

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS PARA ANGOLA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

**INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN COMPANIES FOR ANGOLA: CHALLENGES AND  
OPPORTUNITIES**

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS BRASILEÑAS PARA ANGOLA: RETOS Y OPORTUNIDADES**

**TIAGO GRÉGOIRE DE SOUZA PINHEIRO**

Mestre

Escola Superior de Propaganda e Marketing – Brasil  
tico\_gregoire@hotmail.com

**FELIPE MENDES BORINI**

Doutor

Escola Superior de Propaganda e Marketing – Brasil  
Universidade de São Paulo – Brasil  
fborini@usp.br

**RAFAEL MORAIS PEREIRA**

Mestrando

Universidade de São Paulo – Brasil  
rafael.morais12@hotmail.com

Submetido em: 23/02/2017

Aprovado em: 24/03/2017

Doi: alcance.v24n1.p81-96

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é analisar se as empresas brasileiras que estão indo explorar vazios institucionais em Angola estão sendo apoiadas pelo Estado. Foram adotadas as perspectivas teóricas relacionadas às temáticas de vazios institucionais, de vantagens específicas da firma (FSA) e o papel do Estado na internacionalização de empresas. A amostra do estudo foi composta de entrevistas com 12 especialistas das relações Brasil-Angola. Os resultados da investigação apontam que as empresas brasileiras que foram para Angola possuíam vantagens competitivas bem definidas e, em sua maioria, foram para o país africano visando explorar os vazios institucionais locais. Entretanto, na percepção dos atores envolvidos, as empresas brasileiras que estão indo explorar vazios institucionais, se valendo das suas vantagens competitivas, não foram apoiadas eficientemente pelo Estado brasileiro. Os achados também indicam que, para ter sucesso nos negócios em Angola, é fundamental construir parcerias com agentes locais como empresários e, sobretudo, o governo.

**Palavras-Chave:** Internacionalização de empresas. Vantagens competitivas da firma (FSA). Estado.

### **ABSTRACT**

The objective of this article is to analyze whether companies that plan to explore institutional vacuums in Angola, using their competitive advantages, are being supported by the State. Theories of institutional gaps, firm specific advantages (FSA) and the role of the state in the internationalization of companies were adopted. The study sample consisted of interviews with twelve experts in Brazil-Angola relations. The results of the study indicate that the Brazilian companies seeking to form relations with Angola to have well-defined competitive advantage and, in most

cases, go to that African country with the aim of exploring local institutional gaps. However, according to the perception of the actors involved, Brazilian companies that are going there for this purpose, taking advantage of their competitive advantages, are not being effectively supported by the Brazilian state. The findings also indicate that for businesses to succeed in Angola, it is essential to build partnerships with local actors such as entrepreneurs and, in particular, the government.

**Keywords:** Internationalization of companies. Competitive advantages of the firm (FSA). State.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar si las empresas que se van para explotar los vacíos institucionales en Angola, aprovechando sus ventajas competitivas, reciben apoyo del estado. Se adoptaron las perspectivas teóricas relacionadas a las temáticas de los vacíos institucionales, de ventajas específicas de la empresa (FSA) y el papel del Estado en la internacionalización de las empresas. La muestra del estudio consistió en entrevistas con 12 especialistas en relaciones entre Brasil y Angola. Los resultados de la investigación indican que las empresas brasileñas que fueron a Angola poseían ventajas competitivas bien definidas y, en la mayoría de los casos, fueron al país africano con el objetivo de explotar los vacíos institucionales locales. Sin embargo, de acuerdo a la percepción de los actores involucrados, las empresas brasileñas que fueron a explotar los vacíos institucionales aprovechando sus ventajas competitivas, no recibieron apoyo eficiente por parte del estado brasileño. Los resultados también indican que para tener éxito en los negocios en Angola es esencial construir alianzas con actores locales tales como los empresarios y, sobre todo, el gobierno.

**Palabras clave:** Internacionalización de las empresas. Ventajas competitivas de la empresa (FSA). Estado.

## 1 INTRODUÇÃO

Os mercados emergentes estão transformando o cenário dos negócios internacionais (VAN AGTMAEL, 2007; GAMMELTOFT, 2008), tornando-o ainda mais multifacetado e competitivo (GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010). Diante disso, a dimensão e a capacidade de articulação de um governo exercem o poder de suportar ou frear de forma direta e legítima a internacionalização de suas empresas nacionais. Governo e empresa encontram-se interdependentes, por conseguinte, o fator político é determinante no desempenho destes, na medida em que se nota a terceirização de funções estatais, em alguns casos, para as corporações, agente chave no contexto internacional (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008). A esse respeito, o engajamento das organizações com o poder político é imperativo para que estas possam vencer as adversidades do estrangeirismo e obter êxito na busca por vantagens competitivas (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

No caso da internacionalização de multinacionais brasileiras para a África, o Estado surge como um ator fundamental, tanto por meio da criação de políticas públicas, a política externa ativa e altiva, o aporte de investimentos diretos e indiretos, assim como pela coordenação das operações realizadas no continente local. O presente estudo tem como propósito investigar a relação das empresas brasileiras com o governo na internacionalização das multinacionais brasileiras para a África, em especial para Angola. O objetivo é analisar se existe uma política estratégica de apoio do Estado para as empresas que exploram vazios institucionais em Angola.

