



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: Modo de Entrada de uma Empresa Angolana do Setor de Bebidas em Portugal

MÁRCIO SHOITI KUNIYOSHI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

CRISOMAR LOBO DE SOUZA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

ADRIANA BUARQUE DE GUSMÃO FREITAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: Modo de Entrada de uma Empresa Angolana do Setor de Bebidas em Portugal

INTRODUÇÃO

Hoje, no cenário globalizado de alta competitividade, muitas empresas de países em desenvolvimento estão em seu processo de expansão, de internacionalização das suas empresas. As rápidas taxas de crescimento nos países de mercado em desenvolvimento resultaram em um crescente interesse pelo potencial de mercado desses países. Nesse sentido, surge a necessidade de desenvolver estratégias divergentes para diferentes mercados, e não apenas concentrar-se na incorporação das mesmas estratégias em todos os mercados (DOUGLAS; CRAIG, 2010).

Diante disso, o processo de internacionalização de uma empresa denota novos desafios a fim de se inserirem dentro deste ambiente empresarial extremamente competitivo. Os autores Douglas e Craig (2010), reforçam que na entrada inicial para o mercado externo, seja ela por meio de exportações, *joint ventures*, licenciamento de mercadorias, fusões e aquisições, seja ela por meio de investimento direto, exportação, franchising ou de qualquer outra estratégia de entrada, a empresa deverá desenvolver estratégias de acordo com o país em que Ramamurti (2009), está se inserido, para evitar as incertezas no ambiente desconhecido.

A internacionalização é importante para as empresas, devido à sua contribuição para o desenvolvimento econômico do país e para que as empresas não fiquem dependentes do mercado interno. As teorias oriundas de países desenvolvidos apresentam aplicabilidade limitada para sua replicação nos países que estão em desenvolvimento, devido, principalmente, à falta do reconhecimento de contexto das atividades (KAYNAK, 2014; RAMAMURTI, 2009).

No entanto, as atividades internacionais das empresas desencadeiam o desenvolvimento econômico, e é por isso que o governo africano tenta estimular as atividades de exportação das empresas locais ((BIGSTEN et al., 2004). O chamado crescimento de exportação pode promover o crescimento econômico e contribuir para a industrialização em países em desenvolvimento (GREENAWAY; MORGAN; WRIGHT, 2002; IBEH, 2004; IBEH; WILSON; CHIZEMA, 2012; KUADA, 2016; RUTASHOBYA; JAENSSON, 2004; SÖDERBOM; TEAL, 2003).

Schmidt e Hansen (2017), explicam que, tradicionalmente, as economias africanas e de outros países em desenvolvimento são principalmente exportadores de *commodities* e matérias-primas com resultados de desenvolvimento limitados e/ou imprevisíveis. Ibeh et al. (2012), expressam que a internacionalização de empresas de países africanos no contexto global ainda é um fenômeno recente, que a participação da África no comércio internacional e no comércio mundial tem sido um tema de intensos debates e pesquisa de acadêmicos, profissionais e políticos durante várias décadas. Ainda, Adeleye, White e Boso (2016), citam que alguns pesquisadores têm argumentado que a economia africana está melhorando e tornando-se relevante na área de negócios internacionais, já Marzo e Patterson (2010), reforçam que há uma corrente crítica que afirma que a África ainda não pode contribuir de forma significativa para a economia global, dado o domínio das *commodities* e das matérias-primas nas atividades de comércio internacional da África (HENSON et al, 2011).

Enquanto os debates continuam, fortes evidências sugerem que os investimentos das empresas africanas na economia global estão crescendo, visando incrementar a velocidade, o escopo e a escala no processo de internacionalização (KRÜGER e STRAUSS, 2015). Adeleye et al, (2016), argumentaram que além das empresas bancárias, as multinacionais africanas também emergiram nos setores de telecomunicações, manufatura, energia, agronegócios aviação e tecnologia, podemos citar as empresas como a Telkom, Dimensions Data, Massmart, Nampark, Mtn, Sabmiller, Dangote e a Shoprite, onde se expandem para vários países e se posicionam como grandes players internacionais.

Portanto, é importante entender como as empresas africanas se internacionalizam e o que explica suas internacionalizações, a fim de impulsionar o crescimento econômico, desencadeando atividades internacionais, estratégias e manobras políticas favoráveis a evolução do mercado (SCHMIDT e HANSEN, 2017). Por conta disso, o presente estudo identificará e analisará as dimensões teóricas das estratégias de internacionalização, tendo em vista o processo de internacionalização das empresas do continente africano, dando ênfase à empresa angolana do setor de bebidas e a sua entrada no mercado externo. Portanto, surge a questão de pesquisa: como uma empresa angolana do setor de bebidas e alimentos se internacionalizou? Consequentemente, este estudo objetivou investigar o tema processo de internacionalização de empresas africanas, buscando identificar os fatores facilitadores e dificultadores do processo, bem como os principais resultados.

2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Quando uma empresa decide internacionalizar a sua atividade, terá de elaborar uma estratégia para enfrentar inúmeros desafios para ter sucesso no mercado global. Essas estratégias devem incluir etapas bem planejadas pelas quais as empresas devem passar (DUMITRESCU; PARASCHIV; NIȚU, 2019). Para Dunning e Lundan (2008), uma empresa multinacional (EMN) ou transnacional é uma empresa que se engaja ao investimento estrangeiro direto (IED) e possui ou, de algum modo, controla suas atividades de valor agregado em mais de um país. A partir das ideias de Dunning e Lundan (2008), em internacionalização de empresas, o IED envolve a transferência de um pacote de ativos ou produtos intermediários, que inclui o capital financeiro, conhecimentos organizacionais e gerenciais, tecnologia, empreendedorismo, estruturas de incentivos, valores e normas culturais e acesso aos mercados através das fronteiras nacionais.

Moosa (2002), define o IED como o processo pelo qual os residentes de um país (país de origem) adquirem a propriedade dos ativos com o objetivo de controlar as atividades de produção, distribuição e outras atividades de uma empresa de outro país (país receptor). Krugman e Obstfeld (2005, p. 126), entende o IED como “fluxos internacionais de capitais pelos quais uma firma de determinado país cria ou expande uma filial sua em outro”. A principal diferença entre este tipo de investimento e os investimentos de portfólio (ou carteira) é que, segundo os autores, ele envolve o controle da empresa no exterior, sendo o controle o propósito essencial do IED.

Hymer (1960), argumenta que controle não é um termo de fácil definição, além de a linha divisória entre certo controle e nenhum controle ser arbitrária. Isto se dá pelo fato de cada país ter sua própria legislação para determinar se a empresa é de propriedade nacional ou estrangeira. Para Moosa (2002), o termo controle implica que algum grau de tomada de decisão discricionária por parte do investidor está presente na administração, políticas e estratégias.

