

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



ISCAL

PORTUGAL COMO PORTA DE ENTRADA NA EUROPA PARA EMPRESAS
ANGOLANAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO ADOTADA NO PERÍODO 2010/2015

Mauro Silva

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob Orientação Científica do Prof. Dr. José Duarte Moleiro Martins, Professor Ajunto em Gestão

Lisboa, janeiro de 2018

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



ISCAL

PORTUGAL COMO PORTA DE ENTRADA NA EUROPA PARA EMPRESAS
ANGOLANAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO ADOTADA NO PERÍODO 2009/2015

Mauro Silva

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob Orientação Científica de Prof. Dr. José Duarte Moleiro Martins, Professor Ajunto em Gestão

Lisboa, Janeiro de 2018

Agradecimentos

Agradeço ao Professor José Moleiro Martins pela orientação, pela sua disponibilidade, pelo apoio, comentários, sugestões, e pela boa vontade demonstrada ao longo deste trabalho.

Ao Mestre Rogério Varandas da Fonseca, infelizmente falecido em 2012, pela marca tão positiva que deixou na minha vida académica, o meu muito obrigado.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e apoiaram todo o meu percurso académico e pessoal. A vós a minha eterna gratidão e consideração.

Agradeço a Afonso Van-Dúnem “Mbinda”, Luzia Van-Dúnem Ingles, Massoxi Ingles Van-Dúnem e família, pelo apoio e paciência em todos os momentos, por me ouvirem, pela força motivadora e linha orientadora que sempre me deram.

Agradeço também aos meus amigos, com destaque especial Nelson André Lello, e a família Silva de Almeida.

Agradeço a Mafalda Miranda, pelas palavras otimistas, e por todo o apoio e incentivo demonstrado.

O meu obrigado!

Resumo

Angola foi, na última década, uma das economias com maior e mais rápido crescimento económico, sendo este marcado pelo aumento significativo do seu PIB, por uma quebra acentuada da inflação e das taxas de juro, pelo aumento das reservas externas e por um crescimento acentuado das exportações. Nos últimos anos, o comércio entre Portugal e Angola tem conhecido um crescimento sustentável, sendo que, por exemplo, entre 2008 a 2012, os investimentos angolanos em Portugal aumentaram 93%.

A internacionalização de diversos Grupos Angolanos em Portugal é hoje uma realidade, funcionando Portugal como uma porta estratégica para outros destinos Europeus.

Os dois Grupos estudados, Refriango e Bartolomeu Dias, apresentam estratégias de internacionalização distintas, particularmente na sua expansão para Portugal.

O Grupo Refriango tem apostado muito na internacionalização, estando presente já em 22 países. Em Portugal utilizou como estratégias principais, o estabelecimento de uma parceria com a Delta Cafés, em 2014, e a forte aposta na comunicação e no marketing, divulgando as marcas em diversos canais de comunicação e associando-as a eventos desportivos e culturais. O Grupo Bartolomeu Dias tem mantido uma postura de comunicação reservada, e aposta de forma mais cautelosa na internacionalização. Atualmente, dedicado a diversas atividades como construção civil, hotelaria, logística e *trading*, o Grupo tem escritórios em 3 países, além de Angola. O seu modelo de internacionalização envolve a criação de subsidiárias, onde aposta na pesquisa de potenciais negócios nos seus ramos de atuação. Em Portugal a estratégia foi equivalente, com a abertura de sucursal de Lisboa em 2010.

Palavras-Chave: Modelo de Internacionalização em Portugal, Empresas Angolanas, Refriango, Bartolomeu Dias

Abstract

Angola was in the last decade one of the economies with the largest and fastest economic growth. This was marked by a significant increase of Angola's gross national product, by a sharpen fall of its inflation and interest rates. Angola's growth could be explained as well by the raise of foreign reserves and the increase of exportations. In the last years, trade between Angola and Portugal has known a sustainable growth, with Angolan investments increasing to 93%, from 2008 to 2012.

The internationalization of several Angolan Groups in Portugal is now a reality, functioning Portugal as a strategic entrance for other European destinations.

The two studied groups, Refriango and Bartolomeu Dias, present different internationalization strategies, particularly in their expansion to Portugal.

The Refriango Group has focused on internationalization, and is already present in 22 countries. In Portugal, the company used as its main strategies the establishment of a partnership with Delta Cafés, in 2014, and its strong investment in communication and marketing, and disseminating the brands in various communication channels and associating them with sporting and cultural events.

The Bartolomeu Dias Group has maintained a reserved communication position, and investing more cautiously on internationalization. Currently, dedicated to various activities such as construction, hotel, logistics and trading, the Group has offices in 3 countries, in addition to Angola. Its internationalization model involves the creation of subsidiaries, where it invests in researching potential businesses in its areas of operation. In Portugal the strategy was equivalent, with the opening of a Lisbon subsidiary in 2010.

Key-Words: Internationalization Model in Portugal, Angolan Companies, Refriango, Bartolomeu Dias

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract.....	viii
Índice de Figuras	xi
CAPÍTULO 1 - Introdução.....	1
CAPÍTULO 2 – Enquadramento do Estudo.....	5
2.1 Breve Caracterização de Angola.....	5
2.1.1 Geografia.....	5
2.1.2 Organização Administrativa e Política.....	6
2.1.3 Angola no Mundo.....	7
2.1.4 Caraterização Económica.....	7
2.1.5 Evolução Macroeconómica Angolana	8
2.2 Comércio Bilateral Angola/Portugal.....	10
2.2.1 Abertura de Angola ao Exterior	10
2.2.2 Relações Bilaterais	11
2.2.3 Enquadramento Legal para o Investimento em Portugal	14
2.2.4 Apoios à Internacionalização em Portugal.....	19
CAPÍTULO 3 – Revisão da Literatura	21
3.1 Enquadramento Geral do Fenómeno da Internacionalização	21
3.2 Teorias sobre Internacionalização.....	23
3.3 Vantagens e Obstáculos na Internacionalização	29
3.4 Estratégias de Internacionalização	30
CAPÍTULO 4 – Metodologia	35
4.1 Considerações Metodológicas	35
4.2 Instrumentos Utilizados na Recolha de Dados	37
4.3 Apresentação dos Grupos Empresariais: Refriango e Bartolomeu Dias	38
CAPÍTULO 5 – Respostas às questões de investigação.....	43
5.1 Apresentação dos Resultados.....	43
5.1.1 Internacionalização do Grupo Refriango	43
5.1.1.1 <i>Resultados da Entrevista</i>	43
5.1.1.2 <i>Resultados da Análise Documental</i>	44

5.1.2 Internacionalização do Grupo Bartolomeu Dias	51
5.1.2.1 <i>Resultados da Entrevista</i>	51
5.1.2.2 <i>Resultados da Análise Documental</i>	52
5.2 Enquadramento dos resultados nas respostas às questões de investigação.....	54
CAPÍTULO 6 – Discussão dos Resultados	59
CAPÍTULO 7 - Conclusões e Considerações Finais.....	63
7.1 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura	65
Referências Bibliográficas.....	67
Apêndices	71
Apêndice A - Entrevista ao Grupo Refriango: Dr. Fausto Rodrigues	71
Apêndice B - Entrevista ao Grupo Bartolomeu Dias: Dr. Henrique Dias	74

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Mapa de Angola.....	5
Figura 2.2 - Dívida Publica Angolana (mil milhões USD)	9
Figura 2.3 - Dívida Publica Angolana (% PIB).....	9
Figura 3.1 - Representação esquemática do mecanismo do ciclo do produto de Vernon ...	25
Figura 3.2 - Estratégias de internacionalização e a relação com as vantagens específicas .	27
Figura 4.1 - Países onde o Grupo Refriango está presente	40
Figura 5.1 – Página de abertura do Website da Refriango	45
Figura 5.2 – Notícia do Website Briefing sobre duas campanhas televisivas do Grupo Refriango em Angola.....	48
Figura 5.3 - Notícia do Website Briefing sobre a divulgação da bebida Red Cola 5 através do concerto do Grupo Zona 5	48
Figura 5.4 – Anúncio de apoio à seleção de futebol portuguesa no momento da vitória do campeonato Europeu de futebol em 2016.	50
Figura 5.5 - Página de abertura do Website do Grupo Bartolomeu Dias	53

CAPÍTULO 1 - Introdução

Com o fim da guerra civil em Angola, passou a existir uma abertura económica, em que as empresas passaram a ter necessidade de aumentar a produtividade e a qualidade de seus produtos. As empresas que não possuem capacidade competitiva perdem espaço, sendo substituídas pelas mais eficientes ou pelo aumento das importações de produtos no qual o país é menos eficiente.

A economia global pressupõe um sistema de informação transparente e rápido em relação à situação económica e financeira das empresas que queiram estar na economia global. Não é mais possível uma empresa querer estar na economia global sem passar por um processo de internacionalização, e cada vez mais, a economia mundial vai sendo caracterizada por um enorme crescendo das trocas internacionais. Com o aumento da competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais, existe uma ameaça à sobrevivência das empresas, por isso mesmo, estas devem procurar novas formas de estar no mercado global. Um dos benefícios que advém deste processo é a possibilidade de conquista de novos mercados, que antes eram de difícil acesso. Um ponto crucial para as estratégias empresariais, tanto para as grandes empresas como para as Pequenas e Médias Empresas, passa pela internacionalização.

Com o aumento da concorrência as empresas devem de ser competitivas e, para isso, é preciso que conheçam verdadeiramente o ambiente do qual fazem parte. Através da monitorização do ambiente externo, identificam-se ameaças e oportunidades, permitindo o reconhecimento de sinais e tendências de mercado, indispensáveis para um melhor posicionamento estratégico empresarial.

A integração da economia angolana na economia mundial, com particular destaque na economia portuguesa, tem sido efetuada de forma gradual a partir do final da guerra civil angolana. As afinidades históricas e linguísticas entre Angola e Portugal é um fator crucial que possibilita a internacionalização de empresas angolanas através de Portugal, sendo essa mesma internacionalização um fator determinante para o seu futuro. Para que tal aconteça, as empresas exportadoras angolanas devem possuir capacidade e características próprias de produção, ter tecnologia e uma gestão de recursos humanos voltados para o mercado externo, pois será isso que as vai diferenciar positivamente em relação às empresas que produzem exclusivamente para o mercado interno.

Existe a necessidade de aprofundar os conhecimentos dos empresários e gestores sobre os ambientes de negócios internacionais e as especificidades próprias de cada mercado e de cada país, no caso deste trabalho, especificamente do mercado português.

O presente trabalho tem como objetivo perceber como ocorre a internacionalização de empresas angolanas em território português e, de que maneiras, estas exploram as oportunidades de negócio em Portugal. Definiram-se como objetivos específicos:

- a) Analisar as razões para a internacionalização por duas empresas angolanas
- b) Investigar quais fatores, internos e externos, determinantes na concretização do processo de internacionalização para Portugal
- c) Descrever as principais dificuldades sentidas pelas empresas angolanas no processo de internacionalização em Portugal
- d) Estudar as estratégias de internacionalização em Portugal utilizadas por duas empresas angolanas.

A presente investigação adotará o formato de um estudo de caso, aplicado a dois grupos empresariais angolanos, a Refriango e a Bartolomeu Dias.

A metodologia deste trabalho será essencialmente baseada em análise documental e na realização de entrevistas a responsáveis das duas empresas angolanas. As pesquisas serão efetuadas principalmente em obras de referência, artigos académicos, artigos de jornais e revistas em suporte digital, reportagens e programas de televisão e relatórios oficiais.

Este estudo poderá contribuir para a definição de procedimentos que facilitem a internacionalização de empresas angolanas em Portugal, e, ser, desta forma, uma mais-valia para as empresas angolanas que pretendam avançar com o processo de internacionalização no mercado português, bem como em outros mercados europeus.

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. No presente capítulo foi feito o enquadramento do estudo, bem como apresentados os objetivos e a metodologia adotada. No capítulo 2 foram apresentados os principais conceitos teóricos relevantes para o estudo, nomeadamente sobre Angola, comércio bilateral entre Angola e Portugal. No capítulo 3 será efetuada a revisão da literatura sobre a internacionalização e abordados os principais tópicos da internacionalização.

No capítulo 4, será apresentada a metodologia adotada, as questões de estudo, descritos os instrumentos utilizados e será efetuado um enquadramento sobre as empresas do estudo.

O capítulo 5 refere-se à apresentação dos principais resultados obtidos e serão também respondidas e discutidas as questões de investigação.

No capítulo 6 serão discutidos os resultados obtidos, face a alguns conceitos teóricos referentes ao tema da internacionalização, e enquadrados na perspetiva de alguns autores. No último capítulo, das Conclusões e Considerações Finais serão retiradas as principais conclusões do trabalho, referidas as limitações e as perspetivas futuras do tema em questão.

CAPÍTULO 2 – Enquadramento do Estudo

2.1 Breve Caracterização de Angola

Neste capítulo irão apresentar-se alguns elementos principais sobre Angola, nomeadamente algumas informações sobre a sua estrutura geográfica, organização administrativa e política, descrevendo-se de forma sucinta a evolução macroeconómica, de modo a contextualizar o panorama atual das empresas angolanas.

2.1.1 Geografia

Angola¹ tem uma área total aproximada de 1.246,700 Km², fazendo fronteira a oeste com o Oceano Atlântico, a Norte com a República do Congo e a República Democrática do Congo, a Este com a República da Zâmbia e com a República Democrática do Congo, a Sul com a República da Namíbia (Figura 2.1). Os quatro maiores rios angolanos são o Kwanza, que dá o nome à moeda nacional, seguido do Kubango, depois o Cunene e por fim, o Zaire.



Figura 2.1 - Mapa de Angola

Fonte: <http://www.lib.utexas.edu/maps>¹

¹ Os dados oficiais sobre Angola foram retirados do site www.governo.gov.ao/opais, do site www.embaixadadeangola.pt e do site www.lib.utexas.edu/maps [Consult. 10 maio 2016].

Em Angola, podemos encontrar diferentes tipos de zonas naturais como a floresta húmida e densa, as Savanas, as Savanas e ainda, zonas de Estepe e desértica. A morfologia do solo caracteriza-se pela existência de planícies costeiras, às quais se seguem as montanhas intermédias e os planaltos interiores. As principais cidades da República de Angola são Luanda, Huambo, Lobito, Benguela, Lubango, Malanje, Cabinda e Soyo.

O Clima tem essencialmente duas estações: a das chuvas, período mais quente que ocorre entre os meses de setembro a maio, e a do Cacimbo ou Seca, que é menos quente e vai de maio a setembro. A temperatura média do país é de 27°C.

Angola é um país potencialmente rico em recursos minerais de entre os quais se destacam o petróleo, gás natural, diamantes, fosfatos, substâncias betuminosas, ferro, cobre, magnésio, ouro e rochas ornamentais, etc.

2.1.2 Organização Administrativa e Política

Angola está dividida em 18 províncias, que são a célula base das funções de planeamento e orçamentação; cada província está subdividida em 162 municípios e 558 comunas. O sistema político e administrativo continua, no entanto, muito centralizado em Luanda.

A 11 de Novembro de 1975, é alcançada a independência e é constituída a República Popular de Angola, depois de longos anos de luta armada contra o regime colonial português, mas, Angola só encontrou a verdadeira Paz, em 2002, depois de um período de guerra civil.

Atualmente, a República de Angola é uma democracia pluripartidária com sistema presidencialista constituído pelos seguintes órgãos do Estado: Presidente da República, Assembleia Nacional, Governo e Tribunais. O Presidente da República, atualmente João Manuel Gonçalves Lourenço, é igualmente chefe de Governo, tendo ainda poderes legislativos e o de nomeação dos membros do Supremo Tribunal. O Presidente, além de Chefe de Estado, é o Comandante em Chefe das Forças Armadas. O seu mandato é de cinco anos, podendo ser reeleito para mais dois mandatos. A lei fundamental data de 1975 - Lei Constitucional - e tem vindo a sofrer algumas alterações devido à implementação do sistema democrático e pluripartidário, da ampliação do reconhecimento das garantias, dos direitos e das liberdades fundamentais dos cidadãos e dos princípios basilares da economia de mercado.

2.1.3 Angola no Mundo

Desde a mudança do sistema político em 1991, Angola tem melhorado as suas relações com países ocidentais e reforçado a sua ligação com outros países de expressão portuguesa. Em 2006, Angola foi aceite na OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), tendo presidido a Organização em 2009, e participou na Cimeira do G8 no mesmo ano. Em 2011, Angola assumiu a Presidência do Grupo Económico Regional da SADC. Foi, também, eleita membro não permanente do Conselho de Segurança da ONU, em 2015. O Conselho de Segurança das Nações Unidas tem 15 membros, dos quais 10 são eleitos rotativamente para mandatos de dois anos.

Algumas das Organizações Internacionais com quem Angola mantém uma participação ativa são:

Banco Africano de Desenvolvimento; União Africana; Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (membro fundador 1996); Fundo Monetário Internacional (1989); Organização dos Países Exportadores de Petróleo (2007); Organização das Nações Unidas (1976); Banco Mundial (1989), entre outras.

2.1.4 Caracterização Económica

A economia angolana é a terceira maior economia da África subsariana. É uma nação em recuperação dos efeitos de mais de três décadas de guerra civil que destruiu o país e as suas infraestruturas. As ausências de infraestruturas, de capacidade e de recursos humanos, fazem deste período pós-guerra um grande desafio para o desenvolvimento do país.

A economia angolana tem vindo, no entanto, a registar uma elevada taxa de crescimento na última década, em larga medida, devido ao clima de paz, à estabilidade política e ao bom desempenho do setor petrolífero. O clima económico tem, igualmente, melhorado com o esforço em desenvolver uma estratégia de estabilização macroeconómica.

O crescimento económico e o compromisso político de fomentar o desenvolvimento social e a diversificação da economia apresentam oportunidades interessantes em vários setores de atividade económica, incluindo o setor da saúde. Não obstante, o mercado ainda apresenta um elevado risco tanto para investidores como para exportadores.

O país é rico em recursos naturais, com destaque para o petróleo, que representa cerca de 45% do Produto Interno Bruto (PIB), 60% das receitas fiscais e mais de 90% das exportações².

2.1.5 Evolução Macroeconómica Angolana

Angola entrou em franco crescimento económico após um período de guerra civil que durou até 2002. O petróleo é a base da economia angolana, ainda que esta tenha grandes riquezas por explorar, mas tem havido um grande compromisso para com o desenvolvimento, tanto por parte do Estado Angolano como por parte dos privados. Estão a abrir novas unidades industriais, a agricultura começa a ter explorações modernizadas, contudo é na área dos serviços que se nota a maior explosão económica, com a abertura de centros comerciais, grandes superfícies, agências bancárias e hotéis. O investimento em infraestruturas rodoviárias está a levar o desenvolvimento económico para fora da capital angolana.