Trabalhos recentes sinalizam as potencialidades da África para os investidores internacionais (EY, 2015), indicam o aumento dos investimentos externos e a participação ativa de multinacionais no continente africano (SANTANA, 2003; RIBEIRO, 2007; IGLESIAS; COSTA, 2011). Parte dos estudos discute a África sob o prisma político-diplomático, como Saraiva (2012), que sugere o conceito de “atlantismo brasileiro” para explicar a estratégia do Brasil em sua relação com a África. Mais recentemente, Fonseca, Esteves e Gomes (2015) publicaram os resultados de um estudo relacionado ao engajamento brasileiro nas áreas de saúde pública e agricultura em solo angolano, o qual colabora com o pequeno número de projetos de pesquisa existentes acerca do tema e indica que, no âmbito da cooperação sul-sul, inúmeros projetos em Angola e no Moçambique são baseados em experiências de sucesso previamente executadas em território brasileiro. Virches (2015) estudou, especificamente, o investimento direto externo do Brasil em Angola e apontou algumas singularidades de fazer negócios nesse país africano: falta de fornecedores capacitados, ausência de leis e regulações, assim como uma infraestrutura deficiente.

Entretanto, estudos não têm explorado, de forma integrada, o papel do Estado, os vazios institucionais e as vantagens competitivas das empresas multinacionais brasileiras, principalmente em relação a países do continente africano e, em particular, Angola. Desse modo, este artigo contribui academicamente por meio da discussão das teorias referentes à internacionalização de multinacionais de países emergentes, tendo em vista a sua ampliação, focando em particular nas empresas brasileiras entrantes no continente africano. Além disso, no âmbito das relações sul-sul, são exploradas as especificidades das relações Brasil-África, as quais envolvem políticas públicas e estratégia de empresas multinacionais, na perspectiva de propor os caminhos de um laço de relacionamento articulado e efetivo entre Estado e empresas multinacionais de países emergentes (EMNEs).

Alguns autores (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; KHANNA; PALEPU, 2010) indicaram que as desvantagens de empresas multinacionais de países emergentes se tornam vantagens a partir do momento que estas se internacionalizam para outros mercados emergentes ou subdesenvolvidos. Entretanto, ainda são incipientes estudos que focalizem a articulação com o Estado nesse processo, como uma estratégia necessária para atuar em países emergentes ou menos desenvolvidos. A contribuição gerencial esperada é, primeiramente, apresentar perspectivas para auxiliar o empresário brasileiro que almeja fazer negócios na África. Pretende-se fornecer informações que auxiliem os executivos na tomada de decisão em relação aos desafios e às motivações de realizar investimentos na África, em específico em Angola. A contribuição esperada para políticas públicas é a de destacar se a atuação das multinacionais colabora com a solução de gargalos institucionais quando têm o objetivo de preencher esses vazios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste artigo, a definição de “mercado emergente” adotada é a de Khanna e Palepu (2010), conceituado como um mercado no qual a relação entre comprador e vendedor é geralmente laboriosa e pouco eficiente, com instituições frágeis ou inexistentes nos mercados de trabalho, de produtos e de capitais. Essas lacunas institucionais não são vistas como obstáculos, mas representam oportunidades para as empresas estrangeiras (KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010). Apesar de suas fraquezas, os mercados emergentes têm produzido novos competidores globais, ou seja, empresas multinacionais que crescem rapidamente e desafiam multinacionais de mercados desenvolvidos, muitas vezes até superando-as (VAN AGTMAEL, 2007; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012). Nesse contexto, pesquisadores identificaram que o comportamento das multinacionais de países emergentes é distinto das multinacionais de países desenvolvidos e que as teorias existentes de gestão internacional são insuficientes para explicar a totalidade das peculiaridades das empresas multinacionais oriundas de mercados emergentes (NARULA, 2012). Por exemplo, as multinacionais de países emergentes não possuem, geralmente, uma tecnologia de ponta, uma marca forte e vantagens competitivas definidas, características das multinacionais de países desenvolvidos (RAMAMURTI, 2012). No entanto, ao atuar em mercados emergentes ou em mercados subdesenvolvidos, os quais apresentam instituições frágeis ou nulas, a desvantagem torna-se uma vantagem competitiva, já que a multinacional de país emergente está habituada a lidar em condições similares em seu país de origem (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008).