Hymer (1960), discorre sobre duas razões pelos quais os investidores almejam o controle de uma empresa. Primeira, o que o autor chama de Investimento Direto de Tipo I, este tipo de investimento direto tem a ver com a utilização prudente dos ativos que segundo o autor, isso é especialmente importante no investimento internacional, onde há um conflito de interesses inerente entre investidores de nacionalidades diferentes sobre o quanto das reservas devem ser mantidas em uma determinada moeda. Segunda, o Investimento Direto de Tipo II, de acordo com o autor, o interesse no controle não demanda da prudência quanto à alocação dos ativos. Dessa forma o controle da empresa estrangeira é desejado, a fim de remover a concorrência entre as empresas estrangeiras e as empresas de outros países ou, o controle é desejado a fim de apropriar-se plenamente de retornos sobre certas habilidades e capacidades. Assim, segundo o autor, as empresas de países diferentes competem uns com os outros, porque eles vendem no mesmo mercado ou porque algumas das empresas vendem para outras empresas.

Hymer (1960), afirmou também que a motivação para IED é decorrente das desigualdades entre as empresas em sua capacidade de operação dentro de determinada indústria e/ou mercado, assim, uma empresa detentora de determinadas vantagens competitivas no que tange à produção de um bem/serviço em particular, poderá produzi-lo em outro país, caso ache rentável. Além desta possibilidade, uma empresa pode, ainda, alugar ou vender a sua habilidade ao invés de realizar a produção no exterior, que segundo o autor, se o mercado é imperfeito, o proprietário não pode ser plenamente capaz de apropriar-se dos retornos de a capacidade a menos que ele controle o seu uso (HYMER, 1960).

Atualmente, as perspectivas teóricas dominantes sobre a evolução das empresas multinacionais são: o paradigma eclético (DUNNING; LUNDAN, 2008) e a teoria da internalização (HENNART, 2001; NARULA; VERBEKE, 2015). O modelo original de Uppsala, publicado por Johanson e Vahlne (1977), explica o processo de internacionalização das empresas. Para Vahlne e Johanson (2017), todo o contexto dos negócios internacionais está atualmente passando por uma transformação radical, e portanto, os autores acreditam que o modelo de Uppsala continuará a fornecer orientação útil da evolução das empresas multinacionais devido à sua natureza holística, sua fundamentação em processos dinâmicos e suas suposições realistas. Na teoria do paradigma eclético criada em 1977 por Dunning na Universidade de Reading definiu-se as operações desenvolvidas pelas organizações em mercados externos e os desenvolvimentos teóricos da internalização de Buckley e Casson (1976). Os interesses de Dunning (1988) estavam direcionados para os elementos econômicos que as empresas deveriam analisar para se decidir entre produzir ou não em mercados externos.

O paradigma eclético (OLI) segundo Dunning (1980, 1988) , permite analisar as tendências das firmas em promover e controlar atividades de valor agregado para além das fronteiras nacionais. A extensão e o padrão da produção da firma no exterior, financiada por IED (Investimento Estrangeiro Direto), serão determinados pela força e interação entre os três conjuntos de variáveis, (OLI). Segundo a teoria eclética, uma firma vai continuar o seu processo de internacionalização passando a produzir no mercado de destino se possuir vantagens proprietárias que torne necessário ou vantajoso internalizar mercados. A decisão de produzir no exterior, dado um determinado contexto legal e econômico, ao invés de licenciar ou exportar, está fortemente relacionada à natureza dos seus ativos intangíveis (conhecimentos tácitos), especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de gerenciamento, ou de comercialização da firma. Johanson e Vahlne (1990), argumentam que o paradigma eclético faz uma análise sob a perspectiva de as empresas abrirem instalações de produção no exterior, mas não explica como se dá a busca por mercados externos.

Na escola nórdica de Uppsala, podemos compreender que a proximidade geográfica e cultural, ou seja, mercados mais próximos na fase inicial da empresa é um fator crucial para a expansão internacional. Assim, para que uma empresa atue nesse mercado altamente mutável e que vai com as necessidades dos seus clientes, é necessário ter uma visão clara do funcionamento desse mercado em que se deseja se inserir e das atitudes de seus concorrentes. Para tal, as suas estratégias não devem ser seguidas só pelas características do seu mercado doméstico e, sim, determinadas a partir de uma visão externa. Pela escola de Uppsala, o processo de internacionalização possui duas características básicas: o conhecimento do mercado e o comprometimento de recursos. À medida que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquirido na atividade, pode comprometer mais recursos e avançar no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977b).

Entretanto, a Escola de Uppsala não considera como a percepção de distância psíquica pode afetar o processo de seleção de mercados no nível do indivíduo como tomador de decisão. Alguns pesquisadores começaram a estudar as redes de relacionamentos entre as empresas, observando que as firmas se relacionam entre si por meio de ligações entre pessoas. Assim, a internacionalização é resultado das características da rede da qual a firma faz parte

(JOHANSON; MATTSSON, 1987). (JOHANSON; VAHLNE, 2006) citam estudos em que mostram que empresas que atuam no mercado industrial, estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos de negócios duradouros. Portanto, o modelo do processo de internacionalização deve levar em conta as redes de relacionamento entre pessoas e empresas.

Håkanson (2021), defende que os elementos-chave do paradigma da escola de Uppsala do processo de internacionalização da empresa, são o contexto histórico ao qual se aplica os fundamentos que moldam a internacionalização da empresa, entretanto, para o autor os desenvolvimentos tecnológicos, institucionais e políticos das últimas décadas mudaram fundamentalmente tanto o contexto das atividades de negócios internacionais quanto as práticas gerenciais que orientam o comportamento das empresas e, conseqüentes revisões do modelo mudam o foco da internacionalização para a evolução nas empresas em geral, minando assim sua relevância e status paradigmático. Para o autor, isso exige uma nova base conceitual e uma mudança de paradigma na pesquisa sobre o processo de internacionalização da empresa, através da compreensão do processo de criação do conhecimento em contextos sociais específicos. Håkanson (2021), parte dos méritos e desafios levantados por Treviño; Doh (2020), da análise do discurso como uma metodologia para elucidar o processo de internacionalização da firma.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS AFRICANAS

Internacionalizar para o mercado globalizado não é uma tarefa fácil. Diante deste mercado que sofre transformações constantes, e, quando se refere às empresas africanas existe uma carência grande de empresas nesse mercado altamente competitivo, mercado esse que tem potencial de crescimento promissor, mas permanece sub explorado (AMANKWAH-AMOA, 2014). A natureza dos mercados domésticos africanos devido ao pequeno tamanho dos mercados africanos obriga as empresas locais a se internacionalizarem ou a diversificarem seus produtos para obterem, assim, um volume de negócios suficiente (KUADA, 2006; TVEDTEN et al., 2014).

No contexto africano, a maioria dos estudos de internacionalização se concentra na exportação (IBEH et al., 2012). Além disso, as empresas africanas preferem exportar, pois envolve menos recursos, compromisso e outros modos de entrada, o que atenua os riscos e as incertezas do mercado externo (DEMEKE e CHILOANE-TSOKA, 2015; RUTASHOBYA e JAENSSON, 2004). Além de restrições internas, fatores externos limitam a capacidade das empresas africanas de se internacionalizarem, como os mercados, altos níveis de burocracia, corrupção, infraestrutura de telecomunicações e transportes pobres, instabilidade político ou um ambiente de custo de transação geralmente elevado (SCHMIDT e HANSEN, 2017). Para superar essas barreiras internas e externas à internacionalização, as empresas africanas muitas vezes estão em redes e relações comerciais. As redes podem criar uma vantagem competitiva para as empresas membros, pois compartilham fontes, por exemplo, sobre os mercados estrangeiros, que os membros podem alavancar (KUADA, 2006; RUTASHOBYA e JAENSSON, 2004). Por isso, as empresas africanas podem reduzir o fosso de recursos (KUADA, 2006) e superar os vazios institucionais (BIGGS & SHAH, 2006) por meio de redes, o que conseqüentemente facilita suas atividades exportadoras.