Angola teve um crescimento económico fulgurante nos últimos anos, mas deixou-se encurralar com a queda acentuada do preço do petróleo nos mercados internacionais durante o ano de 2014. A economia angolana apresentou, pela segunda vez na última década, défices gémeos, isto é, pelo lado do défice orçamental, existe um desequilíbrio das contas públicas enquanto do lado do défice externo, existe um agravamento da dívida que Angola tem ao exterior. Isto é uma consequência da primazia das receitas petrolíferas no equilíbrio das contas públicas e externas.

Em consequência da deterioração das condições externas e um crescente pessimismo face às perspetivas futuras para a economia angolana, a cotação do kwanza foi colocada sob pressão. Como resposta, as autoridades angolanas permitiram uma desvalorização gradual da moeda, desde setembro de 2014, consumindo as reservas cambiais para suavizar o ajustamento na cotação (Figura 2.2).

² THE WORLD BANK (2016). [Consult. 21 maio 2016]. Disponível em: <http://www.worldbank.org/>.

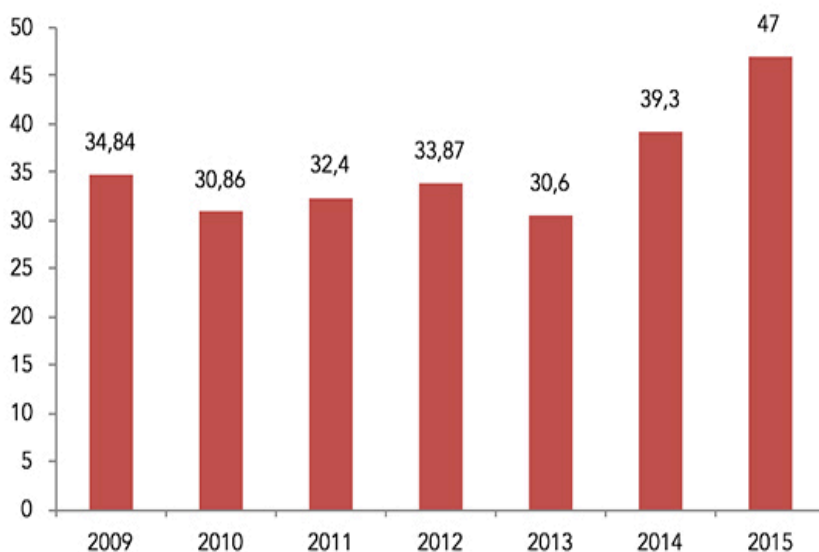


Figura 2.2 - Dívida Pública Angolana (mil milhões USD)
Fonte: Ministério das Finanças de Angola (2016)

Como consequência da conjuntura atual e de forma a garantir a prossecução dos serviços públicos, o governo Angolano tem recorrido ao endividamento interno e externo, como forma de suprir as despesas correntes e de capital (Figura 2.3).

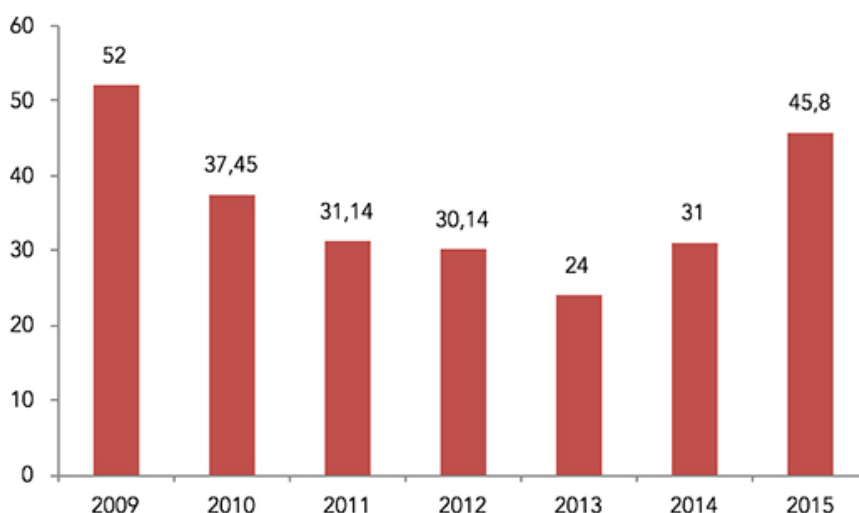


Figura 2.3 - Dívida Pública Angolana (% PIB)
Fonte: Ministério das Finanças de Angola, Unidade de Gestão da Dívida

O aumento significativo da dívida em relação ao Produto Interno Bruto nos últimos anos tem estado a aumentar consideravelmente, o que pode criar repercussões futuras, pois o nível de endividamento poderá ser superior, caso não se tomem medidas preventivas, comparativamente à capacidade do país para gerar riqueza.

Uma das formas das empresas ou Grupos empresariais gerarem mais riqueza é alargarem os seus horizontes a outros países e mercados, o que no caso de Angola faz particular sentido nos países lusófonos, particularmente em Portugal. O comércio entre Angola e Portugal, em qualquer um dos sentidos é hoje uma realidade que importa perceber e incentivar, uma vez que é uma mais-valia para ambas as partes e pode ser uma alternativa viável para as empresas de ambos os países.

2.2 Comércio Bilateral Angola/Portugal

Neste capítulo irá abordar-se o comércio entre Angola e Portugal, focando-se nas relações bilaterais entre os dois países, e no enquadramento legal e económico relacionado com a internacionalização em Portugal.

2.2.1 Abertura de Angola ao Exterior

A economia angolana é extremamente dependente do comércio externo, com um grau de abertura muito elevado devido ao peso das exportações de petróleo na riqueza gerada. De facto, os setores de petróleo e mineiro representam mais de metade da riqueza e 99% das exportações³. Do lado das importações, Angola depende do exterior para garantir a suficiência alimentar e o acesso aos cuidados mínimos de saúde. As importações correspondem a cerca de 31,7% do PIB³. Pode-se constatar que o comércio internacional se desenvolve, em contexto difícil, devido aos termos de troca.

As principais exportações angolanas, em 2014, foram um total de 70,8 mil milhões de dólares EUA³, sendo os 4 primeiros destinos a China com 46,3%; EUA com 13,9%; Índia com 10%; África do Sul com 4,2%. Sendo que os principais bens exportados foram o petróleo, diamantes, minerais vários, madeiras, peixe, café, algodão e sisal. Do lado das importações, no mesmo ano, estas tiveram um total de 26,8 mil milhões de dólares USA³ em que a China liderou com 21%, Portugal com 20%, EUA com 8%, África do Sul com 7% e Brasil com 6%. As principais importações referem-se a maquinaria e equipamento elétrico, veículos e peças, medicamentos, alimentar, têxteis e produtos de armazenamento.

³ INSTITUTO NACIONAL ESTATÍSTICA (2016). [Consult. 20 maio 2016]. Disponível em: <http://www.ine.gov.ao>.

Em entrevista ao jornal on-line *Económico*, no dia 29.10.2015, o economista angolano, Manuel Alves da Rocha afirmou que as receitas fiscais com a exportação de petróleo renderam a Angola 256 mil milhões de euros entre 2002 e 2014, mas não serviram para diversificar as fontes de riqueza. As receitas globais, incluindo os lucros das petrolíferas, ascendem a 468 mil milhões de dólares (428 mil milhões de euros) no mesmo período. Alves da Rocha, sublinhou que os 280 mil milhões de dólares (256 mil milhões de euros) de receitas fiscais com a exportação de petróleo - desde o fim da guerra civil, em 2002 - e os 29 mil milhões de dólares (27,5 mil milhões de euros) de "poupança líquida" do Estado, para criticar a falta de respostas à atual crise financeira e económica, que decorre da baixa do preço do barril de crude no mercado internacional.

A criação de fundos públicos com recurso a reservas proveniente da exportação de petróleo, disse ainda o economista, revela-se agora insuficiente para Angola lidar com nova crise do petróleo. "O que é facto é que, de repente, estamos numa situação em que não há dinheiro." As receitas angolanas caíram no último ano para cerca de metade, apesar da produção até ter aumentado, com Alves da Rocha a afirmar que o país "não fez o trabalho de casa" da diversificação de economia, na procura de novos produtos de exportação para atenuar o peso do petróleo bruto, que ronda os 98% do total da exportação nacional.

2.2.2 Relações Bilaterais

A estrutura da economia portuguesa caracteriza-se pelo elevado peso do setor dos serviços, à semelhança do que sucede com os seus parceiros europeus: em 2014, os serviços contribuíram com 76,7% do VAB e empregaram 67,5% da população ativa (que compara com 23,9% da indústria, construção, energia e água, e 8,6% da agricultura, silvicultura e pescas). Para além da maior incidência e diversificação dos serviços na atividade económica, nos últimos anos Portugal saiu da dependência das atividades industriais tradicionais e apostou em setores com maior incorporação tecnológica, de onde se destacam o setor automóvel e de componentes, a eletrónica, a energia, o setor farmacêutico e as novas tecnologias de informação e comunicação. De salientar, ainda nos Serviços, a relevância e o crescimento do setor do turismo, que beneficia da localização geográfica de Portugal, do clima mediterrânico e de uma extensa faixa costeira.

Em 2014, no domínio do comércio internacional e segundo o Banco de Portugal⁴, nos últimos 5 anos, as importações e as exportações de bens e serviços cresceram, em média, 0,5% e 6,8% ao ano. Em 2013 e 2014 o saldo da balança comercial de bens e serviços foi positivo, invertendo a tendência negativa registada na última década. Em 2014, as máquinas e aparelhos foram o grupo de mercadorias mais exportado (14,5% do total), seguidos dos veículos e outro material de transporte (10,9%), os combustíveis minerais (8,5%), os metais comuns (8,0%) e os plásticos e a borracha (7,2%), perfazendo 49,1% do total exportado por Portugal.

As exportações portuguesas destinaram-se, na sua maior parte aos países da União Europeia (70,9%), dos PALOP (8,0%) e dos NAFTA (5,3%), sendo os maiores clientes, a Espanha, a Alemanha, a França, Angola e o Reino Unido, representando cerca de 60% das exportações totais. É de destacar a China que ficou, em 2014, entre os 10 maiores importadores de Portugal, em detrimento do Brasil. Já os produtos mais importados foram os combustíveis minerais (17,4%), as máquinas e aparelhos (15,2%), os produtos agrícolas (10,4%), os veículos e outro material de transporte (10,5%) e os químicos (10,4%), representando 63,9% do total importado. Também no domínio das importações, a União Europeia foi o maior fornecedor de Portugal (74,7%), seguida dos PALOP (2,8%), do MERCOSUL (2,2%) e dos NAFTA (2,0%), com a Espanha, a Alemanha, a França, a Itália e os Países Baixos a representarem 62% do total das importações portuguesas.

Os EUA entraram no grupo dos 10 maiores fornecedores de Portugal, em detrimento da Rússia, de Angola e da Bélgica.

Findo o programa de assistência económica e financeira a que se encontrou submetido entre 2011 e maio de 2014, e não tendo Portugal necessitado de assistência financeira excecional adicional, o país recuperou o acesso aos mercados internacionais de dívida. Após os 3 anos em que durou o programa, a economia portuguesa registou progressos importantes na correção de um conjunto de desequilíbrios macroeconómicos assinaláveis: o registo, em 2012, da capacidade líquida de financiamento em relação ao exterior; o alcance do excedente primário orçamental estrutural em 2013; a consolidação orçamental que se encontra em curso; a transferência de recursos do setor não transacionável para o setor transacionável são alguns dos elementos mais favoráveis alcançados.

⁴ BANCO DE PORTUGAL (2016). *Evolução Macroeconómica Portuguesa*. [Consult. 20 maio 2016]. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/>.

É de salientar o pedido feito por Portugal à Comissão Europeia (que aceitou) para reembolsar antecipadamente parte do empréstimo contraído ao FMI, o que irá resultar em poupança líquida de juros e terá um impacto positivo na sustentabilidade da dívida portuguesa.

No domínio do investimento internacional, em 2014 o fluxo líquido de investimento direto do exterior em Portugal (passivo) atingiu o montante de € 8,378 mil milhões, o que representou um acréscimo de 11,38% face ao ano anterior (€ 7,522 mil milhões).

No sentido de desenvolver as relações bilaterais com outros países, com o objetivo de incentivar o investimento de empresas estrangeiras, Portugal tem desenvolvido algumas parcerias estratégicas, nomeadamente com a China, Brasil e Angola, entre outras⁵.

Portugal como membro da União Europeia está condicionado, na sua atuação externa, por regras comunitárias precisas. No entanto, há margem, ao nível da cooperação económica, para completar, com relacionamentos bilaterais, orientações comunitárias de fundo. Consequentemente, Portugal tem desenvolvido, pela via bilateral, uma rede de relações de parceria em matéria de cooperação económica com Angola, ainda que respeitando as regras comunitárias a que está obrigado desde a Adesão. Já foram negociados e assinados os seguintes Acordos:

a) Acordo sobre a Promoção e a Proteção Recíproca de Investimentos

Diplomas Legais: Decreto n.º 40/2008, DR n.º 197, Série I, de 10 de outubro

Decreto n.º 48/98, DR n.º 290, Série I-A, de 17 de dezembro

Entrada em Vigor: Não foi publicado Aviso de entrada em vigor

b) Acordo de Cooperação no Domínio do Turismo

Diplomas Legais: Aviso n.º 209/2008, DR n.º 2006, Série I, de 23 de outubro

Decreto n.º 26/2006, DR n.º 239, Série I, de 14 de dezembro

Entrada em Vigor: 12.12.2007

c) Convenção sobre Segurança Social

Diplomas Legais: Declaração de Retificação n.º 102/2004, DR n.º 283, Série I-A, de 3 de dezembro

⁵ EXPRESSO (2017). Parcerias estratégicas entre Portugal e a China. [Consult. 20 outubro 2017]. Disponível em: <http://globalmanagementchallenge.pt/site/artigos/alumnigmc/parcerias-estrategicas-entre-portugal-e-a-china/>.

Decreto n.º 32/2004, DR n.º 255, Série I-A, de 29 de outubro

Entrada em Vigor: Não foi publicado Aviso de entrada em vigor

d) Acordo de Cooperação Jurídica e Judiciária entre a República Portuguesa e a República de Angola

Diploma de Aprovação: RAR n.º 11/97, de 4 de março

Diploma de Ratificação: DPR n.º 9/97, de 4 de março

Início de Vigência: 5 de maio de 2006

e) Acordo de Cooperação no Domínio da Indústria

Diplomas Legais: Decreto n.º 6/92, DR n.º 23, Série I-A, de 28 de janeiro

Entrada em Vigor: Não foi publicado Aviso de entrada em vigor

f) Acordo Especial de Cooperação no Domínio do Turismo e Hotelaria

Diplomas Legais: Decreto n.º 40/88, DR n.º 249, Série I, de 27 de outubro

Entrada em Vigor: Não foi publicado Aviso de entrada em vigor

g) Acordo de Cooperação Económica

Diplomas Legais: Decreto n.º 26/90, DR n.º 155, Série I, de 7 de julho

Decreto n.º 36/88, DR n.º 226, Série I, de 29 de setembro

Entrada em Vigor: Não foi publicado Aviso de entrada em vigor

2.2.3 Enquadramento Legal para o Investimento em Portugal⁶

Este texto visa abordar, ainda que sucintamente, a constituição de sociedades comerciais em Portugal, designadamente sociedades constituídas por capital nacional e angolano, e as suas implicações legais respeitantes ao investidor estrangeiro.

A presente análise, que não pretende ser considerado aconselhamento jurídico, inclui a indicação de licenças específicas que possam ser legalmente exigidas para o desenvolvimento de determinadas atividades, vertendo apenas as regras gerais aplicáveis à constituição de sociedades comerciais em Portugal.

⁶ Todo o conteúdo foi escrito e gentilmente cedido pela Sociedade de Advogados Miranda, Correia, Amendoeira & Associados – Sociedade de Advogados, RL.

I - Capital Estrangeiro

Atualmente, não existe qualquer distinção entre empresas de capital estrangeiro e empresas de capital nacional. Para além disso, não se verificam quaisquer restrições à entrada de capital estrangeiro nem é obrigatória a participação de sócios nacionais.

Mais, não existem quaisquer limitações ao repatriamento de lucros e/ou dividendos. No entanto, os projetos de investimento estrangeiro que pela sua natureza, forma ou condições de realização possam afetar a ordem, a segurança ou a saúde pública, assim como aqueles que respeitem à produção de armas, munições e material de guerra ou que envolvam o exercício de poderes da autoridade pública, apenas poderão ser realizados quando obedecerem aos condicionalismos legais e cumpram os requisitos estabelecidos na legislação especial aplicável.

Não existem também setores vedados ao capital estrangeiro. Existem, no entanto, limites ao acesso da iniciativa privada a determinadas atividades económicas. É o caso, nomeadamente, da captação, tratamento e distribuição de água para consumo público, dos transportes ferroviários em regime de serviço público e da exploração de portos marítimos. Os operadores privados podem ter acesso a algumas destas atividades, mas apenas através de contrato de concessão.

II - Tipos de Sociedades Comerciais

Nos termos do Código das Sociedades Comerciais, existem quatro tipos de sociedades comerciais: sociedades em nome coletivo, sociedades por quotas, sociedades anónimas e sociedades em comandita, sendo que as sociedades por quotas e as sociedades anónimas são as mais comuns.

Na **Sociedade por Quotas** o capital está dividido em quotas e os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social. Só o património social responde para com os credores pelas dívidas da sociedade, salvo disposição no contrato de sociedade estabelecendo a responsabilidade direta dos sócios para com os credores sociais. O capital mínimo de uma sociedade por quotas é de €5.000,0. Nas sociedades por quotas apenas pode ser diferida a efetivação de metade das entradas em dinheiro, mas o quantitativo global dos pagamentos feitos por conta destas, juntamente com a soma dos valores nominais das quotas correspondentes as entradas em espécie devem perfazer o capital mínimo fixado na lei.

São precisos dois sócios para constituir uma sociedade por quotas. No entanto, existem sociedades unipessoais por quotas constituídas por um sócio único, pessoa singular ou coletiva, que é o titular da totalidade do capital social.

Numa **Sociedade Anónima** o capital é dividido em ações e cada sócio tem a sua responsabilidade limitada ao valor das ações que subscreveu. Neste caso, poderá ser diferida a realização de até 70% do valor nominal das ações, sendo que o valor nominal mínimo do capital social de uma sociedade anónima é de €50.000,00. A regra geral são cinco sócios para constituir uma Sociedade Anónima, embora a lei preveja a hipótese de poderem ser dois em casos em que um dos acionistas é o Estado.

De destacar ainda que apenas os **sócios das sociedades em nome coletivo** e os **sócios comanditados** das sociedades em comandita simples respondem ilimitadamente pelas dívidas da sociedade.