O Estado é outro fator de destaque nessa esteira das particularidades da internacionalização das multinacionais emergentes. Nas multinacionais de países como Brasil e China, o Estado representa um ator ativo, o qual fortalece as empresas no mercado doméstico e, externamente, alinhando a atuação destas com as estratégias do país (MASIERO; CASEIRO, 2012). Do mesmo modo, Peng (2012) ressalta o papel desempenhado pelos governos dos países de origem das empresas multinacionais como uma força institucional e afirma que a expansão chinesa está baseada em instituições. Enquanto a estratégia governamental chinesa é mais explícita e busca a obtenção de recursos naturais e tecnologia, no Brasil o governo é mais discreto e tende a estimular as indústrias já consolidadas e com maior potencial competitivo no cenário internacional (MASIERO; CASEIRO, 2012). Para Lazzarini e Musacchio (2012), os chamados BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) possuem um *mix* de participação do Estado, ou seja, existe leviatã minoritário e leviatã majoritário. No Brasil o leviatã minoritário é o mais praticado e via agentes institucionais. Por exemplo, o BNDES ofereceu linhas de crédito para investimentos de longo prazo e representou o principal instrumento fomentador da formação de grandes conglomerados de empresas brasileiras voltados para a internacionalização (GUEDES, 2006; CERVO; BUENO, 2011).

O relacionamento das empresas com o poder político é um acontecimento global e opera mediante variados dispositivos, como o envolvimento de executivos na esfera pública, a participação de políticos aposentados em conselhos de empresas, doações empresariais destinadas a campanhas políticas e, também, quando bancos de desenvolvimento ou o governo são acionistas de firmas (COSTA; BANDEIRA-DE-MELLO;

MARCON, 2013). Garcia (2012) afirma que, por trás de uma grande empresa há sempre um Estado forte, que organiza o campo político e jurídico para que a organização possa operar e crescer. A dinamicidade da economia global gera mercados cada vez mais integrados, além de desafios políticos e sociais. As empresas tendem a desempenhar um papel político ativo principalmente quando as ações do governo impactam os seus negócios, seja direta ou indiretamente, assim como quando a firma deseja obter privilégios: obter financiamentos ou acessar informações estratégicas (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005).

Nesse sentido, Bremmer (2010) aponta para uma importante mudança que está afetando a economia global: trata-se do “capitalismo de Estado”, fenômeno no qual governos conduzem economias nacionais via participação nas principais empresas do país, tendo em vista a conquista de ganhos políticos. O capitalismo de Estado consiste num modelo organizacional híbrido que prioriza algumas empresas privadas, tendo em vista o controle de setores fulcrais da economia, e cujas motivações são prioritariamente políticas, ou seja, fortalecer o poder do Estado. Lazzarini e Musacchio (2012) ampliam a definição de “capitalismo de Estado”. Para os autores a participação do Estado opera de dois modos: o primeiro é o Estado minoritário ou *leviatã* minoritário, caso no qual o Estado não controla a empresa, mas ele tem algumas participações, via fundos de pensão e bancos de desenvolvimento, por exemplo, que podem, juntos, engendrar a criação de uma grande empresa: o “campeão nacional”. A segunda forma é o Estado majoritário ou *leviatã* majoritário, que se caracteriza pela participação direta do Estado na empresa como investidor ou controlador desta. Ademais, sabe-se que a relação de favoritismo, sobretudo via financiamento de campanhas políticas, beneficia as empresas doadoras direta e indiretamente (LAZZARINI, 2011).

No entanto, no contexto de análise do processo de internacionalização das empresas de países emergentes, o papel do Estado é muitas vezes negligenciado (MASIERO; CASEIRO, 2012; BAZUCHI et al., 2013). Pesquisadores como Meyer et al. (2009) buscaram entender a influência do governo do país de destino no comportamento das empresas multinacionais. Já no tocante à atuação do governo do país de origem e os reflexos no desempenho da MNE, a literatura é, de modo geral, incipiente. Peng (2012) argumenta que é porque a maioria dos estudos envolvendo investimento direto estrangeiro era, até recentemente, basicamente realizada com multinacionais de países desenvolvidos (MNEs). Isso abre espaço para o intuito central desse artigo, que é verificar se o Estado atua de forma estratégica ou aleatória. Em outras palavras, uma vez que o Estado é instituição proativa do processo de internacionalização, questiona-se se ele está apoiando projetos de internacionalização que de fato exploram uma das principais vantagens competitivas das empresas emergentes. Isto é, projetos que exploram a capacidade de operar em vazios institucionais.

## 2.1 Explorando as vantagens específicas da firma (FSA) nos vazios institucionais

As instituições do país de origem são relevantes e podem impactar positivamente ou negativamente os negócios das empresas (CHACAR; NEWBERRY; VISSA, 2010). Nos mercados emergentes, Khanna e Palepu (2010) sugerem que a primeira característica a ser explorada é a carência ou ineficiência das instituições locais, pois as oportunidades de negócios emergem dos vazios institucionais, ou seja, da ausência de intermediários especializados e sistemas regulatórios. Os autores classificam os mercados como disfuncionais, emergentes e desenvolvidos, segundo a gravidade dos vazios institucionais identificados. Logo, quanto mais significativos forem os vazios institucionais, menos desenvolvido é o mercado e, por conseguinte, existem mais oportunidades a serem exploradas (KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010). Destarte, Khanna e Palepu (2010) destacam três mercados principais para analisar os emergentes, além do macrocontexto. São eles: o mercado de produtos, o mercado de trabalho e o mercado de capital.