2.2 ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL: MODELO E TEORIAS

Buckley e Casson (1976), defendem que a teoria de internacionalização compreendia três modelos de entrada para os mercados internacionais, entre eles podemos destacar a exportação, o investimento direto estrangeiro e o licenciamento. Neste contexto, o modo de entrada caracterizado em atividades de exportação seria adequado para os mercados pequenos, tendo como base o controle administrativo sobre as operações das empresas, já o modo de entrada pelo investimento direto seria adequado aos mercados de grande porte, tendo o controle

administrativo sobre a operação do negócio, e o licenciamento ligado aos mercados de médio porte, e com o controle por meio dos contratos para ambas as partes.

Na versão revisitada do modelo de Uppsala os autores Johanson; Vahlne, (2009) defendem que a entrada em um mercado externo pode ser entendida como um processo de construir uma posição em uma network desse mercado. O processo de internacionalização desenvolve-se em quatro estágios, que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) denominam de cadeia de estabelecimento, podemos observar melhor no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Estágios do processo de internacionalização segundo Uppsala

Estágios	Características
1	Exportações esporádicas que permitem à empresa um primeiro contato com o mercado sem compromisso de recursos, mas com a desvantagem de a informação recebida ser reduzida;
2	Exportações por meio de agente que facultam um maior conhecimento do mercado exigindo, no entanto, um maior comprometimento de recursos;
3	Subsidiária comercial que permite à firma o controle direto do canal de informação, tem, no entanto, a desvantagem de representar um acréscimo de custos e riscos e,
4	Subsidiária produtiva que exige o nível mais elevado de compromisso de recursos dos quatro estágios.

Fonte: adaptado de Uppsala.

As empresas, antes de partirem para o novo mercado, devem sempre ponderar os diversos riscos que ocorrem e responder às perguntas sobre sua capacidade de operar globalmente. E, um dos principais instrumentos do fenômeno de internacionalização é definir os modos de entrada e as suas estratégias. Para entender melhor esse processo, o quadro 2 sintetiza as formas de entrada para os mercados internacionais (PEREIRA; GOMES, 2017).

Quadro 2 – Formas de entrada para o mercado internacional

Formas de entrada	Descrição
Exportação direta	Produz e exporta diretamente os seus produtos ao consumidor final no estrangeiro
Exportação indireta	Empresas que compram os produtos para comercializar no exterior, geralmente por meio de agentes, representantes e distribuidores (<i>trading companies</i>)
Acordo de distribuição	Acordo assinado entre o exportador e um distribuidor legalmente constituído com conhecimento técnico de seus produtos para mercado externo;
Licenciamento/franquia	A empresa licenciadora autoriza, por meio de um contrato, a empresa licenciada na produção e/ou na comercialização de seus produtos, não alterando as características originais de marca, modelo e layout etc. contra um pagamento, chamado de royalties.
Subsidiária de vendas	Por meio de um escritório de vendas, a empresa produtora fixa a sua presença física no estrangeiro

Fonte: adaptado de Pereira e Gomes (2017).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para esta pesquisa de natureza exploratória, adotou-se a abordagem de investigação qualitativa baseado no método de estudo de caso. (Yin, 2010). Quanto a técnica de coleta de dados, foi utilizada para a construção da pesquisa foi a entrevista em profundidade, baseada em roteiro de entrevista semiestruturada e coleta de documentos. Foram feitas também pesquisas aprofundadas no *website* da empresa, relatórios e documentos.

Assim, as entrevistas em profundidade foram feitas com dois responsáveis pela área de mercados internacionais. Outras fontes de evidências vieram da análise de documentos e relatórios da empresa estudada. Nesse sentido, as informações obtidas através de entrevistas foram comparadas e integradas com os documentos e site da empresa, procurando assim fazer a triangulação de dados diferentes. visando melhorar a confiabilidade ou identificar possíveis contradições de informação.

Os entrevistados da empresa pediram para que os nomes não fossem divulgados, então se optou por classificá-los em A e B. sendo assim, a seguir podemos observar os perfis dos entrevistados da empresa como consta no quadro 3.

Quadro 3 – Perfis dos profissionais entrevistados da Refriango

NOME	CARGO	IDADE	Tempo na empresa	Tempo no cargo	Tempo de entrevista
A	Coordenador de Comunicação Institucional	29	4anos	4 anos	3: 40: 11
B	Técnico de Mercados Internacionais	37	8 anos	7 anos	3: 20 :58

Fonte: elaborado pelos autores

A técnica de análise de dados na pesquisa qualitativa são as interpretações de dados em que pesquisador pode utilizar a codificação do material com o intuito de auxiliar na construção. Nesta perspectiva, o processo de categorização deve ser entendido em sua essência como um processo de redução de dados, representando o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989). Depois de coletados os dados, eles foram classificados em categorias. O processo de formação das categorias se concretizou da forma prevista por Bardin (1977). Após a seleção do material e a leitura flutuante, a exploração foi realizada por meio da codificação. A codificação se deu em função da repetição das palavras, que, uma vez triangulada com os resultados observados, foram constituindo-se em unidades de registro, para então efetuar-se a categorização progressiva. Para cada uma dessas categorias procedeu-se a uma descrição detalhada da situação, para a descrição do setor de atuação da empresa angolana Refriango.

Quadro 4 – Categorias de análise

Categorias (Blocos)	Descrição da categoria
Bloco I – O processo de internacionalização para Portugal	Nesta categoria será verificado como a empresa deu início ao processo de internacionalização para o mercado português. O processo de internacionalização exige um plano de decisões, entre elas destaca-se a seleção do país, modos de entrada para os mercados.
Bloco II – Fatores que facilitaram a internacionalização	Nessa categoria serão verificados os fatores que estão na base que facilitaram a empresa na internacionalização.
Bloco III – Fatores que dificultaram a internacionalização	Serão verificados nessa categoria os fatores que dificultaram o processo de internacionalização.
Bloco IV – Conclusão e resultados da internacionalização	Na categoria de resultados da internacionalização, serão observados os principais resultados que a empresa obteve nesse processo de internacionalização.

Fonte: elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE DO CASO

A Refriango é uma empresa de bebidas angolana instalada em Kikuxi, ao sul de Luanda, que atua no mercado africano desde 2005 com um portfólio que inclui águas, sucos, refrigerantes, energéticos e bebidas alcoólicas.