III - Constituição de Sociedades Comerciais

No âmbito do programa governamental **Simplex** que tem por objetivo a desburocratização do sistema jurídico, foram implementadas diversas medidas, entre elas, a dinamização do processo de constituição de empresas. Assim, para além da possibilidade de constituição notarial de uma sociedade e do já existente Centro de Formalidade de Empresas (CFE), encontram-se já disponíveis a **‘empresa na hora’** e a **‘empresa online’** enquanto sistemas de apoio à constituição de empresas.

Empresa na Hora

Qualquer pessoa ou empresa, de qualquer parte de Portugal ou do estrangeiro, pode criar uma **‘empresa na hora’** nos mais de cinquenta postos de atendimento em Conservatórias do Registo Comercial e Centros de Formalidades das Empresas, independentemente do local da sede da futura sociedade. Deste modo, é possível a constituição e o registo de uma sociedade unipessoal, por quotas ou anónima, de forma imediata. Basta optar por um pacto social pré-aprovado e escolher uma firma, de entre um conjunto pré-reservado a favor do Estado. O registo do contrato será publicado de imediato no sítio <http://publicacoes.mj.pt/>, de acesso gratuito.

Constituição Online

O regime especial de constituição online de sociedades possibilita a criação de empresas através da Internet (www.portaldaempresa.pt). O registo da sociedade constituída é realizado imediatamente, ou no prazo máximo de dois dias úteis, consoante os interessados optem por um pacto ou ato constitutivo de modelo aprovado ou por submeter um pacto ou ato constitutivo por si elaborado.

Centro de Formalidades de Empresas

Nos demais casos, se se optar por constituir a Sociedade num CFE, o tempo médio para a mesma irá variar em função da procura de cada CFE, da capacidade do Cartório associado (se a este se recorrer na medida em que o Decreto-Lei n.º 76- A/2006, de 29 de março, em vigor desde 30 de junho de 2006, tornou facultativas as escrituras públicas relativas a atas da vida das empresas, deixando de ser obrigatória, designadamente, a escritura pública para constituição de uma sociedade comercial, exceto quando o capital seja realizado com recurso a entradas em bens imóveis), e ainda do tempo de resposta do RNPC. Ainda assim, o tempo médio para a constituição de uma sociedade é de 23 dias, havendo, no entanto, que acrescer o período normalmente necessário para efeitos do Registo Comercial, o qual varia de Conservatória para Conservatória do Registo Comercial.

IV - Fiscalidade aplicável

Por forma a uma empresa angolana poder realizar investimento direto no capital social de uma empresa portuguesa já constituída, determinadas obrigações terão de ser cumpridas.

Obrigação de constituição de representante fiscal

As entidades que não tenham sede ou direção efetiva, nem estabelecimento estável em Portugal, mas que obtenham qualquer tipo de rendimentos em território português, têm que nomear um sujeito passivo que as represente perante a Administração Tributária. O representante fiscal pode ser uma pessoa singular ou coletiva, desde que seja considerado residente em território português. Deste modo, todo o sujeito passivo residente no estrangeiro (que não num Estado-membro da União Europeia), que obtenha algum tipo de rendimento em território português, está obrigado nos termos do artigo 19.º, n.º 5, da Lei Geral Tributária a ter um representante fiscal residente. Esta disposição não é aplicável nos casos em que apenas sejam obtidos rendimentos sujeitos a tributação liberatória. O

incumprimento desta obrigação acessória é passível de sanção sob a forma de coima, por força do artigo 124.º, n.º 1, do Regime Geral das Infrações Tributárias, bem como a inibição do exercício de determinados direitos, como seja a apresentação de reclamações gratuitas.

Sujeição a imposto

A sociedade Portuguesa: Os lucros da empresa portuguesa (incluindo os ganhos de capital) estão sujeitos a tributação em sede de Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) e Derrama Municipal. A taxa do IRC é atualmente de apenas 21%, à qual poderá acrescer uma derrama estadual incidente sobre os lucros mais elevados, de taxa progressiva na medida que excedam €1.500.000. A taxa da derrama estadual é progressiva: 3% sobre o lucro que exceda €1.500.000 até €7.500.000; 5% de €7.500.000 até €35.000.000 e 7% sobre o lucro que exceda este limite). Os municípios têm ainda a faculdade de lançar uma derrama municipal cuja taxa máxima é 1,5% do lucro tributável, existindo diversos municípios onde este tributo não é devido.

A sociedade Angolana: Pese embora a lei portuguesa preveja um regime muito amplo de isenção de tributação de dividendos – *participation exemption*- o mesmo só é aplicável a sociedades investidoras que sejam residentes num Estado Membro da União Europeia, do Espaço Económico Europeu ou num Estado com o qual Portugal haja celebrado uma convenção para evitar a dupla tributação. Não sendo esse o caso de Angola, a empresa angolana sócia de uma sociedade constituída ao abrigo da lei portuguesa será tributada à taxa liberatória de 25% sobre os lucros que lhe sejam distribuídos por esta última. É ainda relevante salientar que os eventuais ganhos decorrentes da alienação das participações sociais na sociedade portuguesa estarão isentos de tributação, desde que os requisitos legais se mostrem cumpridos (designadamente, o ativo da sociedade portuguesa não ser constituído maioritariamente por imóveis sítos em Portugal).

Benefícios fiscais

Nos termos do artigo 2.º do referido Estatuto, consideram-se benefícios fiscais as medidas de carácter excecional instituídas para tutela de interesses públicos extrafiscais relevantes que sejam superiores aos da própria tributação que impedem. Estes podem consubstanciar-se em isenções, reduções de taxas, deduções a matéria coletável e a coleta, amortizações e reintegrações aceleradas, entre outras. Portugal adotou recentemente um novo Código

Fiscal do Investimento, que compreende diversos regimes de benefício fiscal e que se enquadra no quadro de auxílios de Estado a vigorar até 2020.

2.2.4 Apoios à Internacionalização em Portugal

O princípio que guia o quadro normativo português, relativamente à entrada de capital estrangeiro, é o da não discriminação do investimento em razão da nacionalidade, como tal, não é obrigatório ter um sócio nacional nem existem limitações à distribuição de lucros ou dividendos para o estrangeiro.

Em Portugal as diretrizes que regulam o investimento estrangeiro são, em tudo, semelhantes às aplicáveis ao investimento nacional, não se impondo a necessidade de qualquer registo especial ou notificação a qualquer autoridade no que respeita ao investimento, com a ressalva da necessidade de um qualquer registo obrigatório previsto para atividades específicas. A lei Portuguesa oferece diversidade nas possibilidades de investimento individual ou conjunto.

Para que haja acompanhamento de projetos considerados relevantes, existe uma Comissão Permanente de Apoio ao Investidor (CPAI). Ao ser reconhecido como relevante para a dinamização da economia nacional, independentemente do valor do investimento envolvido, um projeto terá facilitados e simplificados todos os trâmites necessários no relacionamento com as entidades públicas envolvidas. Esta Comissão também verifica situações que lhe sejam sinalizadas em que se verifique falta de resposta por parte de entidades públicas há mais de 12 meses. O CPAI segue os projetos classificados como PIN “potencial Interesse nacional”, relativamente aos quais se estabelecem mecanismos de agilização de procedimentos e redução de prazos.

A Comunidade de Empresas Exportadoras e Internacionalizadas de Angola (CEEIA) e a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal têm acordos assinados para que haja colaboração na partilha de informações e na organização de iniciativas conjuntas.

Os acordos e parcerias são importantes na facilitação dos processos de internacionalização das empresas, no entanto, importa perceber quais as vantagens reais e os obstáculos específicos nestes processos, e como cada empresa define as suas estratégias.

Está também em discussão um possível acordo entre os governos de Angola e Portugal⁷ para terminar com a dupla tributação, problema há muito identificado por empresários dos dois países, que cria constrangimentos às empresas de ambos os países e que está a dificultar o processo de internacionalização de empresas angolanas e portuguesas.

⁷ JORNAL DE NEGÓCIOS. *Angola interessada em acordo para travar dupla tributação com Portugal*. (2016). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/mundo/africa/detalhe/angola_interessada_em_acordo_para_travar_dupla_tributacao_com_portugal.

CAPÍTULO 3 – Revisão da Literatura

Neste capítulo irão apresentar-se os principais tópicos sobre a internacionalização, incluindo-se as principais teóricas, estratégias, vantagens e desvantagens que podem surgir no processo de internacionalização de uma empresa.

3.1 Enquadramento Geral do Fenómeno da Internacionalização

A crescente tendência para a globalização da concorrência e dos mercados e o número cada vez maior de setores e de atividades, para além da explosão da Internet fazem com que a internacionalização faça parte integrante das preocupações estratégicas das empresas. Nesta nova perspetiva internacional, as empresas são obrigadas a enfrentar novos desafios, porque a internacionalização já não é essencialmente uma questão de dominar novos mercados, mas um desafio para a globalização das funções das organizações. Para que todo o processo funcione eficazmente, é necessário preparar a internacionalização da empresa e definir com clareza uma estratégia sustentável.

A internacionalização de empresas pode ser definida como o processo em que a empresa deixa de operar ou trabalhar dentro do mercado doméstico e passa a procurar mercados estrangeiros (Borini, Ribeiro, Coelho e Proença, 2006). Ropelato, Fronza, Amal e Silveira (2009) tem uma visão mais ampla afirmando que o conceito de internacionalização “é utilizado para a descrição de movimentações internacionais de uma única empresa ou de Grupos de empresas”. Já, Kirpalani e Luostarinen (1999) entendem a internacionalização empresarial como um processo gradual do comprometimento nas atividades internacionais.

A análise da estratégia global da empresa a longo prazo, segundo Lemaire (1997) é um elemento determinante do processo de internacionalização, que está ligado a três fatores: em primeiro lugar está o fator relacionado com o historial internacional da empresa, onde está incluída a experiência acumulada no estrangeiro e os sucessos e ou fracassos de tentativas de internacionalizações passadas; o segundo fator é a cultura de internacionalização que está interligada com a tradição de abertura internacional, o interesse pelos mercados além-fronteiras e a expansão geográfica das redes de contactos; o terceiro fator está relacionado com a personalidade das partes integrantes, ou seja, a maior ou menor resistência à internacionalização por parte dos gestores, acionistas, empregados, etc.

Segundo Wiedersheim-Paul, Olson e Welch (1978), o fator que mais atenção atrai é aquela que leva a empresa a considerar a exportação como uma estratégia viável. Qualquer empresa é capaz de reconhecer esses fatores só que, é capaz de o fazer com mais facilidade, aquela empresa que conte com um decisor ou com um histórico que facilitem esse reconhecimento.

É importante fazer-se a identificação das oportunidades e ameaças internacionais e para isso, é necessário construir um sistema de vigilância a nível internacional, de maneira a poder-se eliminar, à partida, os espaços geográficos internacionais que não tenham potencial de expansão ou nos quais a concorrência já domine o mercado. Esta é, uma fase complexa onde se deverá fazer uma análise concorrencial internacional, que deve incluir uma análise da atratividade da indústria, deste modo, ter-se-á uma definição da dinâmica internacional do setor, das pressões externas (sejam elas regulamentares, tecnológicas, socioeconómicas, densidade de protecionismo, etc.) e fazer-se a identificação e seleção dos critérios de segmentação da indústria internacional. Há que se fazer uma descrição da agressividade concorrencial onde se deve analisar as suas características e as reestruturações observadas ou previstas, bem como proceder-se à identificação das forças da concorrência, isto é, identificar a ameaça de novos concorrentes ou de produtos substitutos e o poder negocial dos fornecedores e dos clientes. Tem, também, que se definir os fatores críticos de sucesso da indústria e, para isso ser possível, há que analisar esses mesmos fatores do ponto de vista da oferta e da procura nos mercados internacionais. De seguida, deve criar-se vários cenários de evolução possíveis e quais as estratégias que poderão vencer em cada um desses mesmos cenários.

Para que se possa prosseguir com a internacionalização de uma empresa, tem que se avaliar os recursos e os hiatos da mesma. Existem três níveis de diagnóstico, a avaliação da internacionalização inicial, a implementação e a internacionalização.

Na internacionalização inicial faz-se uma avaliação do potencial da empresa, no sentido de desenvolvimento de relacionamentos comerciais duradouros com empresas e clientes estrangeiros e a capacidade de adaptação da oferta da empresa, assim como os processos de compra e venda aos mercados internacionais. Na implementação, o desafio irá ser a avaliação da própria empresa, se está em condições de elaborar e implementar uma estratégia de desenvolvimento internacional, que esteja associada à capacidade para gerir a diversidade e controlar o negócio à distância. Por fim, na internacionalização terá que se

analisar a capacidade de concorrer globalmente com uma ampla integração de funções a uma escala mundial.

Tendo-se diagnosticado a situação, pode-se delinear a estratégia através de três pontos essenciais: definir as prioridades da empresa no plano internacional; selecionar as localizações possíveis; determinar as formas mais adequadas de abordagem.

A definição das prioridades da empresa no plano internacional é dar-se primazia, em termos de produtos e de atividades, aos objetivos qualitativos e quantitativos a atingir e o horizonte temporal da estratégia de internacionalização. Aqui, há que ter em conta o ciclo de vida do produto, o grau de acessibilidade do mercado, o montante de investimento a fazer e o período de tempo até atingir o *break-even*.

Ao selecionar-se as localizações possíveis vão-se encontrar as prioridades geográficas para as quais a empresa irá orientar a comercialização e fabrico dos seus produtos ou expandir as suas funções de apoio. Tem de se fazer uma triagem das localizações através da comparação dos elementos de atração das diversas alternativas e hierarquização das preferências, combinados com os trunfos que poderão valorizar a empresa nos vários locais. Pode-se utilizar uma grelha de comparação de atrativos em vários países, usando critérios como o potencial de mercado, a sensibilidade aos preços, o acesso a canais de distribuição e a qualidade dos intermediários.

Para se determinar as formas de abordagem mais adequadas, deve-se incluir a tomada de decisões relativas às formas de entrada em cada uma das localizações alvo - através, por exemplo, de parcerias com as empresas locais ou de uma estratégia de conquista de terreno aos concorrentes - e às pressões relacionadas com a coordenação organizacional. As decisões mais importantes irão ser relativas ao nível de envolvimento da empresa no estrangeiro, em função dos seus recursos financeiros, técnicos e humanos; ao nível de controlo exigido pelos dirigentes e o nível dos riscos suportados em cada cenário em análise; à compatibilidade entre as fases de internacionalização iniciais e a sua sustentabilidade a longo prazo; à complementaridade, ou antagonismo, gerado entre a sede e as filiais internacionais.

3.2 Teorias sobre Internacionalização

Existem várias perspetivas teóricas distintas sobre a internacionalização (Andersen e Buvik, 2002), se por um lado a internacionalização tem como único propósito o retorno

económico, num ponto de vista estritamente racional, por outro, a mesma é apresentada como um processo onde se dá mais ênfase às perceções, atitudes e comportamentos dos gestores que têm o poder de decisão e onde não existe a intervenção de fatores económicos.

As teorias com uma abordagem económica da internacionalização são a do ciclo do produto, a do poder do mercado, internacionalização e paradigma eclético, enquanto as teorias com uma abordagem comportamental são a da escola de Uppsala e a escola nórdica.

A teoria do ciclo do produto foi criada por Vernon (1966) onde segundo este, a empresa estrangeira que criou facilidades de produção, caracteristicamente o faz baseando-se em algumas vantagens monopolistas reais ou imaginárias. Esta teoria parte do pressuposto de que o estímulo à inovação é geralmente fornecido por alguma ameaça ou promessa no mercado.

Segundo esta teoria, que tem como base o paradigma da imperfeição do mercado, a empresa descobre uma inovação no mercado do seu país de origem, cuja demanda pode ser desenvolvida noutros países, iniciado pelo modo de exportação até à implementação de subsidiárias, sugerindo que as empresas que perseguem a diversificação internacional aumentam o ciclo de vida de um produto (Figura 3.1).

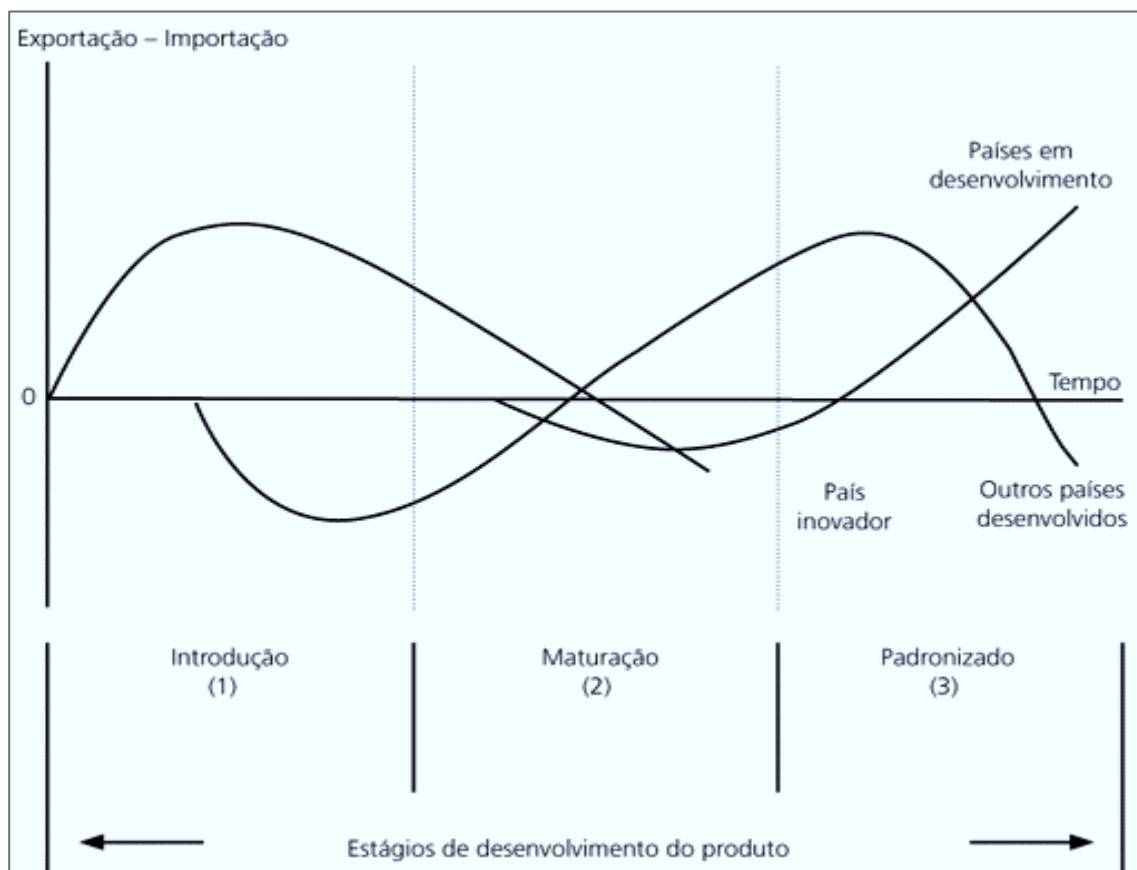


Figura 3.1 - Representação esquemática do mecanismo do ciclo do produto de Vernon
Fonte: Adaptado de Vernon (1966)

O autor argumenta, também, que as empresas em países desenvolvidos têm igual acesso aos princípios científicos na geração de novos produtos, mas que existe um vazio entre o conhecimento destes princípios e sua incorporação por parte dos gestores. Diante deste cenário, torna-se imprescindível o papel do empreendedor, cuja consciência e responsabilidade à oportunidade são funções do acesso à comunicação, que por sua vez, é uma função da proximidade geográfica.