Nesse contexto, no intuito de preencher as lacunas institucionais identificadas, além das empresas locais surgem novos atores, como as organizações não governamentais (ONGs), os agentes do governo e a iniciativa privada (MAIR; MARTÍ; VENTRESCA, 2012). Ademais, na busca por vantagens competitivas, diferentemente das tradicionais estratégias de mercado, fundamentalmente de caráter econômico e representadas pelos fornecedores, consumidores e competidores da firma, existem as estratégias de “não mercado”, as quais englobam tipicamente aspectos legais, socioculturais e políticos, como a reputação corporativa (AON CORPORATION, 2010), a prática de *lobby*, a defesa de propriedade intelectual, a responsabilidade social corporativa e o financiamento de campanhas políticas (DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012).

Para Ramamurti (2009), não se pode afirmar que as multinacionais de países emergentes estão necessariamente em desvantagem pelo fato de serem originárias de mercados emergentes com essas falhas institucionais. Afinal, essas empresas, por crescerem e se constituírem em um ambiente com falhas institucionais,

desenvolveram vantagens específicas da firma (FSA) (RUGMAN; VERBEKE, 2001) para operar em outros países que têm ambiente institucionais semelhantes ou piores (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Veja que, relativamente a empresas originárias de países desenvolvidos, essa capacidade de operar em ambientes ineficientes é uma vantagem. Mesmo assim, somente essa FSA não garante o sucesso em outros países emergentes ou subdesenvolvidos. É necessário superar a *liability of foreignness* e se integrar à rede do país hospedeiro.

Como entrantes tardios, as multinacionais de países emergentes têm de enfrentar o estrangeirismo, ou seja, o custo de atuar no exterior, conhecido como "*liability of foreignness*" – LOF (HYMER, 1960), que engloba aspectos culturais, institucionais e socioeconômicos (ZAHEER, 1995). No caso de empresas com nenhuma ou insignificante vantagem específica, o risco da "*liability of foreignness*" é ainda maior (BARNARD, 2010). Assim, a rede de contatos e de relacionamento é um mecanismo para superar o obstáculo do estrangeirismo e penetrar no mercado local (DUNNING; NARULA, 2004). Logo, as empresas multinacionais que conseguem se adaptar rapidamente às peculiaridades do mercado estrangeiro transformam a LOF em vantagem competitiva (SETHI; GUISSINGER, 2002)

Nesse sentido, Rezende (2002) define que a internacionalização de empresas é um processo tanto intra como interorganizacional, no qual ocorrem interações, diretas e indiretas, em cenários múltiplos. Dyer e Hatch (2006) afirmam que os laços de relacionamento devem ser vistos como uma vantagem competitiva específica, já que a rede é estratégica e impacta positivamente nos resultados da empresa multinacional. Holm, Eriksson e Johanson (1996) defendem que as parcerias, ou sistemas de cooperação, fortalecem o relacionamento entre as partes e, desse modo, além de impactarem positivamente os negócios, agregam valor aos laços de relacionamento criados. No âmbito de "não mercado", ocorre uma interação em rede, pois uma dada firma constitui um *player* em meio a diversos outros e, assim, não detém mais o papel de agente protagonista nas negociações. Nota-se que as variáveis do ambiente de "não mercado" são bastante difíceis de prever e que o recurso central não é o capital (dinheiro), mas sim dispor de informações precisas (como rede de contatos e participação no meio político), as quais diferem dependendo do contexto analisado (BACH; ALLEN, 2010). De acordo com estudo de Bonini, Mendonca e Rosenthal (2008), há novos tópicos que eram vistos como riscos pelos executivos globais e agora são considerados oportunidade, pois podem agregar valor à marca e ao negócio: questões ambientais, respeito aos direitos humanos e criação de produtos para a população da base da pirâmide (YUNNUS, 2010). Então, é vital participar ativamente das questões internacionais e combinar, concomitantemente, estratégias dinâmicas de mercado e de "não mercado" para construir vantagens competitivas de longo prazo (CANTWELL; DUNNING; LUNDAN, 2010).

### 3 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa adotada neste artigo foi a qualitativa, cujo caráter tem como propósito compreender um fenômeno a partir da percepção dos atores envolvidos. Uma vez que o objetivo principal deste estudo é analisar se as empresas que estão indo explorar vazios institucionais em Angola, se valendo de suas vantagens competitivas, estão sendo apoiadas eficientemente pelo Estado, utilizou-se a pesquisa exploratória, que permite compreender melhor as temáticas pouco estudadas por meio da obtenção de dados para analisar o problema em questão.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, o qual é geralmente utilizado para estudar temas pouco explorados (EISENHARDT, 1989) e permite analisar um fenômeno particular específico e explicar as suas especificidades (YIN, 2010). O caso em questão é o caso da internacionalização de empresas brasileiras para Angola. Eisenhardt (1989) defende que a generalização teórica, ou analítica, depende de um protocolo minucioso que visa garantir que as considerações finais possam ser extrapoladas para analisar o fenômeno em questão em cenários distintos. Nesse sentido, este estudo buscou definir o caso e fazer as escolhas metodológicas com rigor para seguir os procedimentos adequados.

