angola, e, em conjunto, ambas formam uma empresa multinacional, e o objetivo é fomentar o desenvolvimento no país onde é feito o investimento para que este não pereça e se torne duradouro; em última análise para que seja possível o espectável retorno.

Para ser considerado como IDE, o investimento deve conferir à empresa matriz o controle sobre a sua filial, ou seja, tem de ter, pelo menos, 10 por cento das ações ordinárias ou do direito a voto de uma empresa de capital aberto, ou seu equivalente caso seja de capital fechado.

Nesta área específica, das transferências de dinheiro, a recetividade do Investimento Direto Estrangeiro, eu diria, que é seletiva. Isto porque, se por um lado, existe um conjunto bastante alargado de empresas angolanas com o referido core *business*, por outro, muito poucas ou quase nenhuma delas tem know-how suficiente para levar a bom porto o seu negócio. Neste sentido, o investimento nesta área assumo boa recetividade na perspetiva da partilha de conhecimento, formação dos recursos humanos e para elevar a fasquia da informação prestada à entidade reguladora e serviço disponibilizado aos clientes. De outra forma, não podemos considerar investimento recebido, na ótica de Angola, pois será apenas mais uma empresa a disputar mercado sem nenhuma mais-valia a aferir.

A Maxpay Angola teve, por assim dizer, um caminho facilitado exatamente porque é filial de uma empresa matriz que se apresenta e caracteriza no mercado como uma escola, para os restantes que operam neste sector. O retorno financeiro ocorre em maior escala na Maxpay Portugal onde desaguam as ordens de pagamento de todos os parceiros, mas em Angola, mas acaba, por meio da Maxpay Angola, constituir canal de formação local.

Na perspetiva do investidor estrangeiro e na medida em que é a estabilidade política que acrescenta valor à atração do investimento direto estrangeiro, se esta não ganhar relevância e

alguma sustentabilidade, acredito que a tendência possa sofrer alterações com os investimentos a passarem de curto para médio, longo prazo.

Questão 6: Que **perspetivas futuras apresenta o mercado angolano para os investidores portugueses?**

Marta Moreira: As perspetivas futuras dependem, no meu entender, da estabilidade política. Completamente dependentes do petróleo para obtenção de receita é premente que Angola gere riqueza e que esta fique dentro em Angola; para que tal aconteça, é fundamental que a gestão de recursos tome outras proporções e assuma um nível superior nas prioridades do governo.

Em vésperas de eleições presidenciais, com a figura central, presidente do MPLA e chefe de Estado angolano, José Eduardo dos Santos, a não se recandidatar e a deixar assim o poder em Angola ao final de 38 anos, tudo fica em aberto!

Vivemos tempos conturbados e não existem garantias absolutas, pelo que as perspetivas estão diretamente relacionadas com a qualidade do projeto que o investidor tem entre mãos e que pretende implementar em Angola. Quanto mais corresponder e satisfizer os interesses do país Angola e dos seus cidadãos maior a probabilidade de vingar, de edificar estrutura, de criar laços emocionais entre a terra e o negócio e assim, construir um futuro, falando de uma qualquer empresa, melhor e sustentado.