Para o autor, as empresas de países em desenvolvimento têm tendência para criar as suas subsidiárias noutros países também em desenvolvimento. Não é, todavia, o que se tem vindo a observar atualmente. Existem empresas de países emergentes, principalmente a China, a Índia e o Brasil que têm vindo continuamente a instalar subsidiárias em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Trata-se de um modelo caducário, determinista, onde, de forma sequencial, as empresas completam o ciclo de internacionalização. Atualmente, o ciclo de vida dos produtos encontra-se cada vez menor e tal sequência lógica não é mais perceptível no processo de internacionalização das empresas, mesmo para países em desenvolvimento, até porque, a entrada no mercado internacional não depende apenas dos processos de inovação, mas também de outros aspetos, como por exemplo as oportunidades, ambiente e recursos, para além da interação entre estes. Uma outra crítica passível de se fazer a este modelo, refere-se à não menção de outros modos de entrada, como por exemplo os por meio do licenciamento, alianças estratégicas e aquisição, focando-se apenas à exportação e às instalações de subsidiárias próprias.

A teoria do poder do mercado, elaborada por Hymer (1976), é baseada na redução da concorrência, no sentido de que esta obriga a empresa a reinvestir continuamente os seus lucros e a ampliar o seu mercado para que se possa conservar no mesmo. Neste contexto, segundo o autor, as empresas procuram realizar a internacionalização das suas empresas para que estas possam aumentar o seu poder e ter um maior controle, para tal, procuram posições de quase monopólio no mercado, derivada da exploração das imperfeições de mercado pelo uso de vantagens específicas da empresa, como por exemplo, as vantagens de custo. Baseado nesta premissa, as empresas deveriam alcançar uma posição de quase monopólio, o que só poderá ser encontrado em indústrias onde a fragmentação pudesse ser superada e a consolidação ocorresse, ou por meio de economias de escala ou por conluio.

A decisão de quando se deverá internacionalizar ocorre quando se percebe que as oportunidades para fortalecer a sua posição no mercado doméstico deixam de existir, avançando para uma posição no exterior e expansão das suas atividades para outros mercados estrangeiros.

Na teoria da internacionalização, elaborada por Buckley e Carsom (1976), defende-se que a internacionalização se dá pela maximização da eficiência por meio da redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros. Qualquer produto ou serviço, tecnologia, *know-how* ou atividade podem ser internalizados, desde que haja vantagens de custos de transação, que também determinam quando e onde esse movimento deve acontecer, sempre a procurar as imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros. A internacionalização pode ocorrer de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo, que refletem o melhor modo de entrada, seja este feito por licenciamento, subcontratação ou outros.

Dunning (1998) desenvolveu a teoria do paradigma eclético onde sugere que os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional são as vantagens de propriedade, as vantagens da localização e as vantagens de internalização, sendo que estas vantagens são identificadas pela sigla OLI (Dunning, 2000) – Figura 3.2.

- Vantagens Específicas do Produto (O – Ownership);
- Vantagens Específicas de Localização (L – Location);
- Vantagem Específica de Internalização (I – Internalization).

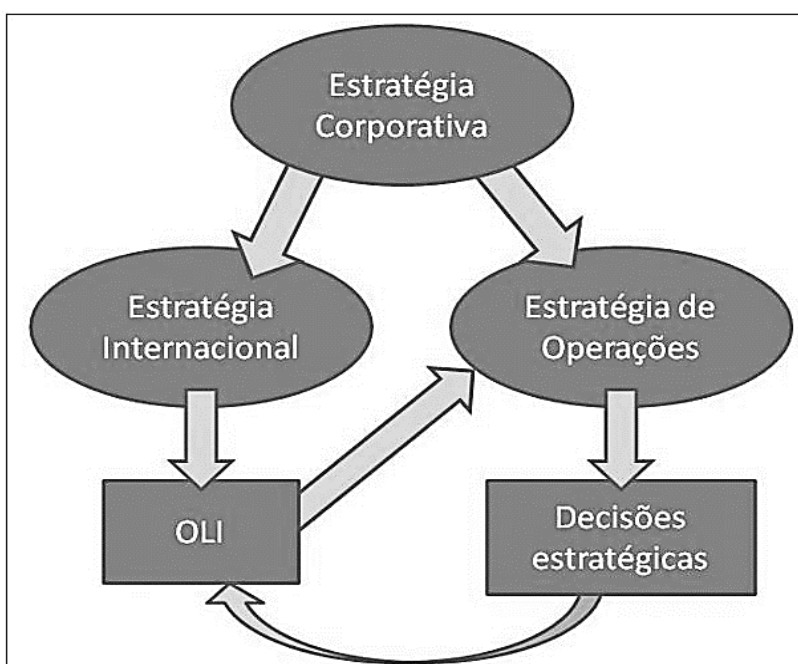


Figura 3.2 - Estratégias de internacionalização e a relação com as vantagens específicas

As vantagens de propriedade irão permitir à empresa ter um maior domínio e controlo sobre os seus recursos utilizados nos países estrangeiros, logo a empresa pode atuar num mercado estrangeiro fazendo uso das suas competências essenciais como algo diferenciador e competitivo face aos seus concorrentes, mas sob a forma de subsidiárias, mantendo sob controlo da empresa a sua propriedade tangível e intangível, como por exemplo a marca e a tecnologia, pondo de lado um possível licenciamento com um parceiro local que poderia aproveitar-se das vantagens dos seus recursos.

A empresa internacionaliza-se a fim de explorar as vantagens de localização (L), ou seja, a sua escolha irá recair sobre o mercado que melhores condições lhe proporcione. Estas vantagens poderão estar relacionadas com mão-de-obra mais barata e/ou especializada, matérias-primas de baixo custo, uma menor burocracia, uma maior integração, menores custos de transporte e comunicação, tendo como base de comparação a atividade exportadora e principalmente a capacidade de explorar o potencial do mercado (Dunning, 2000).

Relativamente às vantagens de internalização (I) estas revelam-se na construção de uma estrutura no exterior, para internalizar as operações que poderiam ser realizadas pelo mercado, isto é, as mais-valias da internalização pelas transações do mercado poder ser feitas através, por exemplo, de fusões, aquisições, cooperação e alianças. Desta forma, a empresa pode reduzir os custos de procura e de transações, assegurar disponibilidade e alto padrões de qualidade dos materiais, entre outros. Estas vantagens orientam-se pelas teorias da internalização e dos custos de transação, resultando da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e da redução da incerteza, de um maior controlo da oferta e dos mercados e, essencialmente, de acordos contratuais e de negócios (Dunning, 2000).

Dando agora enfoque às teorias comportamentais da internacionalização, na década de 70, na Universidade de Uppsala na Suécia, sucedida pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, começaram a surgir diversos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas.

Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo, conhecido como Modelo de Uppsala, baseado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala,

fundamentados no paradigma comportamental, que mostram que as empresas suecas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos, ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos esporádicos.

Por norma, as empresas começam a exportar para outros países através de agentes, posteriormente estabelecem uma subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro. Esta teoria dá relevância à perspectiva sequencial de processo de internacionalização. A investigação, dos autores, teve por base quatro empresas, em que a característica comum entre elas, é o padrão linear do desenvolvimento das suas operações internacionais. Este modelo é baseado no desenvolvimento do conhecimento e comprometimento crescente no país estrangeiro. Dessa forma, evidenciaram-se quatro etapas: exportação esporádica não regular; exportações por meio de representantes independentes; exportações diretas; e implantação comercial no país estrangeiro. Outro enfoque importante do estudo é a progressão geográfica dos negócios internacionais relacionada com fatores culturais e linguísticos, que podem dificultar a comunicação e desenvolvimento do relacionamento com o cliente. Tratando-se do primeiro estágio, esse fator tem uma característica primordial. Embora o modelo de Uppsala apresente uma característica sequencial, os autores admitem a possibilidade de organizações eliminarem algumas etapas do processo. Johanson e Vahlne (1977) consideram quatro os conceitos importantes no planeamento do processo de internacionalização baseado na abordagem da aprendizagem organizacional: conhecimento de mercado; comprometimento com o mercado; decisão de comprometimento e atividades correntes.

Rezende (2002) realizou um estudo ao modelo de Uppsala onde afirma que neste modelo verifica-se que a falta de informação pode ser um grande obstáculo no percurso das empresas para o mercado externo, o que leva as empresas a entrarem no exterior de forma gradual.

A escola de Uppsala fez uma evolução nas suas pesquisas e introduziu a presença de redes de relacionamentos, *networks*, apresentando a existência de *networks* pessoais e empresariais. Esta nova definição foi introduzida por Johanson e Vahlne (1990) que afirmam que a empresa ao se internacionalizar depara-se com redes de relacionamento no exterior, que influenciam o processo de internacionalização.

Uma outra teoria com enfoque comportamental foi desenvolvida pela escola nórdica, sendo considerada uma evolução da escola de Uppsala. Esta teoria está ligada ao empreendedorismo. Andersson (2000) defende que o empreendedorismo tem um papel fulcral no processo de internacionalização, uma vez que é dele que depende para existir uma iniciativa de procurar novos mercados.

3.3 Vantagens e Obstáculos na Internacionalização

Uma das formas que uma empresa tem para adquirir vantagens é partir para a internacionalização, pois assim terá uma hipótese de se instalar em ambientes que tenham menores custos de mão-de-obra e acesso mais fácil e barato a todo tipo de matérias-primas, diminuindo com isto o custo de produção e, por consequência, o preço de venda de um produto, entre outros pontos. Caves (1971) identifica como vantagens das empresas internacionais as competências de gestão, a marca ou reputação, as tecnologias patenteadas e as economias de escala.

A internacionalização empresarial também permite uma maior competitividade, já que a disputa de mercado com outras empresas fará com que se estimule a inovação e o aumento na qualidade dos produtos. O trabalho em rede, que deriva da interação entre empresas, pode levar à transferência de conhecimento e colaboração na pesquisa e desenvolvimento.

Para Martín e López (2007) as principais razões que levam uma empresa a internacionalizar-se, de um ponto de vista externo, estão na procura de recursos, redução de custos, diminuição do risco global. Sob o ponto de vista interno à empresa, destaca-se a procura externa, o acompanhamento de clientes, a globalização da indústria no mercado onde a empresa atua, e o ciclo de vida da indústria.

Resumidamente, as principais vantagens que uma empresa poderá ter com a adoção da estratégia internacional, com base, obviamente na proporção dos seus planos e projetos, podem ser o acesso a novos mercados, através da diversificação dos mesmos e clientes para produtos e serviços já existentes; capitais provenientes da entrada em mercados estrangeiros; acesso a processos de produção de grande valor e minimização dos custos de trabalho, seja através de mão-de-obra barata, de mão-de-obra especializada, de matérias-primas, entre outros; os desenvolvimentos de competências nucleares, sejam elas a tecnologia, o saber-fazer; a gestão de risco empresarial; o lançamento de novos produtos através do aumento da competição internacional no mercado interno, isto

é, quanto mais complexa for a forma da internacionalização, maior o efeito na competitividade; por fim, o trabalho em rede que advém da interação entre empresas e pode levar à transferência de conhecimento e colaboração na pesquisa e desenvolvimento.

Consequentemente, e tendo em conta as vantagens já citadas, é óbvio que a internacionalização está interligada com a perspectiva de cadeia de valor, isto é, de maximizar o retorno e minimizar os custos de aquisição, produção e vendas.

Contudo, a internacionalização empresarial enfrenta uma variedade de obstáculos pois existe, por vezes, dificuldade em encontrar e contratar funcionários de elevada qualidade, dificuldade com a falta de contactos locais que poderiam apoiar com o recrutamento, a contratação de fornecedores adequados e com a procura de novos clientes. A falta de informação existente relativa ao mercado é outro obstáculo associado à falta de uma rede de intermediários e de contactos. A falta de conhecimentos, de recursos e as opções que devem os decisores escolher são os maiores obstáculos identificados por Wiedersheim-Paul et al. (1978) à internacionalização. Há que se ter em conta, também, os obstáculos recorrentes dos recursos internos de uma empresa, que advém dos seus recursos financeiros ou na dificuldade de se conseguir obter o financiamento necessário para se poder iniciar a internacionalização. As empresas também devem ter em consideração as chamadas barreiras ou obstáculos técnicos, tais como, as regulamentações técnicas e os padrões definidos por cada um dos países e, que podem dificultar a as operações dos exportadores e produtores.

3.4 Estratégias de Internacionalização

Uma empresa tem essencialmente três opções ao desenvolver a estratégia de internacionalização dos seus produtos, serviços ou negócios: a criação de subsidiárias no estrangeiro, a atuação isolada ou a colaboração com outras empresas. A aquisição ou criação de subsidiárias no estrangeiro requer uma elevada exigência (Boddewyn, 1985) referente aos meios de financiamento e humanos, o que leva a que haja uma maior complexidade organizacional e também, a que haja um maior risco inerente a um maior volume de investimento.

Com este modelo existe um elevado grau de controlo, por parte das empresas, em termos de redes de distribuição, informações sobre o mercado, ações promocionais, entre outros. Como o controlo é muito maior, vai possibilitar uma competitividade acrescida, além

disso, o tipo de gestão deixará de ser o da empresa individual passando a enquadrar-se numa lógica de Grupo com todos os benefícios que poderão decorrer daí.

O Grupo Bartolomeu Dias é uma *holding* de capital e direito angolano, constituída por 22 empresas ligadas ao comércio, à indústria e à prestação de serviços. Este Grupo é um exemplo de uma empresa angolana que tem uma subsidiária em Portugal, onde aposta em funções comerciais (subsidiária de distribuição e marketing) e na pesquisa dos produtos que pretende importar.

Quanto à atuação isolada, uma das formas mais reconhecidas e utilizada pelas empresas para se tornarem internacionais é a exportação. Ainda que, por exemplo, para uma pequena empresa que não está no mercado externo, seja difícil iniciar uma atividade de exportação devido ao seu reduzido conhecimento sobre os mercados, à escassez de recursos humanos qualificados, à sua falta de experiência no contatos externos, ao fraco poder negocial, entre outros.

A exportação pode ser motivante (Hill, 2011) para a empresa que pretenda realizar economias de localização, atingir curvas de experiência ou apenas evitar custos relacionados com o estabelecimento de uma unidade de produção no país de destino. Mas a decisão de exportar pode ser motivada por um agente de mudança externo, como por exemplo um cliente estrangeiro, ou então pelo aparecimento de uma oportunidade sem que se defina um objetivo claro, em primeira instância (Bilkey, 1978). Segundo Freire (1997), a exportação pode realizar-se através de três operações distintas: exportação spot, que se traduz na venda esporádica de produtos nos mercados estrangeiros; exportação a médio e longo prazo, acontece quando se vende, de uma forma persistente, produtos diretamente a clientes externos; e ainda exportação via agentes ou distribuidores, que é quando a empresa utiliza agentes locais para assegurar a comercialização dos seus produtos nos respetivos mercados. Este último modelo de exportação é utilizado pela Fazenda Agro-industrial Bacilin. Esta iniciou, iniciou, em maio de 2016, o processo de retoma das exportações de banana para o mercado português, a partir da Província de Benguela, na comuna do Culango.

A exportação, *per si*, pode envolver grande complexidade e empenhamento administrativo, que pode ir desde a necessidade de se utilizar uma *trading*, que poderá tratar da documentação e transporte de mercadorias como contatar diretamente com os clientes; até à necessidade de criar uma subsidiária comercial, passando pelo recurso de agentes,

distribuidores e equipas de vendas nesses mercados destinatários. Tudo isto possibilita diferentes graus de incerteza e risco assim como de investimento e rentabilidade (Ford e Rosson, 1982).

A cooperação entre empresas pode ser considerada uma situação intermédia entre a criação de subsidiárias e a atuação isolada, podendo-se obter vantagens dessas duas opções. A cooperação empresarial reflete, antes de tudo, uma grande flexibilidade negocial entre as partes.

O licenciamento enquadra-se neste tipo de internacionalização, pois é um acordo celebrado entre um licenciador, que concede os direitos de uma propriedade intangível, e um licenciado, a entidade a quem são concedidos os direitos por um período de tempo determinado, período pelo qual o licenciador recebe uma taxa de royalty da parte do licenciado. Esta opção permite baixos custos de desenvolvimento e baixos riscos associados à abertura do negócio num novo mercado, uma vez que esse risco é transferido para o licenciado (Hill, 2011). Através do licenciamento, tem-se a vantagem de obter informações sobre o mercado e a inexistência de uma exigência válida em termos de recursos humanos. Por outro lado, o licenciamento, através de contratos de fabrico ou a cedência de patentes, também tem as suas desvantagens para a empresa que assiste a uma perda de controlo sobre a produção, marketing e estratégia, não podendo beneficiar do seu total controlo. Assim, a empresa está impossibilitada de concentrar e coordenar as suas operações em diferentes países, numa única estratégia global (Hill, 2011).

O Franchising é uma outra forma de uma empresa se internacionalizar. Trata-se de um contrato muito semelhante ao licenciamento, mas com uma duração mais longa, onde se obriga o franchisado a seguir regras restritas sobre como um produto, uma marca ou tecnologia de uma determinada área deve ser explorada. Dito de outra forma, o franchisado fica com o direito de gerir um determinado negócio usando a técnica, know-how e reputação do franchisador. As vantagens do franchising traduzem-se nos baixos custos de desenvolvimento e baixos riscos associados a abertura do negócio num novo mercado. Tal é potenciado pela possibilidade de construção da presença da marca num novo mercado de uma forma mais rápida.

A subcontratação ou outsourcing é outro dos modelos adotados pelas empresas, esta consiste na entrega, por parte de uma empresa, de produtos ou partes de produtos ou

mesmo operações sobre os mesmos, a uma outra empresa subcontratada, ainda que se assegure que os produtos ou operações obedeçam a requisitos pré-estabelecidos.

Com a subcontratação consegue-se dar uma maior atenção aos clientes e olhar menos para a sua própria empresa, o que poderá acelerar os processos organizativos do seu negócio, tornando-os assim mais eficientes e, sobretudo, mais rápidos. Poderá, ainda, aumentar o acesso às tecnologias mais recentes e facilitar a penetração da empresa noutros mercados. Mas, acima de tudo, vai-se conseguir uma maior afetação dos seus recursos, quer em termos racionais quer em termos de eficiência, fazendo com que os moldes da empresa sejam mais sólidos.