Nesse sentido, diante do problema de pesquisa escolhido "Como as empresas que estão indo explorar vazios institucionais em Angola, se valendo de suas vantagens competitivas, estão sendo apoiadas pelo Estado?", para assegurar a confiabilidade, foi realizada a triangulação de dados, ou seja, além de entrevistar representantes de instituições brasileiras públicas e privadas atuantes em Angola, e fazer a revisão da literatura, foram analisados diversos documentos como relatórios empresariais e governamentais. Ademais, buscou-se atingir o ponto de saturação teórica, tendo em vista garantir que, após as 12 entrevistas realizadas por *e-mail*, via *skype* e pessoalmente, a probabilidade de obter informações totalmente novas fosse minimizada consideravelmente.

A técnica de coleta de dados empregada foi a das entrevistas em profundidade. As entrevistas em profundidade apresentam uma maior flexibilidade do que os questionários ou as entrevistas totalmente estruturadas. Destarte, as entrevistas em profundidade permitem uma maior interação entre entrevistado e entrevistador, resultando numa discussão rica em informações. Mattos (2010) ressalta que a entrevista em profundidade é cada vez mais utilizada em pesquisas na área da Administração, pois muitas problemáticas e fenômenos que envolvem as organizações escapam ao pesquisador quando utilizada a metodologia quantitativa, representada por números e estatísticas.

Antes de realizar a coleta de dados, foi feito um pré-teste do roteiro, no dia 1 de setembro de 2015, com um consultor independente brasileiro com experiência em países africanos, dentre os quais Angola, tendo em vista possíveis ajustes. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas entre setembro e novembro de 2015 com representantes das unidades sociais do estudo, que são instituições brasileiras, tanto públicas como privadas, que constituem agentes relevantes na relação Brasil-Angola, conforme Quadro 1. Nesse sentido, a seleção das empresas para a composição da amostra foi por conveniência e considerou diferentes perspectivas, como o olhar privado, representado por empresas como Intercement e Clínica de reprodução humana; o olhar do governo, a partir da EMBRAPA e do Banco do Brasil; e o olhar de instituições sem fins lucrativos, como o Instituto Brasil África e o Instituto Lula.

**Quadro 1:** Detalhamento das entrevistas.

Data	Empresa	Via	Duração	Código
03/06/2015	Tecnobank	Pessoal	00:36:37	Entrevistado 1
16/09/2015	Banco do Brasil	Skype	00:45:58	Entrevistado 2
16/09/2015	Asperbrás	Pessoal	00:36:27	Entrevistado 3
28/09/2015	FGV Projetos	Skype	00:54:13	Entrevistado 4
29/09/2015	Instituto Lula	Pessoal	00:51:11	Entrevistado 5
30/09/2015	Câmara de Comércio Angola Brasil	E-mail	-	Entrevistado 6
01/10/2015	Clínica de reprodução humana	Pessoal	01:10:33	Entrevistado 7
01/10/2015	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX)	E-mail	-	Entrevistado 8
02/10/2015	Instituto Brasil África	Pessoal	00:54:36	Entrevistado 9
20/10/2015	Serviço de Aprendizagem Industrial (SENAI)	Skype	01:09:31	Entrevistado 10
21/10/2015	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)	Pessoal	01:25:58	Entrevistado 11
10/11/2015	Intercement	Pessoal	01:12:58	Entrevistado 12

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para analisar os dados, foi aplicada a análise de conteúdo, a qual é definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2007). Após a realização das entrevistas, gravadas com a permissão dos entrevistados, elas foram transcritas e os trechos foram codificados. Para realizar a análise de conteúdo, procedeu-se ao processo de categorização a partir do referencial teórico, com a criação de blocos com suas respectivas categorias e subcategorias, conforme Quadro 2.