A origem da Refriango remonta há mais de duas décadas com a criação de uma empresa de comercialização e distribuição de produtos alimentares e bebidas. A unidade fabril da Refriango, localizada em Kikuxi, a sul de Luanda, é um complexo industrial de 42 hectares, e composta por 4.000 trabalhadores, e comum portfólio de 15 marcas, algumas das quais líderes de mercado nos segmentos em que atuam, sendo que os refrigerantes Blue, a água Pura, os sumos Nutry e Tutti, e a água Tónica Welwitschia, são tops de vendas nas suas categorias no mercado angolano. Capacidade de produção de 1.9 mil milhões de litros ao ano. Em 2002, foi colocada a primeira pedra para a construção da unidade fabril para a produção de refrigerantes, que seria inaugurada em 2005. O conhecimento profundo de mercado e a evolução positiva da economia fez com que a produção de bebidas se tornasse a única atividade da empresa, o que

permitiu que o negócio prosperasse. Os sucessos acumulados ao longo dos anos demonstram a capacidade da Refriango em ultrapassar barreiras, concretizar projetos inovadores e afirmar a liderança nos mercados em que atua. A Refriango é hoje uma referência e um exemplo de excelência em nível internacional.

A Refriango tornou-se a primeira empresa angolana de produtos de grande consumo a iniciar atividade de exportação para outros mercados, conquistando Moçambique, Namíbia, Congo-Brazzaville, Zâmbia, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe, Nigéria, África do Sul, República Democrática do Congo, no continente africano, e Portugal. E tem frutas tipicamente africanas: Blue Tamarindo, Limão, Coco, Laranja, Maracujá, Limão-gengibre, Ananás, Cocomorango, Tropical Morango. E a primeira exportação no mercado africano foi para o país da Namíbia devido a proximidade, tendo em conta que quando é proveniente de países africanos a logística é um fator importante nesse processo. Assim, e o mercado moçambicano representa cerca de 50%, no total do mercado internacional e Portugal cerca de 10%. Atualmente, o mercado internacional representa cerca de 2% no total das vendas da empresa.

A empresa foi reconhecida internacionalmente por meio de prêmios de elevado prestígio. A qualidade dos produtos Refriango tem sido, ao longo dos últimos anos, reconhecida e prestigiada em nível internacional.

4.1 PARCERIA COM A DELTA CAFÉS – GRUPO NABEIRO

A Refriango optou para entrada em Portugal uma parceria com a Delta Café devido a essa empresa ser líder em Portugal e ter uma boa penetração em outros países.

A Delta Cafés encontra-se presente em 35 países, através de Operações Diretas (Portugal, Espanha, França, Suíça, Luxemburgo, Angola, Brasil e China) e através de Operações Indiretas (EUA, Canadá, Moçambique, Cabo Verde, Alemanha, Holanda, Bélgica, Reino Unido, Polónia, Macau e Dubai). Hoje está presente com 18 departamentos comerciais espalhados pelo país e assume-se como o principal mercado internacional, valendo quase metade da faturação fora de Portugal.

Em Angola, é a empresa ANGONABEIRO que representa o Grupo desde 2000, atuando no mercado Angolano na área do comércio e da indústria com diversas marcas. Em 2011, entrou Luxemburgo, em 2012 no Brasil, em 2015 na China e em 2016 a Suíça.

4.2 BLOCO I - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA PORTUGAL

A Refriango começou o processo de internacionalização para Portugal paulatinamente, conforme observado nas informações do executivo da empresa, a internacionalização para Portugal se deu em 2011, foi aí que a Refriango abraçou o desafio da internacionalização, por meio da marca Blue, a decisão do refrigerante se deu pelo sucesso da marca e número conquistado em Angola de vendas, e com a presença de um número elevado no continente africano, e a crescente importância da diáspora angolana residente em Portugal e também a ambição da empresa estar no maior número possíveis que façam sentido para os produtos que são comercializados. Assim, internacionalização para Portugal onde reside 35 mil angolanos, que teve início em 2011, teve como o sabor tropical morango até o momento a tabela de encomendas com cerca de 25% das vendas, seguido do coco ananás com 20%, maracujá com 14%, laranja 10%, ananás 9%, guaraná 8,5%, limão 7% e o sabor tamarindo com 5,5%

Apesar da primeira entrada no mercado português ter sido há alguns anos não ter um número de vendas esperadas, apenas somente em abril de 2015 se verificou um crescimento melhor das vendas da marca, que aconteceu por causa da relação com o parceiro de distribuição, a Delta Cafés. Assim, neste espaço de tempo a marca conseguiu alargar bastante a distribuição do produto e, pelas falas dos entrevistados, verificou-se que têm sentido que do ponto de vista do consumidor existe uma enorme predisposição à experimentação dos produtos.

Diante desta perspectiva, este bloco vai trabalhar o processo da internacionalização da empresa e reforçando o que vimos na fundamentação teórica alguns autores descritos no referencial teórico em que conceituam a categoria de internacionalização de empresas, tais como Johanson e Wiedersheim (1975); Johanson e Vahlne (2009); Ibeh (2012), explicam que a internacionalização é o desenvolvimento do plano estratégico de uma empresa para ascender no mercado externo. Ainda reforçando a categoria, no documento disponibilizado pela empresa, pode-se observar que o desenvolvimento de produtos inovadores, o crescimento contínuo e sustentado da empresa e a procura dos mercados externos por produtos diferenciados alavancaram empresa para iniciar o processo de internacionalização.

No discurso do entrevistado B, é possível observar como foi a internacionalização da empresa. O entrevistado fala do processo em que a empresa esteve presente em países com maior proximidade geográfica e cultural, o primeiro país Sul-sul foi na Namíbia. Em termos de internacionalização, para as empresas sem experiência no mercado externo ou que estão iniciando seu processo de exportação, o ideal é começar com países vizinhos ou mercados próximos, em função de diversos aspectos, tais como a similaridade quanto à cultura, proximidade geográfica, algum conhecimento da linguagem, entre outros. A partir disso, adquirem experiência e podem ampliar as atividades para mercados mais complexos.

A internacionalização da empresa teve foco num primeiro momento em estarem presentes nos países com maior proximidade geográfica e cultural, não excluindo as oportunidades que possam surgir para explorar os outros mercados. É ambição da empresa estar presente no maior número de mercados possíveis que façam sentido para os produtos comercializados, porém privilegiamos estar numa óptica de qualidade e não de quantidade, ou seja, estamos apenas em mercados em que faça sentido a nossa presença de acordo com as características dos nossos produtos (ENTREVISTADO B).

Assim, analisando a fala do entrevistado B, podemos perceber que a decisão de internacionalizar é complexa e sofre interferências de fatores como características das empresas, do mercado em que atuam e dos próprios dirigentes. De acordo com a teoria de Uppsala criada por Johanson e Vahlne (1977), os autores explicam que no processo de internacionalização a escolha para a entrada de mercados novos deve ser pautado pela percepção de menor distância psíquica, ou seja, a inserção para mercados de proximidade geográfica e cultural, e à medida que a empresa adquire experiência, consegue se expandir para os mercados mais distantes. O modelo também parte do princípio de que o conhecimento do mercado estrangeiro é fundamental para o comprometimento de recursos empresariais. E outro suporte relatado pelo entrevistado e reforçando com os autores supracitados, podemos observar na fala do entrevistado A, ainda no cerne da internacionalização da empresa, em que é narrado que:

A primeira exportação realizada pela empresa foi para o país da Namíbia por uma questão de proximidade. O produto foi naturalmente para a Namíbia por vontade dos consumidores. Os primeiros países foram dentro do continente africano devido ao fator proximidade, porque quando se exporta tendo em conta uma proveniência africana, a logística é um fator determinante e a conquista de novos mercados é um processo moroso principalmente em países em desenvolvimento que não se mede unicamente pelo nível de negócios em volume ou em valor. A aprendizagem diária sobre o mercado, sobre os procedimentos e sobre as culturas tem um valor inestimável no momento de avaliação sobre o desempenho da empresa. E falando de exportação, sabemos que é muito difícil fazer exportação da Angola para outros países (ENTREVISTADO A).