Para muitas empresas angolanas com recursos, poder e experiência limitados, poderá ser uma solução interessante, pois permite o contato com novas formas de gestão e organização, diferentes modos de comercialização e novas tecnologias.

Uma *Joint Venture* é o resultado da união de capitais de diferentes empresas independentes entre si, que vai traduzir-se na criação de uma nova empresa no estrangeiro. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2002), uma *joint-venture* é a participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente dando origem à partilha do respetivo património, lucros e risco de negócio.

A partilha de gestão, que implica não só a partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros e prejuízos, assim como a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem, são o que mais distingue uma *joint-venture* de outras formas de colaboração empresarial.

Hill (2011) aponta como vantagens a este modo de internacionalizar a aquisição de conhecimentos, por parte da empresa, no seu contato direto com uma empresa local, assim como a partilha de custos de desenvolvimento e dos riscos associados. Em todo o caso, a empresa deve ter consciência que também existe desvantagens, tais como a falta de controlo sobre as tecnologias, uma vez que esta será partilhada com outra empresa ou sendo uma propriedade conjunta que pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de produção e marketing a nível mundial.

Um outro modo de internacionalização empresarial é através das parcerias ou alianças estratégicas. Lorga (2003) afirma que uma aliança estratégica “engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e

empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da joint venture”.

Nos dias de hoje, as empresas têm que ser mais competitivas a nível dos custos das suas operações e para tal, necessitam de operar grandes reestruturações internas que, por vezes, levam demasiado tempo a concretizar e são pouco compensadoras em termos financeiros. Uma das soluções que se pode apresentar são as parcerias estratégicas entre empresas que determinam uma ligação baseada na igualdade e partilha de competências e que visa criar uma relação de confiança que possa exprimir uma estratégia comum.

Parte das vantagens de se formar uma parceria estratégica passa pela partilha do risco do negócio, consegue-se ganhar economias de escala, ter-se acesso a novos mercados regionais, e criar valor acrescentado para o seu negócio, entre outros. Mas, também tem que se ter cuidado para que uma das empresas não se foque demasiado nos seus próprios interesses em vez de se focar nos benefícios mútuos, assim como se pode correr o risco de que haja uma comunicação deficiente entre os parceiros ou até mesmo escolher o parceiro errado.

Um bom exemplo de uma parceria estratégica é a que existe entre a fabricante de bebidas angolana Refriango e o Grupo de cafés Delta, que têm uma parceria para o mercado português. A Refriango já exportava para o mercado português desde 2011, mas estava centrado na comunidade angolana a viver em Portugal, com a aliança que fez com a Delta, esta passou a ser a distribuidora oficial dos produtos da empresa angolana no mercado português.

CAPÍTULO 4 – Metodologia

Neste capítulo serão enquadrados e apresentados os pressupostos metodológicos, apresentados os objetivos do estudo e descritos os instrumentos utilizados. Nomeadamente a entrevista e análise documental. No final do capítulo serão apresentadas as suas empresas em estudo: Refriango e Bartolomeu Dias.

4.1 Considerações Metodológicas

Neste presente estudo optou-se por uma metodologia qualitativa, por ser a que mais se adequa às características do estudo, bem como os objetivos definidos. A análise descritiva associada ao método qualitativo será aplicada através da análise de documental e de duas entrevistas realizadas a responsáveis de duas empresas angolanas.

Uma metodologia qualitativa é um processo essencialmente descritivo e narrativo, que se focaliza mais na descrição e na interpretação, do que na avaliação (Fortin, 1996).

Para Bogdan e Biklen (1994: 48), na investigação qualitativa, “os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números” e o investigador qualitativo tenta “analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto o possível, a forma em que estes foram registados ou transcritos.”.

Para estes investigadores, numa investigação quantitativa, há a considerar, algumas características principais: a recolha de dados é principalmente descritiva; a participação do investigador é fundamental, uma que muita informação é recolhida através do contacto direto com o seu objeto de estudo; o investigador direciona as suas ações principalmente

para o processo, mais do que para os resultados; e os dados tendem a ser analisados de forma indutiva; considerando-se as diferentes perspectivas dos participantes em relação às questões-problema.

Já a análise quantitativa centra-se na “análise de factos e fenómenos observáveis.” (Coutinho, 2015: 26), baseando-se em processos metódicos de colheita de dados analisáveis e quantificáveis. A investigação centrada num método quantitativo, recorre, em geral, à análise estatística de dados, por forma a cumprir os requisitos de uma análise com significado, validade e fiabilidade (Fortin, 1996).

A opção por metodologias qualitativas e/ou quantitativas está diretamente ligada aos objetivos que se pretendem alcançar numa investigação, bem como à definição do objetivo da investigação, ao papel do investigador e ao conhecimento a alcançar (Quivy e Campenhoudt, 2013; Stake, 2009).

A investigação qualitativa levada a cabo pelos sociólogos da Escola de Chicago deu origem ao que denomina por estudo de caso, na sequência de investigações realizadas em meio urbano, sobre o crescimento da criminalidade, a delinquência juvenil, o aparecimento de gangues de marginais e a formação de comunidades marginalizadas (Amado, 2013).

Morgado (2012) define o estudo de caso como estratégia investigativa que permite desenvolver uma análise mais focada e mais compreensiva de determinadas situações, sendo que segundo Coutinho (2015) “quase tudo pode ser um caso: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação!”.

O estudo de caso pode ser considerado como uma família de métodos de investigação cujo principal objetivo é o estudo de um determinado caso (Adelman et al., 1977 *apud* Bell, 2010), sendo que a sua componente descritiva permite recolher informação detalhada que abre caminho para uma investigação futura.

Coutinho (2015:19) defende que, através do estudo de caso, o investigador depara-se com outras visões e perspectivas que complementam, completam e alargam a sua perspectiva e conhecimento do tema em estudo.

O estudo de caso é definido por Yin (2009) como uma estratégia exploratória, que apresenta um plano de ação linear e iterativo, e que pode ser único, quando se reporta apenas a uma situação, e múltiplo, quando congregam várias situações. Ambas as categorias têm componentes descritivas, exploratórias e explanatórias.

Morgado (2012:60) associa ao estudo de caso quatro características principais, e que se relacionam com o problema e objeto de estudo, o tipo de observação, a relação entre o investigador e o sujeito. São elas:

- a) Holística, dado que tende a “procurar compreender o objeto de estudo em si mesmo”;
- b) Empírica, porque privilegia a observação naturalista, sem a interferência do investigador;
- c) Interpretativa, porque todas as situações convergem para a “compreensão do problema em estudo” e tem implícita a interação entre o investigador e o sujeito;
- d) Empática, porque se reestrutura “em função de novas realidades que possam surgir.”.

No presente estudo foi adotada a metodologia de um estudo de caso, por se considerar a mais adequada enquanto estratégia investigativa, não para compreender outros casos, mas para entender o que se constituiu como centro deste estudo, único e específico, que foi o processo de internacionalização de duas empresas angolanas.

No presente estudo de caso predomina o paradigma qualitativo ou interpretativo, numa perspetiva construtivista, uma vez que se trata de uma investigação de um caso em particular, utilizando um método descritivo, construindo a investigação de uma forma progressiva sem a controlar (Coutinho, 2015).

Foram assim definidas três questões de investigação, de acordo com os objetivos estabelecidos:

- Q1 - Quais os fatores determinantes na internacionalização das empresas estudadas?
- Q2 - De que forma os processos de internacionalização em Portugal contribuem para o processo de internacionalização das empresas angolanas?
- Q3 – Quais as características subjacentes às estratégias de internacionalização das empresas estudadas?

4.2 Instrumentos Utilizados na Recolha de Dados

A análise documental é um instrumento que é usualmente utilizado como complemento a outros instrumentos, como inquéritos, questionários, entre outros, uma vez que permite

investigar os resultados de uma forma clara e objetiva (Prodanov e Freitas, 2013). Em geral, a recolha de dados documentais em ciências sociais é efetuada quando existem duas razões distintas: ou porque se tenciona estudar os documentos em si próprios ou porque se espera encontrar neles informações para estudar um outro objeto. Este tipo de análise tem por base materiais que não foram analisados, e que no seu conjunto podem ir de encontro aos objetivos pretendidos, como normas, leis, documentos de organismos oficiais, públicos e privados, documentos audiovisuais, narrativas, correspondências, entrevistas, entre outros (Quivy e Campenhoudt, 2013). A análise documental requer especial atenção, e um distanciamento crítico fundamental por forma a possibilitar uma reflexão sobre fiabilidade da informação que apresenta, questionando se o mesmo reflete os pontos de vista ou factos (Bell, 2010:111).

A entrevista é um método utilizado para recolha de informações, que permite ao investigador confrontar a sua perceção de significado que o entrevistado tem sobre um dado tema, com aquela que o sujeito entrevistado apresenta na altura da entrevista (Werner e Schoepfle, 1987 *apud* Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 1990: 160). A entrevista pode ter também uma dupla função – preparatória instrumental ou técnica essencial, podendo ser: orientada para a resposta, no caso do entrevistador manter o controlo no decurso do processo, sendo que neste caso é estruturada ou semiestruturada; ou orientada para a informação, sendo que neste caso é usualmente designada de “não estruturada” (Bogdan e Biklen, 1994; Lessard-Hébert et al., 1990).

No presente estudo utilizou-se a entrevista semiestruturada, por ser aquela que mais se enquadrava nos objetivos propostos. A análise documental, conforme foi indicado, foi utilizada como completo às entrevistas realizadas, dada a imensa dificuldade em conseguir a colaboração das diversas empresas contactadas, bem como nas próprias entrevistas conseguidas com as duas empresas apresentadas neste estudo, em conseguir resposta a todas as perguntas formuladas, de forma detalhada e explícita. Desta forma, os documentos selecionados e analisados foram notícias de jornais, entrevistas efetuadas a representantes das empresas (e disponibilizadas em páginas de jornais e revistas), documentos relativos a prémios e certificações, relatórios corporativos, entre outros.

4.3 Apresentação dos Grupos Empresariais: Refriango e Bartolomeu Dias

A Refriango é um projeto que resultou da parceria de um português, Luís Vicente, e de um angolano, José Estêvão. O negócio foi iniciado em 1992 com a distribuição de vinhos,

Dom Cacho, Gaivota e Tropicana, e hoje tem 17 marcas próprias e um investimento de cerca de 30 milhões de dólares por ano.

A Refriango surgiu com a criação de uma empresa de comercialização e distribuição de produtos alimentares e bebidas há cerca de duas décadas, tendo iniciado a produção de refrigerantes em 2002, com a construção da primeira unidade fabril. Atualmente é uma empresa especializada na produção e distribuição de refrigerantes, sumos, águas, bebidas energéticas e bebidas alcoólicas, e detentora de um portfólio de dezassete marcas, algumas das quais líderes de mercado nos segmentos.

A Blue deu início ao projeto da empresa em 2001, e um ano depois surgiu a água tônica Welwitschia, produzida à base de uma planta existente no deserto do Namibe, no sul de Angola, com benefícios na prevenção da malária. Em 2007 a empresa lançou o N'ice tea, os néctares da Nutri e a água Pura. Em 2009 surgiram novas categorias de produtos, com a Flash (gasosa), a Speed (energética) e a Red Cola (cola). A Cuia é o produto mais recente da empresa.

O refrigerante Blue, a água Pura, os sumos Nutri e Tutti, e a água tônica Welwitschia são top de vendas nas suas categorias. Atualmente, a Refriango possui uma das maiores unidades industriais do continente africano, com 3800 trabalhadores num total de 42 hectares.

O desenvolvimento de produtos inovadores, com elevados padrões de qualidade, posicionou a Refriango como o maior líder de bebidas em Angola. O crescimento progressivo, sustentado e assente em princípios de qualidade, levaram a que a Refriango iniciasse um forte processo de internacionalização, dinâmico, contínuo e empreendedor. O processo de internacionalização foi iniciado em 2011, através da marca Blue.

A Refriango foi a primeira empresa angolana de bens de grande consumo a iniciar atividade de exportação para outros países, com as suas marcas inovadoras, e uma grande capacidade de adaptação a novos mercados e novas tendências de consumo.

Atualmente, a Refriango está presente em 10 países, o que a torna uma das empresas angolanas com maior dimensão e projeção a nível internacional, e exporta para 22 países, destacando-se a Holanda, Namíbia, Moçambique, Nigéria, Argélia, Benim, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné-Conacri, Republica Democrática Congo e Benim (Figura 4.1).

No presente estudo, efetuou-se uma entrevista ao Dr. Fausto Rodriguez, membro executivo do Grupo Refriango.

Desde a sua fundação, em 1991, o Grupo Bartolomeu tem desenvolvido uma imagem associada aos conceitos de qualidade, modernidade e segurança, visível nos seus luxuosos escritórios no *Business Center* em Talantona,

Quanto ao processo de internacionalização, o Grupo Bartolomeu Dias está presente em alguns países que considera estratégicos para as suas áreas de atuação, como a China, os Emiratos Árabes Unidos e Portugal, através da criação de subsidiárias em cidades como Pequim, Dubai, Lisboa, mas tem direcionado a sua área de atuação, principalmente em Angola, com a perspetiva de contribuir para o desenvolvimento económico, cultural e social. O Grupo tem desenvolvido a sua internacionalização através da criação de subsidiárias, onde aposta em funções comerciais, no caso da distribuição e do marketing, e na pesquisa dos produtos para potencial exportação.

A entrevista ao Grupo Refriango foi efetuada ao Dr. Henrique Dias, Diretor da Sucursal do Grupo Bartolomeu Dias em Portugal, sediada no Parque das Nações em Lisboa.

CAPÍTULO 5 – Respostas às questões de investigação

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos, através da realização das entrevistas a dois responsáveis dos Grupos empresariais em estudo, bem como da análise efetuada a diversos documentos, como artigos de jornais, entrevistas, vídeos, entre outros. Serão também respondidas as três questões de estudo, formuladas de acordo com os objetivos específicos, de acordo com os resultados obtidos

5.1 Apresentação dos Resultados

5.1.1 Internacionalização do Grupo Refriango

5.1.1.1 Resultados da Entrevista

No que diz respeito às razões que levaram o Grupo Refriango a iniciar um processo de internacionalização, o Dr. Fausto Rodriguez indicou que a Refriango é um Grupo angolano pioneiro na internacionalização, tem apresentado uma filosofia que se distingue das outras empresas e por essa razão tem conseguido levar os seus produtos a outros mercados, com sucesso. Conforme referiu o entrevistado:

“A Refriango é pioneira na internacionalização de marcas angolanas, distinguindo-se por ser a primeira empresa de bens de grande consumo em Angola a levar os seus produtos além-fronteiras.”

O Dr. Fausto Rodrigues referiu também que a escolha do país para internacionalização foi Portugal, pois irá ser através desse país que a empresa pretende atingir outros países europeus. O entrevistado referiu também que:

“O nosso Grupo está presente em cerca de uma dezena de países africanos (Congo, Namíbia, África do Sul, Moçambique, entre outros), operações que, nomeadamente por dificuldades logísticas, continuam a ser praticamente simbólicas e destinadas à promoção da marca. O peso dos mercados internacionais africanos, na Refriango, é inferior a cinco por cento, com Moçambique como principal importador dos nossos produtos.”

Os pontos de diferenciação em que o Grupo investiu foram a qualidade, o portfólio de sabores e o *design* das embalagens, uma vez que estes são fatores-chave na confiança e credibilidade das marcas da Refriango internacionalizadas.

A Refriango internacionalizou-se em Portugal com a marca Blue, em 2014. O lançamento inicial do refrigerante Blue foi com quatro sabores distintos: laranja, ananás, maracujá e guaraná. A apresentação da marca foi apoiada por uma campanha multimeios e várias ativações junto dos consumidores. O entrevistado destacou a importância de se ter estabelecido uma parceria estratégica com o Grupo Delta, para que esta fosse o distribuidor oficial dos produtos da Refriango em Portugal.

Os fatores chave para a concretização do processo de internacionalização para Portugal foram, conforme referiu o entrevistado, os produtos de elevadíssima qualidade, as inúmeras distinções a nível Internacional, e ter uma ampla gama de produtos que funcionam como uma alternativa no mercado português. Foi destacada pelo entrevistado, a parceria com o Grupo Nabeiro que contribuiu de forma decisiva para que a internacionalização do Grupo fosse uma aposta bem-sucedida. Conforme referiu:

“A Refriango garante produtos de elevadíssima qualidade, com inúmeras distinções a nível Internacional, tem uma ampla gama de produtos que permite ser uma alternativa aos players existentes no mercado português e dispõe já de créditos firmados no desenvolvimento de estratégias de Marketing. Devo salientar que o facto da nossa parceria com o Grupo Nabeiro e a força de distribuição destes, ajudam a que estejam reunidos todos os “ingredientes” para que a internacionalização seja bem-sucedida.”

Mas o processo de internacionalização não foi fácil, tendo sido apresentadas, pelo entrevistado, como principais dificuldades no posicionamento dos produtos no mercado português, a lentidão no desembarço aduaneiro angolano para a exportação dos produtos acabados, tanto para Portugal como para os outros países.

5.1.1.2 Resultados da Análise Documental

As informações obtidas através da análise documental permitiram, por um lado, compreender a imagem que o Grupo Refriango pretende passar aos consumidores, como também perceber a estratégia de comunicação e de marketing utilizada pelo Grupo. Como se pode observar na Figura 5.1, o website oficial da Refriango apresenta como sua identidade: A “Qualidade, inovação e Empreendedorismo” referindo-os como “os atributos que posicional a Refriango no Top das empresas angolanas e como uma das maiores referências do Continente Africano”.



Figura 5.1 – Página de abertura do Website da Refringo

Fonte: Refringo (2017)⁹

A internacionalização do Grupo Refringo em Portugal tem sido muito documentada e destacada, tanto em Portugal como em Angola, particularmente nos meios de comunicação, parecendo ser a divulgação e mediatização, uma parte importante da estratégia de internacionalização do Grupo. A título de exemplo, veja-se algumas notícias publicadas em 2010:

- O Jornal “EXPRESSO Economia”, a 28 de junho, noticiou:

Lançada em 2005, a Blue aventura-se este ano na internacionalização. Portugal é o primeiro país na estratégia, onde vai entrar com três dos nove sabores. As variedades mais angolanas (coco/ananas, tamarindo e maracujá) foram as escolhidas para o arranque, deixando de fora os sabores mais comuns (laranja, manga, ananás, framboesa, maçã e lima-limão). No mercado nacional, a Blue posiciona-se para os 34 mil angolanos que oficialmente vivem em Portugal.¹⁰

⁹ Refringo (2017). [Consult. a 1 out. 2017]. Disponível em: www.Refringo.com.

¹⁰ EXPRESSO ECONOMIA. *Bebida angolana Blue chega a Portugal*. (2010). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/bebida-angolana-blue-chega-a-portugal=f590784>.