**Quadro 2:** Categorização realizada a partir do referencial teórico

BLOCOS	Categorias	Subcategorias	Referências
INTERNACIONALIZAÇÃO	Motivações	Preencher vazio institucional	Khanna e Palepu (2010); Dunning (1988) e Nsouli (2008)
		Explorar recursos naturais	
		Mercado consumidor potencial	
		Política nacional de substituição de importações	
ESTADO	Capitalismo de Estado	Leviatã majoritário e minoritário	Guillén e García-Canal (2009); Guedes (2006); Garcia (2012); Lazzarini e Musacchio (2012)
	Política Externa	Diplomacia Presidencial	
FSA e CSA	Contexto institucional	Desvantagem = Vantagem	Dunning (2000); Rugman (2010); Child e Rodrigues (2005); Cuervo-Cazurra e Genc (2008)
	Relacionamento	Parceria local	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ademais, é fundamental que haja coerência entre os dados analisados e a interpretação realizada, ou seja, validade interna (GODOY, 2005). Ainda, o registro dos dados demanda cuidado e deve ser feito com precisão, para tanto, o *software* ATLAS TI foi utilizado para facilitar a organização das falas dos especialistas entrevistados.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo são analisadas as entrevistas realizadas. Para tanto, são discutidos os três blocos: 1) Internacionalização com a categoria Motivação (Subcategorias: Preencher vazio institucional, Explorar recursos naturais, Mercado consumidor potencial e Política nacional de substituição de importações), 2) Estado com as categorias Capitalismo de Estado (Subcategoria: Leviatã majoritário e minoritário) e Política Externa (Subcategoria Diplomacia Presidencial) e 3) FSA e CSA com as categorias Contexto Institucional (Subcategoria Desvantagem = Vantagem) e Relacionamento (Subcategoria Parceria local).

### 4.1 Internacionalização

#### 4.1.1 Categoria Motivações – Subcategoria Preencher vazio institucional

Exemplos de vazios institucionais de produto foram identificados. O Entrevistado 1 aponta “a gente foi lá para discutir financiamento de veículos e a gente percebeu que a oportunidade era ainda maior [...] Para você fazer X, antes você tem que fazer Y né? Porque sem Y você não chega a X. E por aí vai. Então isso é um problema, mas ao mesmo tempo é oportunidade”. Consta-se como o vazio institucional de produto vislumbra uma oportunidade. Concomitantemente, percebe-se que a competência de origem é essencial para explorar esse vazio.

Outro exemplo é apontado pelo Entrevistado 2, “peguei uma coisa que eu sei fazer, que tem um lugar que precisa do que eu sei fazer, que não tem o que eu sei fazer”. Igualmente, por meio de uma competência do país de origem, a clínica de reprodução humana (Entrevistado 2) foi para Angola para explorar um vazio institucional, em particular na área da saúde. A saúde representa uma oportunidade para os médicos brasileiros. Afinal, a expectativa de vida no nascimento, no ano de 2013, foi de 74 anos no Brasil e de apenas 52 anos em Angola (THE WORLD BANK, 2015).

Além disso, a guerra pela independência e a guerra civil angolana trouxeram problemas para a formação de capital humano no país. Logo, a formação de quadros angolanos é urgente e constitui uma prioridade para atingir a mudança de patamar e elevar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), indicando um vazio institucional de mão de obra. Esse aspecto é explicitado pelo Entrevistado 4, “a África necessita de tudo. Tudo que você possa imaginar. Inclusive mão de obra, mão de obra capacitada” e reforçado pelo Entrevistado 1 ao enfatizar que “não deu tempo deles formarem uma geração com capacitação suficiente para dar subsídio ao crescimento do país mesmo né?”.

Ademais, as projeções indicam que a tendência é de que a maior população com idade entre 15 e 64 anos se encontrará no continente africano, nas próximas décadas, ultrapassando no ano de 2035 o número de trabalhadores chineses. Em 2050, estima-se que a África contará com 25% da força de trabalho mundial. Assim, foi montada no Brasil a Universidade de Integração Luso-brasileira (Unilab), a qual possui um *campus* no Ceará e um *campus* na Bahia, ambos voltados para trazer jovens dos países africanos de língua portuguesa, para que depois eles possam voltar formados para trabalhar em seus países de origem. Nesse sentido, o Entrevistado 1 enfatiza que “o primeiro desafio vem ainda anterior à questão técnico-científica. É um desafio de base educacional, que é a formação de recursos humanos”. Nesse contexto, destaca-se a presença do SENAI, que possui diversos centros de formação na África, dos quais dois estão localizados em Angola. Ademais, outras oportunidades emergem com a presença dessa instituição no país, como enfatiza o Entrevistado 1:

Vamos construir estrada, vamos construir infra, que o país não tem! Então uma coisa puxa a outra né? A oportunidade do petróleo faz com que tenha a oportunidade para as construtoras para construção da infra [...] falta tudo no país né? Falta tudo, mas, de novo, é oportunidade para quem quer ir lá resolver esses gaps.

Portanto, tem-se que a falta ou inexistência de instituições é um importante motivador para as empresas brasileiras que possuem as capacidades para explorar esses vazios. Uma vez lá, novas oportunidades podem aparecer.

O mercado de capitais também surge como um vazio institucional possível de ser explorado pelas empresas brasileiras. Um dos entrevistados indica que “hoje, em média, a população bancarizada aqui em Angola é 30%, em África se fizer uma média vai ser menos ainda. Existe muito espaço para se crescer em termos de bancarização e serviços financeiros” (Entrevistado 2). Todavia, fica claro que, para preencher essas lacunas institucionais, faz-se necessário deter as competências exigidas, além da capacidade de identificar as oportunidades e monitorar os riscos existentes.