A afirmação do entrevistado A, corrobora com os autores Kuada, (2006), Tvedten et al., (2014), quando comentam que o mercado doméstico africano empurra as empresas a se internacionalizarem, para um pequeno número dos mercados africanos, as empresas são obrigadas a se internacionalizarem ou diversificarem os produtos para obterem um volume maior de negócios nesse processo. Nesse contexto, no discurso do entrevistado A, é possível constatar o processo da atividade internacional como um problema complexo. Devido às grandes distâncias entre as regiões, que geram problemas logísticos, e às próprias diferenças culturais de cada país, a empresa deu início à sua internacionalização no continente africano, e observou-se também que a atuação em mercados geográficos mais próximos confere uma maior segurança às empresas, pois o grau de incerteza e complexidade que enfrentam é menor que em mercados mais longínquos.

Assim, explorando a categoria processo de internacionalização da empresa para Portugal, na base teórica é trabalhada sob o aspecto o modo de entrada para os mercados externos, com os autores Johanson e Vahlne (1977) e Sina (2008). O mesmo pode ser evidenciado com o relato do entrevistado A ao responder sobre a entrada da empresa para Portugal.

Sim o processo de internacionalização para o mercado português foi feito de forma "muito paulatina", acompanhando os consumidores de Angola. E na altura trabalhávamos com um conjunto de distribuidores, mas com a assinatura da parceria estratégica com a Delta Cafés (ENTREVISTADO A).

Perante o relato do entrevistado A, na atuação internacional da Refriango, pode ser identificado que a entrada para o mercado português foi feita por um processo lento e num primeiro momento foi destinado para os consumidores angolanos que vivem em Portugal, ou seja, a empresa adotou essa estratégia para poder atingir os consumidores portugueses, e por ser uma marca muito pouco conhecida nesse mercado perante as outras marcas. Ainda seguindo essa linha de pensamento, com as narrações dos entrevistados A e B, podemos perceber que a empresa deu início em uma primeira fase para atingir os mercados de maior proximidade e, em segunda fase, depois de ter ganhado conhecimento com esse processo, foi se inserindo para outros mercados mais distantes fora de África ou seja passou de Sul-Sul para o Sul-Norte. Assim, os autores Fleury e Fleury (2007) confirmam ao dizerem que o modelo de Uppsala está ligado ao entendimento da evolução e aprendizagem relativa ao processo de internacionalização gradativa, iniciada com a exportação. Nesse sentido, à medida que as empresas obtêm informações sobre um novo mercado, prepara-se para a exploração dos mercados mais distantes, tendo em mente a importância de fatores culturais no processo de internacionalização e ao conhecimento como recursos que influenciam o processo de tomada de decisão.

Ainda no cerne de estratégias de entrada para o mercado português, podemos compreender que uma vez tomada a decisão de internacionalização por parte da empresa, surge a questão da forma de penetração nos mercados externos, os modos de entrada nos mercados internacionais podem assumir diversas formas.

Alguns autores citados no referencial teórico conceituam a categoria estratégias de entrada nos mercados externos tais como Dunning (1988), que explica que determinados são os fatores dos países de destino, como a dimensão do mercado, os riscos políticos existentes. Assim, as perspectivas de crescimento dos mercados condicionam a forma da escolha das empresas para a entrada nesses mercados.

Ao indagar o entrevistado, sobre as estratégias de entrada no mercado português, da exportação até a subsidiária da empresa, o entrevistado B, esclarece:

Sim [...] a empresa realizou aliança estratégica como uma das modalidades de entrada foram as parcerias estratégicas para a entrada no mercado internacional, um exemplo de parceria é o fato de nos associarmos a empresas líderes de mercado na área de distribuição, de modo a entrarmos no mercado da melhor forma. Em Portugal, o nosso parceiro de distribuição é a Delta Cafés. (ENTREVISTADO B).

No que tange às estratégias de entrada no mercado português, é possível entender, conforme os autores Cerceau e Tavares (2002) explicam, que as alianças estratégicas podem ser entendidas como uma coalizão entre duas ou mais organizações para alcançar objetivos significativamente estratégicos e que são mutuamente benéficas a todas as empresas envolvidas. Em se tratando de alianças estratégicas, o mesmo pode ser evidenciado com o relato do entrevistado A.

Esta rede permite estar na proximidade, porque o país precisa, as pessoas precisam da proximidade, (...) seja na área governamental, seja na área da saúde, na assistência, nas mais diversas formas, tudo só se consegue com proximidade (...) e é isso que temos conseguido a vida fora acrescentando que com a proximidade o amigo traz o cliente. Por isso, disse, tenho a certeza de que [a parceria] vai ajudar a ambas as partes. (ENTREVISTADO A).

Podemos observar que na narração do entrevistado A, mais uma vez frisou que a estratégia de proximidade, que é descrito no referencial teórico onde foi abordado que a proximidade, seja ela geográfica, seja ela cultural, é um fator crucial para as empresas que estão se expandindo. Neste contexto, a estratégia de marketing é um dos elementos fundamental, que dão apoio para as organizações definir as suas metas. As organizações podem empregar várias formas de entrada, uma vez que cada mercado apresenta condições diferentes (CATEORA e GRAHAM, 2001).

Como narrado pelos entrevistados A e B, podemos concluir, que na estratégia de internacionalização da Refriango para o mercado português, figura-se como prioritário, a proximidade cultural e linguística, e também é visto como porta de entrada para os demais mercados europeus a sua

presença estratégica em Portugal. Com o propósito de apostar na internacionalização e na diversificação da economia para o país.

De acordo com as informações dos entrevistados, no caso específico da Refriango, no seu processo de internacionalização foram utilizadas as estratégias de entrada exportação, associações, licenciamento, e alianças estratégicas (*Joint Ventures*), para poder se inserir em outros mercados. Concordando, desta forma, com afirmação de Demeke e Chiloane-Tsoka (2015), Schmidt e Hansen (2017), as organizações de países africanos optam pelo modelo de exportação pelo fato de envolver menos recursos, compromisso quanto às outras formas de inserção no mercado externo. Ademais, essas empresas também optam pelas redes de relações comerciais. Os relacionamentos próximos e duradouros, entres parceiros de negócios é essencial, estejam dentro ou fora do país (JOHANSON e VAHLNE, 2009). As redes de relacionamento se desenvolvem por meio de um processo de aprendizado experiencial, ou seja, as empresas aprendem sobre os recursos gradualmente, para poder se expandir no mercado externo. Para se ter uma internacionalização bem-sucedida, as redes de negócios requerem compromisso mútuo entre a firma e suas contrapartes no relacionamento. Ainda nessa linha de raciocínio, os autores Engels e Valladares (2009) explicam que a expansão de uma empresa para mercados estrangeiros exige que decisões essenciais sejam tomadas para satisfazer as necessidades do seu mercado-alvo entre elas podemos destacar, a forma de entrada, o composto mercadológico, adaptação ou padronizado e um mix de marketing adequando, pela força dos processos de redes de relacionamento a empresa, fez os suas negociações com essa rede partindo dos seus representantes em Angola que é o Angonabeiro que já está no mercado angolano desde 2000, foi uma porta de entrada para este mercado. Nesse sentido, podemos compreender a categoria a seguir que foca na adaptação da estratégia de marketing.