- O jornal “O DESTAK”, a 16 de novembro, apresentou a seguinte notícia: “Segundo o comunicado, esta é a primeira vez na história de Angola que uma marca nacional de bens de grande consumo é exportada para a Europa, sendo Portugal o primeiro passo na estratégia de expansão da Refriango para outros mercados.”¹¹

- O jornal “Notícias Lusófonas”, a 16 de novembro, noticiou: “[...] esta é a primeira vez na história de Angola que uma marca nacional de bens de grande consumo é exportada para a Europa, sendo Portugal o primeiro passo na estratégia de expansão da Refriango para outros mercados.”¹²

A estratégia de internacionalização seguida pelo Grupo Refriango é um tema muito debatido na comunicação social, nomeadamente na televisão, nos jornais, em revistas de negócios, e nas redes sociais.

Do presente estudo, através da análise documental desenvolvida, poderá apresentar-se os pontos seguintes como fazendo parte da estratégia de internacionalização seguida pelo Grupo Refriango:

1) Aposta na qualidade e inovação

O Grupo Refriango tem apostado no prestígio, na inovação, na qualidade e na segurança dos seus produtos, por forma a assegurar a satisfação e confiança dos seus clientes. Esta estratégia é bem visível nas diversas certificações e prémios que tem alcançado nos últimos anos:

- *Certificação ISO 22000 (2017)*: A Refriango foi destacada como a primeira empresa angolana de bens de grande consumo a alcançar a Certificação ISO 22000 - Norma na Área da Gestão de Sistemas de Segurança Alimentar, por uma entidade independente.

- *Acreditação dos Laboratórios (2013)*: O Laboratório da Refriango foi o único em Angola a obter a Acreditação para a Realização de Ensaios Físico-químicos e Microbiológicos, no âmbito da Norma ISO/IEC 17025.

¹¹ DESTAK. *Empresa angolana exporta refrigerante Blue para Portugal*. (2010). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://www.destak.pt/artigo/80522>.

¹² NOTÍCIAS LUSÓFONAS. *Empresa angolana Refriango exporta refrigerante Blue para Portugal*. (2010). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://noticiaslusofonas.com/view.php?load=arcview&article=28877&category=Angola>.

- *Monde Selection (2013-2017)*: Desde 2013, a Refriango é a única empresa Angolana a ser distinguida nos Prémios *Monde Selection (International Institute for Quality Selections)*. Este organismo internacional tem por missão avaliar a qualidade dos produtos de grande consumo, através de um júri profissional e independente.

- *Melhor Produto do Ano – SADC 2013*: A Refriango conquistou este prémio em 2013, vendo a qualidade dos seus produtos reconhecida internacionalmente, pela Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC).

- *Sabor do Ano 2013*: O prémio Sabor do Ano é um selo que confere uma certificação de qualidade através de uma avaliação gustativa realizada por consumidores. A Blue e a Nutry são as marcas da Refriango reconhecidas com esta distinção.

- *Superbrands 2013*: Blue e Nutry são as marcas que têm conquistado o prémio Superbrands, que atesta os elevados padrões de qualidade e a atuação destas marcas acima da concorrência.

2) Intervenção a nível social

A Refriango desempenha um papel importante a nível social, em áreas como a educação, saúde, cultura e desportos, distribuindo *kits* de estudo e lanches escolares, incentivando a prática de desporto das escolas, distribuindo *kits* informativos nas maternidades, patrocinado o futebol infantil e atletas olímpicos.

3) Investimento em publicidade e marketing

O Grupo Refriango tem apostado fortemente em publicidade e marketing em Angola, com diversas ações como filmes televisivos temáticos, como “Seleção Natural” e “Dá Vontade”, associados aos seus produtos (Figuras 5.2 e 5.3), no patrocínio de concertos, eventos programas televisivos e torneios desportivos, entre outros.



Figura 5.2 – Notícia do Website Briefing sobre duas campanhas televisivas do Grupo Refriango em Angola

Fonte: Briefing (2016)¹³



Figura 5.3 - Notícia do Website Briefing sobre a divulgação da bebida Red Cola 5 através do concerto do Grupo Zona 5

Fonte: Briefing (2016)⁹

¹³ BRIEFING. *Mostrando artigos por etiqueta: refriango*. (2016). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://www.briefing.pt/entrevistas/tag/refriango.html>.

Esta aposta em comunicação em marketing, com o objetivo de criar uma identidade da marca e tornar os produtos do Grupo Refriango conhecidos também a nível internacional, foram o ponto de partida para a internacionalização do Grupo.

Em Portugal, uma das primeiras ações de marketing do Grupo Refriango foi o patrocínio da equipa de voleibol da Associação de Jovens de Fonte Bastardo da Ilha Terceira, Açores. Esta equipa, patrocinada pelo refrigerante "Blue", sagrou-se, pela primeira vez, campeã nacional na época de 2010/2011.

Outro ponto fundamental da estratégia de marketing do Grupo Refriango foi o aeroporto de Lisboa, que como Joana Falcão, responsável pela comunicação institucional do Grupo, indicou na sua entrevista foi “[...] a porta de embarque para as marcas Refriango”.¹⁴

Conforme Joana Falcão refere, além do aeroporto de Lisboa ser um aeroporto muito movimentados, é, também, “[...] uma porta de entrada/saída privilegiada para Angola [...]. Paralelamente, os espaços disponíveis no aeroporto permitem-nos desenvolver criatividade mais específicas e direcionadas para os viajantes internacionais dando asas à criatividade.”

Em 2015, o Grupo Refriango desenvolveu uma campanha de publicidade que pretendeu desafiar os portugueses a fazerem da vida uma festa, imagem esta que a marca pretende passar para o mercado Português. Esta campanha, presente em diferentes cidades, como Lisboa, Porto, Setúbal, Faro, apostou num formato jovem, moderno e irreverente, mantendo a ligação à música e à festa.¹⁵

Em 2016, este apoio estendeu-se à seleção portuguesa, com o apoio da marca Blue na final do campeonato europeu de futebol (Figura 5.4). Esta estratégia está também a ser alargada a Espanha, com a aposta no patrocínio de transmissões, televisivas e na internet, de jogos da liga espanhola do Barcelona e do Real Madrid. Neste ano, a Refriango, através da bebida Blue, lançou mais uma campanha em Portugal, desta vez no período de verão. O objetivo desta campanha, tal com de outras já desenvolvidas pela marca, foi o de “desafiar os portugueses a entrarem no espírito da marca – "Faz da Vida uma Festa"”. Foram distribuídos mais de 350 outdoors de norte a sul de Portugal e patrocinados diversos eventos e festivais de música, como a "Blue Dance Cam”, uma festa de música no cenário

¹⁴ BRIEFING. *Aeroporto de Lisboa, porta de embarque para as marcas Refriango*. (2012). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://www.briefing.pt/marketing/17497-aeroporto-de-lisboa-porta-de-embarque-para-as-marcas-refriango.html#ixzz4tylvmCS5>.

¹⁵ REFRIANGO. *Blue Inspira Portugueses a Fazerem da Vida uma Festa*. (2015). [Consult. 01 de out. 2017]. Disponível em: <http://refriango.com/noticias/blue-inspira-portugueses-a-fazerem-da-vida-uma-festa/>.

da praia de Santa Cruz e que desafiou os consumidores a "dançar como se ninguém estivesse a ver". A aposta em ambientes descontraídos e de festa aconteceu também no festival Sol da Caparica, em que a marca esteve presente de 11 a 14 de agosto.¹⁶



Figura 5.4 – Anúncio de apoio à seleção de futebol portuguesa no momento da vitória do campeonato Europeu de futebol em 2016.

Fonte: Refriango (2016)¹⁷

A aposta da linha de animação digital na Liga de futebol Portuguesa, com a presença nos principais jogos da Liga, é também uma estratégia de publicidade que tem vindo a ser utilizada pelo Grupo em Portugal, desde 2012¹⁸.

Atualmente, o Grupo Refriango continua a apostar na comunicação e no marketing, de forma planeada, integrada e direcionada para um público específico, sendo que esta parece ser uma das estratégias que envolvem o processo de internacionalização do Grupo Refriango. O marketing, seguido pelo Grupo, tem sido delineado e implementado pela empresa de *Trading*, Wayfield, sendo esta, atualmente, a responsável por todo o desenvolvimento estratégico da marca em Portugal.¹⁹

¹⁶ BRIEFING. *A angolana Blue "faz a festa" em Portugal*. (2016). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <https://www.briefing.pt/marketing/37599-a-angolana-blue-faz-a-festa-em-portugal.html>.

¹⁷ REFRIANGO. *Campanhas* (2016). [Consult. 01 de out. 2017]. Disponível em: <http://refriango.com/refriango/campanhas/>.

¹⁸ IMAGENS DE MARCA (dez. 2012). [Consult. 01 out. 2017]. Disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/sicnoticias/pecas/refriango-de-angola-para-o-mundo-2/>.

¹⁹ WAYFIELD (2017). [Consult. 01 out. 2017]. Disponível em: <http://www.wayfield.com/pt/clientes/index.php>.

4) Parceria estratégica com a Delta Cafés

Um dos pontos principais no processo de internacionalização do Grupo Refriango em Portugal, foi a parceria estratégica estabelecida com o Grupo Delta Cafés, em maio de 2014.

Segundo informação do jornal Negócios, Carlos Santos, presidente da empresa angolana, destaca a importância desta parceria, referindo que:

Com a aliança, a Refriango espera vender cinco milhões de euros até Junho de 2015, num mercado onde já entrou há três anos, mas no qual se centrou até agora na comunidade angolana. Com a rede de 23 departamentos locais de venda da Delta, com 35 mil clientes em território português, o que a Refriango espera realizar nos próximos 12 meses é o equivalente a um terço da sua exportação actual (que totaliza 5% das suas vendas, cujo valor não foi avançado).²⁰

A notícia publicada no website da DELTA CAFÉS, refere: “O Grupo Delta Cafés, líder do setor do café em Portugal e Angola, e a Refriango, [...] acabam de estabelecer uma parceria estratégica que torna a empresa portuguesa no distribuidor oficial dos produtos da Refriango em Portugal.”²¹

5.1.2 Internacionalização do Grupo Bartolomeu Dias

5.1.2.1 Resultados da Entrevista

No que diz respeito às razões que levou o Grupo Bartolomeu Dias a iniciar um processo de internacionalização, o entrevistado Dr. Henriques Dias, indicou que esteve relacionada com as necessidades locais e as do Grupo. Sobre aos países escolhidos para a internacionalização, é referido pelo entrevistado, a forte incidência na Ásia, pelo custo benefício, a Europa pela Tecnologia e o Continente Americano pela relação equilibrada.

O entrevistado, Henrique Dias, considera que a diferenciação do Grupo face a outros concorrentes se relaciona com o facto de apresentar produtos provenientes de Angola, com produção em Angola, e também serviços de prospeção e de *trading*.

²⁰ JORNAL DE NEGÓCIOS. *Delta assina parceria estratégica com a angolana Refriango*. (2014). [Consult. 1 out. 2017]. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/delta_assina_parceria_estrategica_com_a_angolana_refriango.

²¹ DELTA CAFÉS. *Grupo Delta Cafés e Refriango estabelecem parceria estratégica*. (2014). [Consult. 01 out. 2017]. Disponível em: <http://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias/Grupo-delta-cafes-e-refriango-estabelecem-parceria-estrategica>.

Sobre a Entrada no Mercado Português, o entrevistado indicou que, apesar de já existirem relações com Portugal desde o início do Grupo, oficialmente estabeleceu-se em 2010, sendo também a área de residência do presidente do Grupo

Os Serviços em Portugal são a logística, gestão da logística, prospeção e *procurement*. Atualmente, o Grupo está a apostar, principalmente no ramo imobiliário, particularmente na hotelaria. Está também a direcionar-se para compra, remodelação e venda de edifícios.

Como principais dificuldades sentidas no posicionamento dos seus produtos e ou serviços no mercado português, Henrique Dias indica o reconhecimento das marcas provenientes da Angola em território nacional, assim como na Europa.

O entrevistado indicou que o Grupo Bartolomeu Dias não obteve qualquer tipo de apoio por parte de organismos oficiais portugueses para o seu processo de internacionalização, sendo referidas como principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização, a burocracia e não existir apoio por parte do Estado Português.

Para Henrique Dias, Portugal funciona uma porta de entrada para o mercado Europeu devido às suas características geopolíticas e geográficas. O entrevistado refere que *“Portugal tem a melhor localização da Europa, uma das melhores, deveriam ter os melhores incentivos.”*

O Grupo tenciona também alargar o negócio a outros países Europeus, referindo o entrevistado que já têm parceiros na Suécia, nos países do Norte e em Espanha.

Sobre a informação necessária para o apoio no processo de internacionalização, Henrique Dias refere que a âmbito nacional, é importante a conjuntura política, económica, técnica e social, e que: *“em Portugal, é a carga fiscal, em Portugal é a que mais penaliza”*. De âmbito Regional, o entrevistado refere como pontos fundamentais, o mercado de trabalho (custo e disponibilidade mão de obra qualificada), imobiliário (custo e disponibilidade), hotelaria (custo e disponibilidade), e o acesso a fornecedores locais e a transportadores. Quanto ao âmbito setorial, foi referida a importância das empresas instaladas e dos projetos de desenvolvimento de empresas do setor.

5.1.2.2 Resultados da Análise Documental

As informações obtidas através da análise documental em relação ao processo de internacionalização do Grupo Bartolomeu Dias são em número reduzido, apesar de se perceber que o Grupo valoriza a expansão, mas que é uma etapa a pensar com alguma

ponderação. Como indica Bartolomeu Dias, na mensagem que apresenta no Website institucional da empresa:

Às vezes é uma questão de vaidade querermos internacionalizar os nossos Grupos, as nossas empresas. Os grandes Grupos querem vir investir em Angola porque é o país que mais cresce no mundo. Porquê vou tirar daqui para o exterior? Não faço isso porque teria de procurar um mercado melhor que o meu. Não vou sair apenas para dizer que tenho empresas no exterior. Mas tenho alguns escritórios de representação fora do país que fazem pesquisa dos produtos que nós queremos importar, mas investir em grande escala num país que não seja Angola por agora não faço.²²

As poucas entrevistas e algumas notícias que surgem na comunicação social permitem compreender o que Grupo Bartolomeu pretende passar aos consumidores: uma imagem de modernidade, estabilidade, segurança e qualidade (Figura 5.5). O prémio *Africa Economy Builders Awards*, recebido pelo Grupo em 2015 como um dos melhores Grupos económicos Africanos de 2015²³, atesta essa estratégia.



Figura 5.5 - Página de abertura do Website do Grupo Bartolomeu Dias

Fonte: Bartolomeu Dias (2017)²⁴

²² BARTOLOMEU DIAS. *O Fundador*. (2017) [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://www.Grupobd.com/pt/Grupo.1/o-fundador.a1.html>.

²³ CEO LUSÓFONO. *Grupo empresarial Angolano “Bartolomeu Dias”, no pódium dos melhores Grupos económicos Africanos de 2015*. (2015). [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://ceolusofono.com/2015/05/12/Grupo-angolano-bartolomeu-dias-entre-os-melhores-de-africa/>.

²⁴ BARTOLOMEU DIAS. (2017). [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://www.Grupobd.com/pt/>.

Em 2012, já com escritórios de representação em Hong-Kong (que apoia a área de *trading*), no Dubai e na Namíbia, Bartolomeu Dias referiu que: “O próximo escritório a inaugurar será em Lisboa [...]”, indicando que a China e a Coreia são destinos que tem visitado ultimamente: “Comecei a ir mais para a Ásia em 2008. Já visitei a LG, a Hyundai e a Suzuki, por exemplo. Os coreanos estão a surpreender o mundo ao nível da qualidade. Já são a 11.^a maior economia mundial”, indicando, no entanto que não ambiciona, internacionalizar para já o seu negócio, uma vez que “Ainda existem muitas oportunidades em Angola”.²⁵

Sendo também uma empresa com um forte desenvolvimento em Angola, em diversas áreas de atuação, atualmente está a deparar-se que algumas dificuldades associadas à crise em Angola. Conforme noticiou o jornal Angola-online, em 2016²⁶: “A crise que devasta o país está impossibilitar a expansão e concretização dos projectos do Grupo Empresarial Bartolomeu Dias, que detém várias empresas no país.”.

5.2 Enquadramento dos resultados nas respostas às questões de investigação

Pelos resultados obtidos foi possível responder às questões de investigação colocadas:

Q1 - Quais os fatores determinantes na internacionalização das empresas estudadas?

Q2 - De que forma os processos de internacionalização em Portugal contribuem para o processo de internacionalização das empresas angolanas?

Q3 – Quais as características subjacentes às estratégias de internacionalização das empresas estudadas?

As razões apontadas para ambos os Grupos, Refriango e Bartolomeu Dias, como fatores determinantes na diversificação dos seus mercados de intervenção a nível internacional, foram a qualidade dos seus produtos e serviços, e a diferenciação de outras empresas concorrentes africanas, por apresentarem produtos e serviços provenientes de Angola, com produção em Angola e que apostam na diferenciação, particularmente nos conceitos de modernidade, estabilidade, credibilidade, inovação e qualidade. Esta diferenciação é

²⁵ CLUB-K. *Bartolomeu Dias, Presidente do Grupo empresarial BD.* (2012). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: http://club-k.net/index.php?option=com_content&view=article&id=9909:bartolomeu-dias-presidente-do-grupo-bd&catid=41004&Itemid=145&lang=pt.

²⁶ ANGOLA-ONLINE. *Crise preocupa estrutura de uma das maiores empresas do país.* (2016) [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://angola-online.net/public/index.php/noticias/crise-preocupa-estrutura-de-uma-das-maiores-empresas-do-pais>.

bastante notória nos diversos prémios recebidos por ambos os Grupos. No caso da Refriango: *Monde Selection (2013-2017)*, *Melhor Produto do Ano – SADC 2013*, *Sabor do Ano 2013* e *Superbrands 2013*. No caso do Grupo Bartolomeu Dias, o prémio *Africa Economy Builders Awards*, recebido em 2015 como um dos melhores Grupos económicos Africanos de 2015.

Na entrevista, o Dr. Fausto Rodriguez referiu que os pontos de diferenciação em que o Grupo Refriango investiu foram a qualidade, o portfólio de sabores e o design das embalagens, ter uma ampla gama de produtos que permite ser uma alternativa no mercado português, sendo estes fatores-chave na confiança e credibilidade das marcas da Refriango internacionalizadas. A parceria com o Grupo Nabeiro e a força de distribuição destes, ajudaram a que estivessem reunidas todas as condições para que a internacionalização fosse bem-sucedida.

Sobre a segunda questão de investigação, e que se refere à forma como os processos de internacionalização em Portugal contribuem para o processo de internacionalização das empresas angolanas, poderá referir-se que Portugal foi o país de escolha para o início do processo, por ambos os Grupos, na Europa.