#### 4.1.2 Categoria Motivações - Subcategoria Explorar recursos naturais

O território angolano é rico em recursos naturais e minerais, que são uma importante motivação para as empresas estrangeiras, como o caso da Petrobrás. Nesse âmbito, o Entrevistado 5 enfatiza que “60% das terras agriculturáveis não exploradas do mundo estão na África: Minas de carvão, de gás, de petróleo, recursos minerais de todas as naturezas”. Em complemento, o Entrevistado 10 assevera que “quando a gente fala hoje em agricultura é interessante, porque a gente não fica só em alimentos. Alimentos, fibras e energia”.

De fato, alimentos e energia são hoje recursos vitais para o desenvolvimento de diferentes países. Para a China, a África é fundamental, pois já possui embaixada em 49 países dos 54 africanos, tem mais de 2000 empresas atuando no continente africano, tem de 600 mil a 1 milhão de chineses morando lá e estabeleceu acordos comerciais com quase todos os países africanos. Eles fazem obras em troca do direito de exploração de minas e recursos naturais, então eles fazem hidrovias, ferrovias, estádios de futebol, sede para governos, entre outros. Ademais, o que passou a acontecer foi uma corrida à África dos países em desenvolvimento como Índia, Brasil, Turquia, Rússia, Malásia, Cingapura, disputando espaço com países desenvolvidos como Estados Unidos, Japão e os antigos colonos europeus. O Entrevistado 5 aduz: “do ponto de vista da presença empresarial do Brasil, nós somos plenamente dispensáveis no continente africano, porque é um mercado apetitoso para todos os países em desenvolvimento e para todos os países ricos”.

#### 4.1.3 Categoria Motivações - Subcategoria Mercado consumidor potencial



A África representa um enorme mercado consumidor, que tem demandas latentes nas mais variadas áreas. Nessas condições, o Entrevistado 6 afirma que “como estamos falando sobre Angola devemos nos lembrar de que Angola faz parte dos países Centro Africanos, que soma um mercado consumidor de aproximadamente 200 milhões de pessoas”. Em consonância, o Entrevistado 5 aponta que “a África hoje tem mais de 1 bilhão de habitantes...uns 300 milhões já podem ser considerados uma classe média. Então você tem um mercado interno muito grande a ser explorado”.

Angola faz parte também da *Southern African Development Community* (SADC), a comunidade para o desenvolvimento da África Austral, um bloco político e econômico de 15 países com sede em Gaborone, Botsuana, e soma mais de 300 milhões de pessoas. Todos esses países têm acordos comerciais bilaterais que favorecem Angola a comercializar seus produtos. Ao entrar no mercado angolano, o investidor brasileiro pode, também, se valer dessas facilidades comerciais e levará seus produtos a uma grande massa humana. Por si só já é uma grande vantagem a ser analisada mais atentamente, pelo empresário brasileiro que pensa em participar do mercado angolano e africano.

#### 4.1.4 Categoria Motivações - Subcategoria Política Nacional de Substituição de Importações

Para o empresariado brasileiro, Angola é uma porta natural para o mercado africano, é um país de língua portuguesa e é a 4ª economia mais forte da África. A guerra civil, que estagnou a economia, terminou no ano de 2002 e o país tenta se recuperar. Pelo fato de ser altamente dependente da venda de petróleo, as oportunidades para empresários que diversifiquem e invistam em áreas não petrolíferas tendem a ser interessantes, como indica o Entrevistado 6, “como o governo angolano deseja desenvolver a área não petrolífera, é natural que as empresas que se estabeleçam em Angola sejam incentivadas a exportar, ou seja, as oportunidades para crescer em parte da África são reais”.

Ademais, 75% do PIB angolano é formado pela venda de petróleo. No ano de 2014 foi aprovado o orçamento para o ano de 2015, o qual foi feito baseado em um barril de petróleo a US\$ 80. Porém, o preço do petróleo caiu a US\$ 40 e em março de 2015 foi refeito o orçamento de 2015 de acordo com essa nova realidade, com prejuízo de toda a economia angolana. Nesse contexto, o governo precisou estimular a área não petrolífera e isso continua a ser feito. Como aponta o Entrevistado 4, “o programa do governo hoje é substituir importação por produção local. Aí se abre uma grande oportunidade para as empresas brasileiras que estejam dispostas a ter uma operação em Angola”.

## 4.2 Estado

Primeiramente, no âmbito da subcategoria Leviatã majoritário e minoritário (categoria Capitalismo de Estado), o Estado pode controlar as empresas direta ou indiretamente. Enquanto na China o Estado pratica, predominantemente, o leviatã majoritário com a política “go global”, no Brasil é mais frequente o leviatã minoritário, no qual o BNDES tem papel relevante, sobretudo oferecendo crédito a grandes empresas. Lazzarini e Musacchio (2014) apontam para a forte influência do Estado brasileiro sobre a economia nacional. Por sua vez, o Entrevistado 2 destaca que “é o nosso foco de atuação: ajudar as empresas brasileiras no processo de internacionalização delas”.