4.3 BLOCO II – FATORES QUE FACILITARAM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Num cenário de alta competitividade global, e fundamental rever os fatores que influenciam na decisão das organizações na entrada em um novo mercado, assim torna importante fazer análises para poder refletir sobre os fatores que facilitarão a capacidade e vantagens deste processo no contexto. Johanson e Vahlne (1977) afirmam que, no Modelo de Uppsala, as empresas tendem a se internacionalizar para locais com menores distâncias psíquicas com seus países de origem, seguindo estágios incrementais no intuito de reduzir a incerteza do mercado.

Ao que tange à categoria fatores facilitadores, podemos observar com mais clareza na fala do entrevistado B, que argumenta.

A proximidade linguística e cultural entre Angola e Portugal foi fator preponderante para a escolha do local para a exportação da empresa. (ENTREVISTADO B)

De acordo com as afirmações do entrevistado B, podemos entender que a proximidade linguística e a cultura que os dois países foi um dos fatores positivo da partida para tornar esse processo a tornar mais fácil. Quanto ao quesito proximidade linguística e cultural, este pode ser confirmado na afirmação de Sina (2008), que reforça que em termos de internacionalização, para as empresas sem experiência no mercado externo ou que estão iniciando seu processo de exportação, o ideal é começar com países vizinhos ou mercados próximos, em função de diversos aspectos, tais como a similaridade quanto à cultura, proximidade geográfica acompanhando os consumidores angolanos, algum conhecimento da linguagem, entre outros. Ainda a respeito dos fatores que facilitaram, podemos também conhecê-los na fala do entrevistado A.

A aceitação é sempre difícil nas primeiras épocas, mas nós já tínhamos um trabalho de casa muito bem-feito, com a comunicação, nossa área de marketing, nas festas, e algumas escolas, discotecas, mesmo nos jogos de futebol ativávamos a marca Blue. Nosso slogan é a “Blue, a vida é uma festa”. Então o pessoal já ouvia falar, já via, e já escutava uma coisinha de nada, só para darmos entrada no mercado. E devagar eles foram aceitando e agora a Blue já é o refrigerante reconhecido como uma marca angolana, e todos nós estamos de parabéns, temos uma marca bem aceita lá fora, e com sabores diversos. (ENTREVISTADO A)

Isso é visto também na literatura quando foi argumentado pelo autor Forsgren (2002) que esse modelo trabalha com os processos de aquisição de conhecimento e de aprendizagem, e o entrevistado B, completa:

Com grande orientação na proximidade, percebemos que há uma grande afinidade entre Portugal e Angola, para explicar o mercado nacional. Começamos por se focar nas comunidades

angolanas, e também dando apoio à Liga Portuguesa de Clubes, à MTV e aos patrocínios do Meo Arena e do Festival Sudoeste, o que facilitou também bastante para o conhecimento da marca, nesse processo. (ENTREVISTADO B).

A proximidade cultural, entre os dois países foi também um fator crucial nesse processo, já o festival Meo Arena, é um dos mais importantes festivais de verão em Portugal, pois concentra uma vasta gama de artistas de renome de vários estilos musicais que vão desde o Reggae ao Rock, passando pela música eletrônica, ou mesmo pelo fado. Também temos tido vários cantores angolanos, o que ajuda para a publicação da nossa marca. Em seguida, outros agentes são contratados para expandir as operações para outros países. Nesta perspectiva nas falas dos entrevistados A e B, e com as teorias corroboradas pelos autores supracitados, podemos concluir que, em um processo de internacionalização, na entrada de países inexperientes ou em desenvolvimento, o essencial é em primeiro lugar se inserir para os mercados próximos geograficamente e culturalmente e, depois de adquirir conhecimentos nesse processo, poderão alavancar para mercados mais distantes.

4.4 BLOCO III – FATORES QUE DIFICULTARAM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Foram observados os fatores que afetam o país, e destacam-se a força de trabalho pouco qualificada, falta de infraestrutura e o acesso a financiamentos. De acordo com os autores, podemos entender, a partir da narração do entrevistado A, os fatores que dificultaram a internacionalização:

A dificuldade, para exportar o produto para fora é difícil a partir da Angola, o processo é longo e um produto quando chega ao mercado internacional acaba por ser mais caro do que os outros produtos que já lá estão, os outros “players”, então temos essa dificuldade. Por isso achamos mais fácil produzir na Holanda e comercializar em Portugal. Os custos são muito mais baixos e não temos aquela dor de cabeça, aquele processo longo que tens com a Angola. Vou dar um exemplo: Quando exportávamos a Blue para Moçambique, o preço era mais alto do que os outros produtos que lá estavam e em Moçambique a Blue era mais cara do que a “Coca-Cola” ficava difícil competir com esses players. (ENTREVISTADO A)

Nos fatores externos evidenciam-se as características do país (infraestrutura, dimensão e crescimento do mercado, ambiente econômico e político), barreiras no comércio, regulamentações governamentais e as características dos produtos. Assim, nos fatores internos, referem-se aos objetivos, gestão e estratégias de selecionar os mercados. Assim, podemos observar na narração do entrevistado A, quando fala que a empresa tem uma grande dificuldade de produzir, devido aos altos custos que a empresa vai enfrentar no momento da exportação, consideramos um entrave que a empresa enfrenta nesse processo. Outro ponto também destacado foi visto na fala do entrevistado B, que ele relata sobre a competitividade dos mercados com o seguinte comentário:

Um dos fatores dificultadores que nós observamos, é que são mercados altamente competitivos e fechados. (ENTREVISTADO B).

Lucato (2009) afirma que a competitividade empresarial se baseia na forma como a empresa se mantém no mercado e como opta por estratégias que lhe são favoráveis para obter uma melhor rentabilidade. A globalização dos mercados abriu inúmeras oportunidades de negócios às empresas que se internacionalizaram, mas, ao mesmo tempo, essas empresas tiveram que se adaptar a novos riscos e a uma acirrada concorrência com competidores estrangeiros. A partir da fala do “entrevistado B” podemos perceber que a empresa deve estar bem-preparada para poder enfrentar esse mercado competitivo, a empresa deve ter mais conhecimentos sobre esse processo, assim, formular estratégias que lhe permitam melhorar e sustentar a posição duradoura frente à concorrência no mercado em que se deseja atuar ou atua. Nesse contexto para as organizações o desempenho no mercado é advindo do conhecimento das estratégias competitivas adotada com apoio no entendimento dos seus mercados-alvos, e do meio ambiente onde a empresa está inserida.

4.5 BLOCO IV – CONCLUSÕES DO CASO (PRINCIPAIS RESULTADOS DA EMPRESA)

Neste bloco, com base na análise dos resultados e em articulação com os conteúdos dos capítulos teóricos, serão debatidos alguns pontos por forma a dar corpo a esta discussão.