A escolha de Portugal como país para a sua internacionalização relaciona-se com a sua localização privilegiada no continente europeu, sendo assim um país que poderá permitir ao Grupo expandir-se para outros países europeus.

No caso do Grupo Bartolomeu Dias, Henrique Dias referiu também que “*Portugal funciona uma porta de entrada para o mercado europeu devido às suas características geopolíticas*” e geográficas, destacando a conjuntura política, económica, técnica e social existente em Portugal. Henrique Dias refere que, apesar de Portugal ter uma das melhores localizações da Europa, deveria ter os melhores incentivos e apoios para quem pretende expandir os seus negócios para Portugal. O entrevistado referiu também que, através da entrada em Portugal, o Grupo tenciona alargar o negócio a outros países Europeus, referindo também que o Grupo tem já parceiros na Suécia, nos países do Norte e em Espanha.

No entanto, salientam-se algumas dificuldades no processo de internacionalização para Portugal. O Grupo Refriango referiu que posicionamento dos produtos no mercado português não foi fácil, devido à lentidão no desembaraço aduaneiro angolano para a exportação dos produtos acabados, tanto para Portugal como para os outros países.

No caso do Grupo Bartolomeu Dias foi referido que não existiu qualquer tipo de apoio por parte de organismos oficiais portugueses para o seu processo de internacionalização, sendo referidas como principais dificuldades, os procedimentos burocráticos, a não existência de qualquer apoio por parte do Estado Português e a elevada carga fiscal. Henrique Dias referiu também como uma dificuldade na internacionalização do Grupo, o reconhecimento das marcas provenientes da Angola em Portugal, e também na Europa.

Sobre as estratégias de internacionalização em Portugal utilizadas pelos dois Grupos angolanos, e que se refere à terceira questão, verificou-se, tanto pelas entrevistas como pela análise documental que são distintas, apesar de ambos os Grupos apostarem na qualidade dos seus produtos e serviços.

A internacionalização do Grupo Refriango em Portugal tem sido muito documentada e destacada, tanto em Portugal como em Angola, particularmente nos meios de comunicação social, parecendo ser a comunicação, a divulgação dos seus produtos e a mediatização das suas atividades, uma parte importante da estratégia de internacionalização do Grupo.

O Grupo Refriango utiliza uma forte estratégia de comunicação e de marketing, associando aos seus produtos aos conceitos de qualidade, inovação e modernidade, e pretende estar presente na vida dos seus consumidores, de forma constante e dinâmica, patrocinado eventos desportivos, musicais e sociais.

Um dos pontos principais no processo de internacionalização do Grupo Refriango em Portugal, foi também a parceria estratégica estabelecida com o Grupo Delta Cafés em maio de 2014, e que tem permitido ao Grupo chegar a um maior número de consumidores e de locais estratégicos para colocação dos seus produtos,

O Grupo Bartolomeu Dias tem desenvolvido a sua internacionalização de uma forma um pouco diferente do Grupo Refriango. O Grupo tem alguns escritórios de representação fora do país, como Portugal, China e Emiratos Árabes Unidos, e tem desenvolvido a sua expansão para outros mercados, através da criação de subsidiárias em cidades como Pequim, Dubai e Lisboa, mas tem direcionado a sua área de atuação, principalmente em Angola, não só pelo potencial que ainda apresenta, mas também com a perspetiva de contribuir para o desenvolvimento económico, cultural e social do país.

O Grupo tem desenvolvido a sua internacionalização através da criação de subsidiárias, onde aposta em funções comerciais e na pesquisa de produtos para potencial exportação,

mas não pretende investir em grande escala num país que não seja Angola, pelo menos num futuro próximo.

Conforme noticiou o jornal Angola-online, em 2016²⁷, nos últimos anos a crise que está a afetar Angola tem dificultado a expansão do Grupo para outros países, bem como a concretização de alguns projetos.

Ao contrário do Grupo Refriango, o Grupo Bartolomeu Dias tem apostado pouco na comunicação e no marketing, não se verificando uma grande mediatização do Grupo. As poucas entrevistas e algumas notícias que surgem na comunicação social permitem compreender que a estratégia do Grupo assenta também na qualidade, modernidade, estabilidade e segurança.

²⁷ ANGOLA-ONLINE. *Crise preocupa estrutura de uma das maiores empresas do país*. (2016) [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://angola-online.net/public/index.php/noticias/crise-preocupa-estrutura-de-uma-das-maiores-empresas-do-pais>.

CAPÍTULO 6 – Discussão dos Resultados

A análise da estratégia global da empresa a longo prazo é um elemento determinante no processo de internacionalização, que está ligado a três fatores principais: o historial internacional da empresa, onde está incluída a sua experiência no estrangeiro; a cultura de internacionalização da empresa, que está relacionada com a sua abertura internacional e o seu interesse pelos mercados externos; e o terceiro fator que está relacionado com a personalidade das partes integrantes, ou seja, a maior ou menor vontade dos gestores, acionistas e empregados em avançarem com o processo de internacionalização (Lemaire, 1997).

É visível no presente estudo, a diferença dos procedimentos dos Grupos Refriango e Bartolomeu Dias, e a forma distinta como os fatores indicados têm influenciado o seu processo de internacionalização.

O Grupo Refriango apresenta uma grande abertura internacional e interesse pelos mercados externos, sendo que os seus responsáveis têm uma filosofia de atuação voltada para o exterior e para a aposta em outros mercados.

O Grupo Refriango, nos seus processos de internacionalização, tem apostado numa estratégia baseada nas vantagens específicas da localização e de internalização (Dunning, 2000). Da análise efetuada, poderá concluir-se que sua a estratégia assenta principalmente na capacidade de explorar o potencial do mercado, através da diferenciação dos seus próprios produtos e nas mais-valias da internalização, pelas transações do mercado através do desenvolvimento de parecerias estratégicas.

A estratégia baseada em parcerias ou alianças, “caracterizada por uma relação comercial entre empresas de diferentes países” (Costa e Lorgan, 2003), tem sido a utilizada pelo Grupo Refriango no seu processo de internacionalização, tanto para Portugal, como para a Europa ou Ásia.

O modelo de internacionalização do Grupo Bartolomeu Dias é bastante distinto do Grupo Refriango, funcionando através da criação de subsidiárias, onde o Grupo aposta em funções comerciais, para venda dos seus serviços e produtos, e também desenvolve pesquisa de produtos para potencial exportação.

Segundo Boddewyn (1985), com este modelo existe um maior grau de controlo, por parte do Grupo, em termos de redes de distribuição, informações sobre o mercado, ações promocionais, possibilitando uma competitividade acrescida.

Sobre a estratégia global do Grupo a longo prazo, e de acordo com a relação com os principais fatores referidos por Lemaire (1997), apesar existir alguma abertura e interesse por mercados externos, o processo de internacionalização está a ser desenvolvido de forma progressiva e lenta, sendo que o historial da empresa demonstra o interesse no investimento constante em Angola, em áreas e serviços diferentes. O objetivo parece ser a aquisição de experiência em alguns pontos estratégicos internacionais, como a China, a Europa e os Emiratos Árabes Unidos, por forma a que a mesma permita avançar de forma segura para outros mercados. O presidente do Grupo apresenta algum cuidado e ponderação no avanço para mercados externos, indicando que:

Não vou sair apenas para dizer que tenho empresas no exterior. Mas tenho alguns escritórios de representação fora do país que fazem pesquisa dos produtos que nós queremos importar, mas investir em grande escala num país que não seja Angola por agora não faço.²⁸

Quanto aos fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada no mercado internacional, para o Grupo Bartolomeu Dias parecem ter sido as vantagens específicas de propriedade, porque permitem ao Grupo ter um maior domínio e controlo sobre os seus recursos, e fazer uso das suas competências essenciais como algo diferenciador e competitivo face aos seus concorrentes, uma vez que sob a forma de subsidiárias, é possível manter sob controlo da empresa, da sua propriedade tangível e intangível (Dunning, 2000).

Apesar das diferenças indicadas, são visíveis também algumas semelhanças nas estratégias de internacionalização dos Grupos. Ambos apostam na qualidade dos seus produtos e serviços, na inovação, numa imagem institucional de modernidade e segurança,

O Grupo Refriango tem associado estes procedimentos a uma forte e intensiva estratégia de comunicação de marketing, participando em diversos eventos culturais e musicais, atuando e intervindo em áreas sociais e educacionais e patrocinando atividades desportivas, como o futebol e voleibol.

²⁸ BARTOLOMEU DIAS. *O Fundador*. (2017) [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://www.Grupobd.com/pt/Grupo.1/o-fundador.a1.html>.

O Grupo Bartolomeu Dias tem apresentado uma atuação mais reservada e discreta, direcionada a sua comunicação para um formato muito centrado no seu fundador.

Sobre a informação necessária para o apoio no processo de internacionalização, ambos os Grupos destacam a conjuntura política, económica, técnica e social existente em Portugal, a sua privilegiada localização geográfica, mas como dificuldades refere-se a falta de apoios, burocracia e a elevada carga fiscal. Henrique Dias refere a importância do mercado trabalho, do custo e disponibilidade imobiliária, o acesso a fornecedores locais e a transportadores, e a importância das empresas instaladas e dos projetos desenvolvimento empresas setor.

Nos últimos anos, Portugal tem desenvolvido, com Angola, uma rede de relações de parceria em matéria de cooperação económica, ainda que respeitando as regras comunitárias a que está obrigado desde a Adesão. Já foram estabelecidos vários protocolos, nomeadamente: o Acordo de Cooperação no Domínio do Turismo; a Convenção sobre Segurança Social; o Acordo sobre a Promoção e a Proteção Recíproca de Investimentos; o Acordo de Cooperação no Domínio da Indústria; o Acordo Especial de Cooperação no Domínio do Turismo e Hotelaria; e o Acordo de Cooperação Económica.

Esta rede de parcerias entre Portugal e Angola, apesar de trazer vantagens para ambos os países em termos da internacionalização das suas empresas, esta não tem sido suficiente na facilitação de procedimentos para a internacionalização das empresas angolanas em Portugal.

Existem algumas dificuldades e condicionantes para as empresas angolanas que pretendem alargar o seu domínio de atuação para Portugal, nomeadamente, os constrangimentos no desembaraço aduaneiro angolano para a exportação de produtos acabados, os procedimentos burocráticos e a elevada carga fiscal.

Está em discussão um possível acordo entre os governos de Angola e Portugal²⁹ para terminar com a dupla tributação, problema há muito identificado por empresários dos dois países e que está a dificultar o processo de internacionalização de empresas angolanas e portuguesas.

²⁹JORNAL DE NEGÓCIOS. Angola interessada em acordo para travar dupla tributação com Portugal. (2016). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/mundo/africa/detalhe/angola_interessada_em_acordo_para_travar_dupla_tributacao_com_portugal.

Um despacho presidencial de 2016 referiu que foi criado um grupo de trabalho, que integra os ministros da Economia, Finanças e Comércio, o governador do Banco Nacional de Angola e outros responsáveis das finanças angolanas, como o objetivo de desenvolver e efetivar este acordo. Segundo este despacho, esta é uma "matéria importante para a promoção de investimentos" em Angola, uma vez que contribui para a criação de um "ambiente favorável mais atractivo para os investidores e investimentos externos" (Jornal de Negócios, 2016).

CAPÍTULO 7 - Conclusões e Considerações Finais

No decorrer do presente estudo foi possível dar resposta ao objetivo geral proposto: perceber como ocorre a internacionalização de empresas angolanas em território português e, de que maneiras, estas exploram as oportunidades de negócio em Portugal, bem como aos respetivos objetivos específicos:

- a) Analisar as razões para a internacionalização por duas empresas angolanas
- b) Investigar quais fatores, internos e externos determinantes na concretização do processo de internacionalização para Portugal
- c) Descrever as principais dificuldades sentidas pelas empresas angolanas no processo de internacionalização em Portugal
- d) Estudar as estratégias de internacionalização em Portugal utilizadas por duas empresas angolanas

O Grupo Refriango está presente em vários países africanos (Congo, Namíbia, África do Sul, Moçambique, entre outros), sendo que, as exportações para estes países continuam a ser praticamente simbólicas e destinadas à promoção da marca. O Grupo iniciou a sua internacionalização em 2011, com a marca Blue, e atualmente já está presente num total de 22 países, com diversas marcas.

A internacionalização do Grupo Refriango aconteceu em Portugal em 2011, apostando o Grupo, num procedimento estratégico de comunicação e marketing, e na parceria estratégica estabelecida com a Delta Cafés em 2014. Atualmente, além da marca de refrigerantes Blue, o Grupo, já lançou, em Portugal, a água Pura e a cerveja Tigra.

Os resultados da entrevista ao Dr. Fausto Rodrigues e da análise documental permitem concluir que o Grupo Refriango é pioneiro na internacionalização de marcas angolanas, distinguindo-se por ser a primeira empresa de bens de grande consumo em Angola a levar os seus produtos além-fronteiras. A escolha do país para internacionalização foi Portugal, pois irá ser através desse país que a empresa pretende atingir outros países europeus. Os pontos de diferenciação em que o Grupo investiu foram a qualidade, o portfólio de sabores e o design das embalagens, uma vez que estes são fatores-chave na confiança e credibilidade das marcas da Refriango internacionalizadas, pontos estes diversas vezes premiados e reconhecidos. Foi também referido que as principais dificuldades no

posicionamento dos produtos no mercado português foram a lentidão no desembaraço aduaneiro angolano para a exportação dos produtos acabados.

O Grupo está a alargar os limites de internacionalização, sendo que, em 2016, iniciou a exportação para a China através da marca Nutry, marca líder de sumos e néctares em Angola. Esta etapa é fruto de uma parceria estratégica da Refriango com a maior cadeia B2C da China, sendo que a marca está a ser comercializada em toda a China Continental, um mercado que representa 1,4 biliões de consumidores, e apresenta perspectivas de rápido crescimento em termos de vendas.³⁰

O Grupo Bartolomeu Dias, é um Grupo constituído por 22 de empresas, atuando em áreas que vão desde a Aviação Civil, Indústria, Construção Civil, Hotelaria e Turismo, Imobiliária, Informática, Transporte, Logística, Segurança Privada e *Trading*. À semelhança do Grupo Refriango, o Grupo Bartolomeu aposta também numa imagem de qualidade, modernidade e segurança, apesar de não ter investido de forma intensiva na estratégia de comunicação de marketing, posicionando-se de forma mais reservada e discreta.

Quanto ao processo de internacionalização, o Grupo Bartolomeu Dias atua em alguns países estratégicos – China, Emiratos Árabes Unidos e Portugal, em cidades como Pequim, Dubai, Lisboa, mas tem direcionado a sua área de atuação, maioritariamente em Angola, contribuindo para o seu desenvolvimento económico, cultural e social. O modelo de internacionalização do Grupo funciona através da criação de subsidiárias, onde aposta em funções comerciais (subsidiária de distribuição e marketing) e na pesquisa dos produtos para potencial exportação.

A título de conclusão, pode referir-se que apesar dos Grupos utilizarem estratégias distintas de internacionalização, ambos os Grupos referem Portugal como um ponto estratégico de internacionalização, a nível geográfico e geopolítico, sendo uma porta de entrada para o grande mercado Europeu. No entanto ambos os Grupos referem Sobre a informação necessária para o apoio no processo de internacionalização, ambos os Grupos destacam a necessidade de existirem mais incentivos e apoios à expansão das marcas para Portugal, e maiores facilidades a nível burocrático e fiscal.

³⁰ PORTAL DE ANGOLA. *Refriango é pioneira na internacionalização de marcas angolanas*. (2016). [Consult 25 set. 2017]. Disponível em: <http://www.portaldeangola.com/2016/12/refriango-e-pioneira-na-internacionalizacao-de-marcas-angolanas/>.

7.1 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

O presente projeto pretendia ser muito mais abrangente, tendo sido contactadas inicialmente doze entidades, das quais nove empresas/Grupos empresariais e três instituições, contactos dos quais apenas resultaram em duas colaborações: Grupo Refriango e Grupo Bartolomeu Dias.

Referem-se os contactos efetuados e as respetivas respostas, que se apresentam abaixo, para se compreenda as dificuldades sentidas, e as restrições efetuadas ao presente estudo que tinha um propósito inicial abrangente e pertinente, no panorama empresarial angolano e português. Gostaria que esta situação, menos positiva e que originou constrangimentos vários no presente trabalho, possa alertar as entidades responsáveis e sensibilizar as empresas para a importância dos estudos académicos.

1. Grupo OPAIA EUROPA: Foi enviado e-mail e/ pedido de entrevista e preenchimento de questionário, ao qual não houve resposta.
2. Grupo SOCINGER – HOTEIS SKYNA: Foi enviado e-mail com o questionário – não houve resposta. Foi feita uma deslocação propositadamente a Luanda no sentido de falar com um dos administradores, em resposta informaram que o responsável que poderia ajudar encontrava-se em Lisboa. De regresso a Lisboa, depois de vários contactos efetuados por telefone, foi feita uma deslocação ao Hotel SKYNA – Lisboa. O responsável não aceitou receber apenas deu uma resposta pelo telefone da receção do Hotel: “Não tenho tempo para isso”.
3. Grupo CHICOIL: Foi enviado e-mail, efetuados contactos telefónico e/ pedido de entrevista e preenchimento de questionário, mas não houve resposta.
4. VISAMAR- Foi enviado e-mail, efetuados contactos telefónico e/ pedido de entrevista e preenchimento de questionário, mas não houve resposta.
5. TURITABUA: Foi enviado e-mail, efetuados contactos telefónico e/ pedido de entrevista e preenchimento de questionário, mas não houve resposta.
6. LAMILON OPAIA EUROPA - Foi enviado e-mail, efetuados contactos telefónico e/ pedido de entrevista e preenchimento de questionário, mas não houve resposta.
7. GEST FLORA: Foi enviado e-mail, efetuados contactos telefónico e/ pedido de entrevista e preenchimento de questionário, mas não houve resposta.

8. Embaixada de Angola em Portugal – Setor Comercial e Setor Cultural: Após contacto, foi dada a indicação de que não tinham qualquer informação ou literatura sobre os serviços/ Comercio entre Angola Portugal.

9. Câmara de Comercio e industria Portugal-Angola: Foi indicado que em termos de informação, o que haveria disponível estaria nas revistas da instituição, e foram oferecidas três revistas.

10. CEEIA – Comunidades de Empresas Exportadoras e Internacionalizadas de Angola: Foi enviado e-mail, efetuados contactos telefónico e/ pedido de entrevista e preenchimento de questionário. Consegui falar-se com uma responsável, mas acabou por não colaborar. Foi enviado e-mail a pedir marcação de uma entrevista, mas sem sucesso.

Apesar de todos os constrangimentos indicados, desenvolveu-se um trabalho, adaptado a todas estas restrições, mas que foi de encontro aos objetivos propostos, e permitiu compreender as estratégias, procedimentos e constrangimentos associados ao processo de internacionalização de empresas angolanas em Portugal, particularmente de dois Grupos empresariais, Refriango e Bartolomeu Dias.

No futuro destacando-se a importância de se desenvolver mais estudos sobre a internacionalização das empresas angolanas, integrando outros temas igualmente importantes, como os apoios existentes em Angola para a internacionalização das suas empresas, a forma como os Acordos existentes entre Portugal e Angola auxiliam as empresas neste processo, os passos envolvidos na internacionalização das empresas angolanas e os procedimentos burocráticos e fiscais que prejudicam ou poderão facilitar este processo.

A cooperação entre Angola e Portugal, e que afeta diretamente as empresas e a sua internacionalização, é um tema de essencial relevância e que importante estudar e analisar, numa perspetiva integrada e de partilha.

É fundamental que estes estudos envolvam diversas entidades, empresas, grupos económicos e institutos académicos, pois esta interação é determinante para que se possa integrar todas as informações e reunir as perspetivas dos diversos intervenientes. Só assim se poderá estabelecer parcerias e estratégias que auxiliem as empresas angolanas e portuguesas na sua expansão, num mundo empresarial, extremamente competitivo e complexo.

Referências Bibliográficas

- AMADO, J. - *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra, 2013.
- ANDERSSON, S. - The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management And Organization*. 30: 1 (2000) 63-69.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. - Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*. 11 (2002) 347-363.
- ANGOLA-ONLINE. *Crise preocupa estrutura de uma das maiores empresas do país*. (2016) [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://angola-online.net/public/index.php/noticias/crise-preocupa-estrutura-de-uma-das-maiores-empresas-do-pais>.
- JORNAL DE NEGÓCIOS. *Delta assina parceria estratégica com a angolana Refriango*. (2014). [Consult. 1 de out. 2017]. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/delta_assina_parceria_estrategica_com_a_angolana_refriango.
- BANCO DE PORTUGAL (2016). *Evolução Macroeconómica Portuguesa*. [Consult. 20 maio 2016]. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/>.
- BARTOLOMEU DIAS. *O Fundador*. (2017). [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://www.Grupobd.com/pt/Grupo.1/o-fundador.a1.html>.
- BARTOLOMEU DIAS. (2017). [Consult. 22 set. 2017]. Disponível em: <http://www.Grupobd.com/pt/>.
- BELL, J. - *Como realizar um Projecto de investigação*. 5ª ed. Lisboa: Gradiva, 2010.
- BILKEY, W. J. - An attempted integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*. 9:1 (1978) 197833–197846.
- BODDEWYN, J. - Theories of Foreign Direct Investment and Divestment: A Classificatory Note. *Management International Review*. 25:1 (1985) 57-65.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. - *Investigação Qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora, 1994.
- BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. - O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*. 5:3 (2006) 42-55.
- BRIEFING. *Aeroporto de Lisboa, porta de embarque para as marcas Refriango* (2012). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://www.briefing.pt/marketing/17497-aeroporto-de-lisboa-porta-de-embarque-para-as-marcas-refriango.html#ixzz4tylvmCS5>.
- BRIEFING. *Mostrando artigos por etiqueta: refriango*. (2016). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://www.briefing.pt/entrevistas/tag/refriango.html>.
- BRIEFING. *A angolana Blue "faz a festa" em Portugal*. (2016). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <https://www.briefing.pt/marketing/37599-a-angolana-blue-faz-a-festa-em-portugal.html>.
- BUCKLEY, P. J. & CASSON, M. - *The future of the multinational enterprise*. Basingstoke: MacMillan, 1976.

CAVES, R. E. - Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*. 38:149 (1971) 1-27.

CEO LUSÓFONO. *Grupo empresarial Angolano “Bartolomeu Dias”, no pódium dos melhores Grupos económicos Africanos de 2015*. (2015). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://ceolusofono.com/2015/05/12/Grupo-angolano-bartolomeu-dias-entre-os-melhores-de-africa/>.

CLUB-K. *Bartolomeu Dias, Presidente do Grupo empresarial BD*. (2012). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: http://club-k.net/index.php?option=com_content&view=article&id=9909:bartolomeu-dias-presidente-do-Grupo-bd&catid=41004&Itemid=145&lang=pt.

COSTA, S. & LORGAN, SILVA - Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teoria. Lisboa: Edições Verbo, 2003.

COUTINHO, C. - *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª ed. Coimbra: Edições Almedina, S.A., 2015.

DELTA CAFÉS. *Grupo Delta Cafés e Refriango estabelecem parceria estratégica*. (2014). [Consult. 01 out. 2017]. Disponível em: <http://www.deltacafes.pt/pt/media/noticias/Grupo-delta-cafes-e-refriango-estabelecem-parceria-estrategica>.

DESTAK. *Empresa angolana exporta refrigerante Blue para Portugal*. (2010). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://www.destak.pt/artigo/80522>.

DUNNING, J. H. - *Multinationals, Technology and Competitiveness*. Rutledge library editions: International business, 1998.

DUNNING, J. H. - *Global Capitalism at Bay?* Rutledge library editions: International business and the world economy, 2000.

EXPRESSO (2017). *Parcerias estratégicas entre Portugal e a China*. [Consult. 20 outubro 2017]. Disponível em: <http://globalmanagementchallenge.pt/site/artigos/alumnigmc/parcerias-estrategicas-entre-portugal-e-a-china/>.

EXPRESSO ECONOMIA. *Bebida angolana Blue chega a Portugal*. (2010). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/bebida-angolana-blue-chega-a-portugal=f590784>.

FORD, D.; ROSSON, P. - The Relationships Between Export Manufacturers and Their Overseas Distributors. In *Export Management*. Greenwood: Praeger, 1982.

FORTIN, Marie-Fabienne - *O Processo de Investigação – da concepção à realização*. Lisboa: DÉCARIE EDITEUR, 1996.

FREIRE, A. - *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.

HILL, C. W. L. - *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8ª ed. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

IMAGENS DE MARCA (dez. 2012). [Consult. 01 out. 2017]. Disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/sicnoticias/pecas/refriango-de-angola-para-o-mundo-2/>.

INSTITUTO NACIONAL ESTATÍSTICA (2016). [Consult. 20 maio 2016]. Disponível em: <http://www.ine.gov.ao>.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. - The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*. 8:1 (1977) 23–32.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. - The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*. 7:4 (1990) 11-23.
- JORNAL DE NEGÓCIOS. *Delta assina parceria estratégica com a angolana Refriango*. (2014). [Consult. 01 de out. 2017]. Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/delta_assina_parceria_estrategica_com_a_angolana_refriango.
- JORNAL DE NEGÓCIOS. *Angola interessada em acordo para travar dupla tributação com Portugal*. (2016). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/mundo/africa/detalhe/angola_interessada_em_acordo_para_travar_dupla_tributacao_com_portugal.
- KIRPALANI, M.; LUOSTARINEN, R. - Dynamics of success of SMOPEC firms in global Markets. *EIBA conference*. Manchester, UK, 1999.
- LEMAIRE, Jean-Paul. - *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.
- LORGA, S. C S. - *Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias*. Lisboa: Editorial Verbo, 2003.
- GUERRAS MARTÍN, L. A.; NAVAS LÓPEZ, J. E. - *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*. 4ª ed. Madrid: Thomson-Civitas, 2007.
- LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, GÉRALD - *Recherche qualitative: fondements et pratiques*, Instituto Piaget, 1990.
- MORGADO, J. C. - *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: DEFACTO Editores, 2012.
- NOTÍCIAS LUSÓFONAS. *Empresa angolana Refriango exporta refrigerante Blue para Portugal*. (2010). [Consult. 25 set. 2017]. Disponível em: <http://noticiaslusofonas.com/view.php?load=arcview&article=28877&category=Angola>.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OCDE). Glossary of Statistical Terms. (2002). [Consult 25 set. 2017]. Disponível em: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3243>.
- PORTAL DE ANGOLA. *Refriango é pioneira na internacionalização de marcas angolanas*. (2016). [Consult 25 set. 2017]. Disponível em: <http://www.portaldeangola.com/2016/12/refriango-e-pioneira-na-internacionalizacao-de-marcas-angolanas/>.
- PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. - *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª ed. Nova Hamburgo: EDITORA FEEVALE, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, LucVan - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6ª ed. Lisboa: Gradiva Editores, 2013.
- REFRIANGO. *Blue Inspira Portugueses a Fazerem da Vida uma Festa*. (2015). [Consult. 01 de out. 2017]. Disponível em: <http://refriango.com/noticias/blue-inspira-portugueses-a-fazerem-da-vida-uma-festa/>.

REFRIANGO. *Campanhas* (2016). [Consult. 01 out. 2017]. Disponível em: <http://refriango.com/refriango/campanhas/>.

REFRIANGO. (2017). [Consult. 01 out. 2017]. Disponível em: www.Refringo.com.

REZENDE, D. A. - *Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial: Alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas. 2002.

ROPELATO, M.; FRONZA, F.; AMAL, M.; SILVEIRA, M. - Como é tratado o conceito de Born Global na literatura nacional da área de administração? *XII Seminários em Administração – Semead*, São Paulo: FEA-USP, 2009.

STAKE, R. E. - *A Arte da investigação com Estudos de Caso, tradução de Ana Maria Chaves*. 2ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

THE WORLD BANK (2016). [Consult. 21 maio 2016]. Disponível em: <http://www.worldbank.org/>.

WAYFIELD. (2017). [Consult. 01 out. 2017]. Disponível em: <http://www.wayfield.com/pt/clientes/index.php>.

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H. C.; WELCH, L. S. - Pre-Export Activity: The First step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*. 9:1 (1978) 9.

YIN, R. - *Case Study Research: Design and Methods Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, (4ª Ed), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2009.

Legislação

Decreto n.º 40/2008, DR n.º 197, Série I, de 10 de outubro

Decreto n.º 48/98, DR n.º 290, Série I-A, de 17 de dezembro

Aviso n.º 209/2008, DR n.º 2006, Série I, de 23 de outubro

Decreto n.º 26/2006, DR n.º 239, Série I, de 14 de dezembro

Declaração de Retificação n.º 102/2004, DR n.º 283, Série I-A, de 3 de dezembro

Decreto n.º 32/2004, DR n.º 255, Série I-A, de 29 de outubro

Diploma de Aprovação: RAR n.º 11/97, de 4 de março

Diploma de Ratificação: DPR n.º 9/97, de 4 de março

Decreto n.º 6/92, DR n.º 23, Série I-A, de 28 de janeiro

Decreto n.º 40/88, DR n.º 249, Série I, de 27 de outubro

Decreto n.º 26/90, DR n.º 155, Série I, de 7 de julho

Decreto n.º 36/88, DR n.º 226, Série I, de 29 de setembro

Decreto-Lei n.º 76- A/2006, de 29 de março

Apêndices

Apêndice A - Entrevista ao Grupo Refriango: Dr. Fausto Rodrigues

O Grupo Refriango é 100% Angolana?

R: Sim, é.

Qual a estrutura da empresa?

R: É uma empresa angolana com capital exclusivamente angolano.

Sei que o Grupo Refriango está diversificado em vários setores. Pode falar deles?

R: A Refriango é uma empresa especializada na produção e distribuição de refrigerantes sumos, águas, bebidas energéticas e bebidas alcoólicas. A Refriango é detentora de um portfólio de 15 marcas, algumas das quais líderes de mercado nos segmentos em que atuam, sendo que o refrigerante Blue, a água Pura, os sumos Nutry e Tutti, e a água tônica Welwitschia são top de vendas nas suas categorias.

Quantas pessoas emprega o Grupo dentro de Angola e fora de Angola? Em Portugal?

R: A Refriango detém uma das maiores unidades industriais do continente africano, com 42 hectares e 3800 trabalhadores, na sua totalidade, não lhe posso precisar por zonas.

Os quadros do Grupo são na sua maioria angolanos? Qual a percentagem de estrangeiros e angolanos?

R: A grande percentagem dos nossos trabalhadores é angolana e temos uma grande preocupação em dar formação contínua aos nossos colaboradores e trabalhadores.

Quais os gastos anuais do Grupo em campanhas publicitárias?

R: Não sei precisar.

Quais as razões que levou o Grupo Refriango a iniciar um processo de internacionalização?

R: A Refriango é pioneira na internacionalização de marcas angolanas, distinguindo-se por ser a primeira empresa de bens de grande consumo em Angola a levar os seus produtos além-fronteiras.

Quais os países escolhidos para essa mesma internacionalização? O porquê dessas escolhas?

R: Quanto à internacionalização, foi uma prioridade que esta tenha sido feita em Portugal, pois irá ser através desse país que a empresa pretende atingir outros países europeus.

O nosso Grupo está presente em cerca de uma dezena de países africanos (Congo, Namíbia, África do Sul, Moçambique, entre outros), operações que, nomeadamente por dificuldades logísticas, continuam a ser praticamente simbólicas e destinadas à promoção da marca. O peso dos mercados internacionais africanos, na Refriango, é inferior a cinco por cento, com Moçambique como principal importador dos nossos produtos.

Nutry, marca líder de sumos e néctares em Angola, é o mais recente caso de sucesso. Recém-chegada ao mercado chinês. Fruto de uma parceria com a maior cadeia B2C da China, Nutry é comercializado em toda a China Continental, um mercado que representa 1,4 biliões de consumidores, e apresenta perspectivas de rápido crescimento em termos de vendas.

Uma estratégia de posicionamento internacional deve ter como base uma vantagem competitiva. Qual é a vantagem e ou diferenciação dos produtos internacionalizados do Grupo?

R: A qualidade, o portfólio de sabores e o design das embalagens são fatores-chave na confiança e credibilidade das marcas da Refriango internacionalizadas.

Quando é que o Grupo entrou no mercado português? Com que serviços e ou produtos/marcas?

R: A Refriango internacionalizou-se em Portugal com a marca Blue, em 2014. O lançamento inicial do refrigerante Blue foi com quatro sabores distintos: laranja, ananás, maracujá e guaraná. A apresentação da marca foi apoiada por uma campanha multimeios e várias ativações junto dos consumidores. Foi importante para nós estabelecer uma parceria estratégica com o Grupo Delta, para que esta fosse o distribuidor oficial dos produtos da Refriango em Portugal.

A expansão internacional está, por norma, sujeita a condicionalismos diversos. Quais as principais dificuldades sentidas no posicionamento dos seus produtos e ou serviços no mercado português?

R: Como dificuldades da empresa, aponto a lentidão no desembaraço aduaneiro angolano para a exportação dos produtos acabados, seja para Portugal seja para os outros países.

O Grupo Refriango obteve qualquer tipo de apoio por parte de organismos oficiais portugueses para o seu processo de internacionalização?

R: Não.

Na sua opinião, quais foram os factores, internos e externos ao Grupo, determinantes para a concretização do processo de internacionalização para Portugal?

R: A Refriango garante produtos de elevadíssima qualidade, com inúmeras distinções a nível Internacional, tem uma ampla gama de produtos que permite ser uma alternativa aos players existentes no mercado português e dispõe já de créditos firmados no desenvolvimento de estratégias de Marketing. Devo salientar que o facto da nossa parceria com o Grupo Nabeiro e a força de distribuição destes, ajudam a que estejam reunidos todos os “ingredientes” para que a internacionalização seja bem-sucedida.

Acha que Portugal pode ser, para o Grupo Refriango, uma porta de entrada para o mercado europeu?

Claro que sim. A nossa estratégia tem sido delineada com base nessa perspetiva.

Apêndice B - Entrevista ao Grupo Bartolomeu Dias: Dr. Henrique Dias

O Grupo Bartolomeu Dias é 100% Angolana?

R: É 100% de capital angolano

Qual a estrutura da empresa?

R: É uma Holding, tem varias constituições tendo partido a base do negocio na área do *trading*, depois foram surgindo outras empresas de acordo com as necessidades do país e da empresa, obviamente. Creio que neste momento são 27 empresas que fazem parte da holding.

Sei que o Grupo Bartolomeu Dias está diversificado em vários setores. Pode falar deles?

R: Desde a área da produção, industria, transportes, turismo, serviços, entre – outros.

Quantas pessoas emprega o Grupo dentro de Angola e fora de Angola? Em Portugal?

R: Sem resposta

Os quadros do Grupo são na sua maioria angolanos? Qual a percentagem de estrangeiros e angolanos?

R: Os quadros são na sua maioria angolanos, sendo a colaboração no exterior algum localmente constituídos por expatriados, mas a maioria é angolanos. 10 a 15 % de expatriados, e 85 a 90% locais

Quais os gastos anuais do Grupo em campanhas publicitárias?

R: Não faço a mínima ideia

Quais as razões que levou o Grupo Bartolomeu Dias a iniciar um processo de internacionalização?

R: Tem haver com as necessidades locais e as do grupo, daí a razão de internacionalizar.

Quais os países escolhidos para essa mesma internacionalização? O porquê dessas escolhas?

R: Com forte incidência na Ásia, pelo custo benefício, pela Tecnologia Europeia e pela relação equilibrada com o Continente Americano

Uma estratégia de posicionamento internacional deve ter como base uma vantagem competitiva. Qual é a vantagem e ou diferenciação dos produtos internacionalizados do Grupo?

R: Diferenciação, produtos provenientes de Angola, produção em Angola, inspeção e o *trading*.

Quando é que o Grupo entrou no mercado português? Com que serviços e ou produtos/marcas?

R: Oficialmente em 2010, a pesar de já ter tido relações desde o início, desde área de residência do presidente do grupo. Serviços, basicamente aqui é logística, gestão da logística, prospecção e *procurement*, não só em Portugal como na Europa, mas é a gestão logística só.

A expansão internacional está, por norma, sujeita a condicionalismos diversos. Quais as principais dificuldades sentidas no posicionamento dos seus produtos e ou serviços no mercado português?

R: O reconhecimento, reconhecimento das marcas provenientes da Angola em território nacional, assim como na Europa. Na introdução do produto na Europa certo? Foram basicamente estas dificuldades.

O Grupo Bartolomeu Dias obteve qualquer tipo de apoio por parte de organismos oficiais portugueses para o seu processo de internacionalização?

R: Não, de benefício em Portugal não.

Na sua opinião, quais foram os factores, internos e externos ao Grupo, determinantes para a concretização do processo de internacionalização para Portugal?

R: Basicamente o *procurement*, mercado Europeu, ou seja, inspeção do negócio e bens de utilidades para o mercado angolano.

Acha que Portugal pode ser, para o Grupo Bartolomeu Dias, uma porta de entrada para o mercado europeu?

R: Sem duvida, estamos na cauda da Europa, a semelhança dos descobrimentos, sem duvidas, geopolítica, geográfica, Portugal tem a melhor localização da Europa, uma das melhores, deveriam ter os melhores incentivos.

Expansão do negócio?

R: Faz parte dos nossos planos, inclusive, já temos parceiros na Suécia nos países do norte, na suécia, na Espanha vizinha.