De acordo com os autores que embasaram esta pesquisa, nas suas afirmações explicam que rápidas taxas de crescimento nos países de mercados emergentes resultaram em um crescente interesse pelo potencial de mercado desses países (DOUGLAS; CRAIG, 2010).

Assim, num mundo em crescente globalização, a concorrência assume um caráter marcadamente internacional. As empresas adaptam as suas estratégias procurando maximizar as suas vantagens e reduzir as desvantagens. Na análise do processo de internacionalização da Refriango, procuramos identificar e confirmar quais foram as estratégias de entrada para o mercado português. Apesar das dificuldades do ambiente de negócios encontrados, para o processo de internacionalização, contactou-se a associação da empresa com o grupo português para a distribuição dos seus produtos, o que serviu de um avanço para a Refriango.

Com os pressupostos do modelo da Escola de Uppsala, e do modelo de Uppsala revisitado, que confirma o maior poder explanatório deste modelo para as empresas que estão nos estágios iniciais do processo de internacionalização, como, por exemplo, o baixo comprometimento de recursos com o mercado externo por meio da prática da exportação, e também com as redes de relacionamento.

Entendemos que as razões que levaram a marca a escolher Portugal como mercado de destino das exportações estão relacionadas com as afinidades históricas, culturais e linguísticas. E no aspecto concernente às dificuldades, podemos constatar que os produtos da Refriango são produzidos na Holanda, devido ao elevado gasto para exportar de Angola para Portugal e aos procedimentos ligados aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação.

Em relação ao aprendizado, é possível constatar, que os resultados obtidos com o processo de inserção para os mercados externos têm sido bastante positivos, e que é necessário continuar a inovar e a apostar nas estratégias da divulgação dos produtos.

Kobrin (1991) reforça que, ao operar internacionalmente, a empresa pode beneficiar-se de maior padronização de produtos, racionalização da produção e alocação mais eficiente dos recursos. Ou seja, ao operar além de suas fronteiras nacionais, a empresa tem a oportunidade de explorar os benefícios vindos desse processo nos mercados internacionais (BUCKLEY, CASSON, 2009; RUGMAN, 1986). Ademais, a empresa passa a ter mais conhecimento com esse processo.

As organizações exportadoras chegam a ter níveis de produtividade e eficiências superiores nos resultados por causa do acesso aos mercados com maiores dimensões e das necessidades de superar os custos decorrentes da internacionalização. As afirmações dos entrevistados A e B explicaram sobre alguns avanços que a empresa alcançou nesse processo, e constatou-se que a empresa quer ir mais além e quebrar novas fronteiras, resultados esses que ocorreram nos estandes internacionais da **Sial Paris**, uma das maiores feiras alimentícias do mundo, na qual a empresa aproveitou para lançar a inovação da Blue polpa, uma oportunidade não só para as pessoas os conhecerem, que é importante também, mas é uma oportunidade para os conhecerem junto dos *players* e de potenciais consumidores.

Tanto o entrevistado A quanto o B revelaram que com a internacionalização a empresa aumentou a participação de mercado externo e interno. A empresa obteve ganho de imagem no mercado doméstico após sua inserção no mercado internacional. Ademais, a entrada para o mercado português foi porta de entrada da empresa para os outros mercados. Recentemente a empresa teve resultados positivos ao conquistar o mercado chinês. A marca de sucos Nutry é o mais recente sucesso da empresa. 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 bilhão de consumidores.

Diante das informações, podemos entender que nos últimos anos com o processo de internacionalização, além das dificuldades que a empresa tem, a Refriango tem dado avanços significativos, o que torna a empresa líder em Angola no setor de bebidas e alimentos. Também foi constatado que a empresa ganhou vários prêmios ligados à qualidade e à inovação dos seus produtos, o que a torna uma empresa de sucesso no mercado angolano. Nos estudos em relação ao aprendizado da empresa após o processo de internacionalização, é necessário estar sempre

inovando na qualidade do produto, porque a empresa concorre com todo o mundo. Ao internacionalizar para o mercado externo, as empresas podem construir e fortalecer seu posicionamento competitivo. Assim, o processo para se internacionalizarem exige das empresas uma inserção cautelosa: as organizações devem estar atentas ao desenvolvimento do internacional, compreender o que ele representa e desenvolver a capacidade de adaptação a mudanças. Nesse sentido, a empresa vem se desenvolvendo, fruto do aprendizado desse processo, e vem criando novas estratégias para, assim, estar apta para explorar outros mercados.

Conforme as respostas dos entrevistados nessa pesquisa, conclui-se que como forma de entrada para as empresas que estão iniciando agora, que sofrem com a falta de conhecimento experiencial e que tal fator é importante para o ingresso no mercado global, desenvolvam mais competências, podendo, assim, melhorar o seu desempenho. Porém, o aumento do grau de internacionalização, por si, não possibilita uma melhora no desempenho. Para que as empresas possam melhorar seu desempenho, via aumento do grau da internacionalização, elas deverão desenvolver novas competências, e são indicadas, como estratégia, as alianças estratégicas, pois, elas são uma das formas que propiciam maior rapidez no acesso ao mercado externo, facilitando assim o processo de internacionalização da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar o tema processo de internacionalização de empresas africanas. Com base no caso estudado, ficou evidenciado que a exportação é a ação dominante em direção ao mercado internacional, a qual baseia-se nas relações estabelecidas com os distribuidores ou representantes locais nos mercados importadores. Assim, o processo de internacionalização da empresa Refriango no mercado português se deu através da aliança estratégica da empresa e se pode constatar que a entrada para o mercado português foi feita por um processo lento.

Dentre os fatores que facilitaram o processo de internacionalização da empresa à proximidade cultural e linguística, bem como a força de angolanos residentes tornou um ponto positivo da empresa nesse processo. Em relação aos fatores que dificultaram foi evidenciado que é muito difícil exportar a partir de Angola devido aos altos custos e falta de estrutura. A opção por se associar ou criar alianças estratégicas em um estágio inicial do processo de internacionalização foi a alternativa adotada pela empresa estudada para superar tais dificuldades. Dessa forma, fica claro que construir uma parceria de alianças para as empresas poucos experientes nesse processo são fundamentais para ser bem-sucedida nesse processo, uma vez que permite evitar percalços, reduzir possíveis riscos inerentes à internacionalização de empresas.

Como contributo gerencial para as empresas, nesta pesquisa pode-se observar que as networks é modelo importante para as empresas que estão nesse processo em estágio inicial. Esta pesquisa aponta também, oportunidades de inserção de empresas angolanas, e serve também como apoio para ajudar as organizações nesse movimento.

O presente estudo tem limitações por ter adotado apenas um cenário organizacional como foco de investigação e por ter apenas dois entrevistados para as entrevistas da empresa, fato que impede generalizações. Outra limitação reside na opção por um tipo de abordagem metodológica qualitativa, de modo que se sugere, para estudos futuros, investigações semelhantes com abordagens quantitativas para comprovar os objetivos e achados citados neste trabalho, além da extensão do campo organizacional estudando outras empresas e segmentos.

Também, como sugestão de estudo futuro, pode ser explorado nesse campo, as seguintes proposições: 1- Qual tipo de imagem na perspectiva dos consumidores estrangeiro vê uma marca de um país africano. 2- Como as políticas dos governos nos países em desenvolvimento ajudam ou dificultam o envolvimento das empresas no processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

- ADELEYE, I.; WHITE, L.; BOSO, N. **Africa-to-Africa Internationalization**. Cham: Springer International Publishing, 2016.
- ANDERSON, E., & GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v-17, n-3, 1–26. 1986.
- AMANKWAH-AMOA, J. Organizational Expansion to Underserved Markets: Insights from African Firms. **Thunderbird International Business Review**, v.56, n.4, p.317-330. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, 70 ed. São Paulo: 2011.
- BIGGS, T. & SHAH, M. K. African Small and Medium Enterprises, Networks, And Manufacturing Performance: **The World Bank**.2006.
- BIGSTEN, A. et al. Do African manufacturing firms learn from exporting? **Journal of Development Studies**, v. 40, n. 3, p. 115–141, fev. 2004.
- BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. Londres: Macmillan, 1976.
- BUCKLEY, P. J., & CASSON, M. C. The internalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.9, p.1563-1580, 2009.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J L. **Marketing International**.10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CERCEAU, Júnia; TAVARES, Mauro Calixta. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Nova Lima: Fundação Dom Cabral. **Caderno de Idéias** CI0220, dez. 2002.
- CRAIG, C. S., DOUGLAS, S. P. Managing the transnational value chain: Strategies for firms from emerging markets. **Journal of international Marketing**, p. 71–84, 1997.
- DEMEKE, Y. & CHILOANE-TSOKA, G. E. Internationalization drivers of small and medium-sized manufacturing enterprises in Ethiopia. **Problems and Perspectives in Management**, v13, n4, p 32– 42, 2015.
- DUMITRESCU, M.-S.; PARASCHIV, D.; NIȚU, M. Internationalization of Companies- Stages and Challenges in the Global Business Environment. **Ovidius University Annals, Economic Sciences Series**, v. 19, n. 1, p. 25–32, 2019.
- DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9–31, mar. 1980.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of international business studies**, v. 19, n. 1, p. 1–31, 1988.
- DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational enterprises and the global economy**. 2. ed. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
- DUNNING, J. H. Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach, In B. Ohlin., P.O. Hesselborn., and P.J. Wijkman (eds.) **The International Allocation of Economic Activity**, Macmillan: London, 1977.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v- 9, p.163-190, 2000.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Global Marketing Strategy: Perspectives and Approaches. In: **Wiley International Encyclopedia of Marketing**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2010.
- ENGELS, J. VALLADARES, D. R. F. A Influência da Adaptação e da Padronização do Marketing Mix Sobre a Performance: Uma Meta Análise. **IV Encontro de Estudos em Estratégias**: Recife, p. 1-16. 21 a 23 Jun, 2009.

- FREEMAN, S.; EDWARDS, R. e SCHRODER, B. How smaller born global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. Chicago, **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala in the internationalization process model: A critical review. **International Business Review**, v. 1, n. 11, p. 257-277, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GREENAWAY, D.; MORGAN, W.; WRIGHT, P. Trade liberalisation and growth in developing countries. **Journal of Development Economics** *Ž*, v. 67, p. 229–244, 2002.
- HÅKANSON, L. The death of the Uppsala school: Towards a discourse-based paradigm? **Journal of International Business Studies**, v. 52, n. 7, p. 1417–1424, 1 set. 2021.
- HENNART, J.-F. Theories of the multinational enterprise. In: RUGMAN, A. M.; BREWER, T. L. (Eds.). **The Oxford handbook of international business**. New York: Oxford University Press, 2001. p. 127–149.
- HENSON, S., MASAKURE, O., & CRANFIELD, J. Do fresh produce exporters in sub-Saharan Africa benefit from GlobalGAP certification? **World Development**, v-39, n.3, p.375-386, 2011.
- HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. Thesis—Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 14 maio 1960.
- IBEH, K. I. N. **Furthering export participation in less performing developing countries: The effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors**. **International Journal of Social Economics**, 2004.
- IBEH, K.; WILSON, J.; CHIZEMA, A. The internationalization of African firms 1995-2011: Review and implications. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n. 4, p. 411–427, jul. 2012.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. L. Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, p. 34–48, 1987.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, p. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization. v. 46, n. April 2005, p. 165–178, 2006.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, p. 11–24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977a.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, mar. 1977b.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm—four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v-12, n.3, p. 305–323, 1975.
- KAYNAK, E. **Internationalization of Companies from Developing Countries**. [s.l.] Routledge, 2014.
- KOBRIN, S. 'An empirical analysis of the determinants of global integration'. **Strategic Management Journal, Summer Special Issue**, v-12, p. 17-31, 1991.

- KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional: Teoria e Política**. 6. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.
- KRÜGER, R.; STRAUSS, I. "Africa rising out of itself: The growth of intra-African FDI," **Columbia FDI Perspectives**, n.19, p.139, 2015.
- KUADA, J. **Marketing, economic growth, and competitive strategies of firms in Africa**. **African Journal of Economic and Management Studies** Emerald Group Publishing Ltd., , 14 mar. 2016.
- KUADA, J. Internationalisation of firms in developing countries: towards an integrated conceptual framework. **Retrieved from**. 2006.
- LUCATO, W. C. **Uma proposta conceitual para a medida do grau de uma empresa**. Produção, p. 215-229, 2009.
- MARZO, F., & PATTERSON, S. Africa's outlook. **OECD Observer**, v-279, p. 64–65, 2010.
- MOOSA, I. A. **Foreign Direct Investment: theory, evidence and practice**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.
- NARULA, R.; VERBEKE, A. Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. **Journal of World Business**, v. 50, n. 4, p. 612–622, 1 out. 2015.
- OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.
- PEREIRA, A. J. P. GOMES, J. S. Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. **Revista de contabilidade e organizações** v29, p.68-79, 2017.
- RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals. In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. (Eds.). **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 1–460.
- RUGMAN, A. M. New theories of the multinational enterprise: an assessment of internalization theory. **Bulletin of Economic Research**, v-38, n.2, p. 101-118, 1986.
- RUTASHOBYA, L.; JAENSSON, J. E. Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon. **International Journal of Social Economics**, v. 31, n. 1–2, p. 159–172, 2004.
- SCHMIDT, A.; HANSEN, M. W. **Internationalization Strategies of African Firms: A Survey of 210 Food Processing Firms from Tanzania, Kenya and Zambia** CBS. **CBDS Working Paper**. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2017.
- SÖDERBOM, M.; TEAL, F. Are Manufacturing Exports the Key to Economic Success in Africa? **JOURNAL OF AFRICAN ECONOMIES**, v. 12, n. 1, p. 1–29, 2003.
- TREVIÑO, L. J.; DOH, J. P. Internationalization of the firm: A discourse-based view. **Journal of International Business Studies**, v. 52, n. 7, p. 1375–1393, 1 set. 2020.
- TVEDTEN, K., HANSEN, M. W. e Jeppesen, S. Understanding the rise of African business. **African Journal of Economic and Management Studies**, v5, n3, p. 249–268. 2014.
- VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. **From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years**. **Journal of International Business Studies** Palgrave Macmillan Ltd., 1 dez. 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.