O engajamento com o poder político (brasileiro e do país local) direta ou indiretamente tende a ajudar, em algum momento, a atuação das empresas brasileiras no mercado externo. No caso de Angola, o Entrevistado 6 comenta que “de modo geral, a boa relação diplomática entre os países favorece o comércio bilateral. O fato do BNDES disponibilizar linhas de crédito para empresários brasileiros investirem na Angola já é o melhor exemplo disso”.

No que diz respeito à subcategoria Diplomacia Presidencial (categoria Política Externa), tem-se que o contexto político impulsionou a ida de empresas brasileiras para o outro lado do atlântico, pois o governo brasileiro, a partir de sua política externa, intensificou a relação com o continente africano. Essa abertura de muitas representações diplomáticas brasileiras em países africanos estimulou o desenvolvimento de negócios entre empresas brasileiras e empresas africanas. As empresas brasileiras que foram para o exterior geraram riquezas e impostos para o Brasil, pois contrataram mão de obra brasileira e local e, ainda, estimularam a internacionalização de pequenos fornecedores que dependem deles. Além disso, foram realizadas missões para

a África pela Apex-Brasil e pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e as embaixadas brasileiras estão presentes na maioria dos países africanos, em 38 dos 54 países, ou seja, em 70% do continente.

### 4.3 FSAs

#### 4.3.1 Categoria Contexto Institucional - Subcategoria Desvantagem = Vantagem

O fato de ser uma empresa brasileira e atuar no contexto institucional brasileiro tende a contribuir na internacionalização para Angola, já que lidar com vazios institucionais, com a burocracia e a corrupção, entre outros, não é algo totalmente novo para as brasileiras, enquanto que empresas de países desenvolvidos geralmente têm dificuldades de entender a complexidade e fragilidade do cenário local, pois vêm de um ambiente extremamente institucionalizado. O excerto demonstra isso:

A empresa do emergente, que vem de outro emergente, sul-sul, consegue esse diálogo melhor com o cara, porque ela é mais flexível, mais tolerante, com aquele cenário, porque esse ambiente de destino é muitas vezes igual ao de origem, guardadas as devidas proporções. (Entrevistado 1).

Além disso, segundo o Entrevistado 1, supondo que “o governo de Angola começou a atrasar pagamento. O cara do norte não consegue lidar direito com isso. Como ele atrasou o pagamento? Não está no contrato?”. Esse fato exemplifica a questão contratual com um exemplo real do vazio institucional existente em Angola. Pode-se destacar também como desvantagem que se torna vantagem competitiva, igualmente, o hábito das empresas brasileiras de conviver e tratar com o “jeitinho brasileiro”, pois, na África, e em particular em Angola, esse aspecto cultural é parecido. Nesse sentido, o Entrevistado 2 destaca que “a questão política influencia os negócios no dia a dia, obviamente onde se tem muita concentração de poder, a corrupção é elevada [...] As empresas privadas se deparam com esse dia a dia e precisam conviver e navegar nesse tipo de ambiente”.

#### 4.3.2 Categoria Relacionamento - Subcategoria Parceria local

Como defende Dyer e Hatch (2006), os laços de relacionamento são estratégicos para o êxito da empresa. No tocante ao modo de entrada mais apropriado para atuar no mercado angolano, a parceria mostrou-se a mais adequada, pois como comenta o Entrevistado 9, “as empresas brasileiras, elas terão muito mais longevidade nas suas ações na África, e em Angola, se elas tiverem parcerias com instituições locais bem definidas”. Diferentemente da cooperação, que tem um limite de tempo, recursos e escopo bem definido, na parceria a relação vai ser longa à medida que as respostas forem boas para as partes envolvidas. Assim, o Entrevistado 6 explica: “o modo mais interessante e rápido de se entrar no mercado de Angola é através de parceria com empresário angolano, pois esse já conhece o mercado, sabe a melhor forma de distribuir os produtos e serviços no país”. Nessa perspectiva, o Entrevistado 3 reitera que “é tudo relacionamento. África é relacionamento”.

Além da importância de encontrar um parceiro local adequado, recomenda-se estreitar os laços com o governo angolano para minimizar os riscos do negócio, como afirma o Entrevistado 1, “aí você tem que primeiro se associar a uma empresa de lá, até para que o governo tenha um mínimo controle sobre aquilo né? [...] De fato você não faz negócio lá se não for a partir do governo”. Nesse cenário, o empresário brasileiro necessitará entregar *know how* para o parceiro angolano e acompanhá-lo durante o início da empreitada juntos para certificar que o parceiro compreendeu o sistema. Depois disso, a parceria tende a se desenvolver com força. Nesse sentido, o Entrevistado 4 declarou que “tem muitos empresários africanos aptos, prontos para parcerias com o Brasil”.

Pode-se ressaltar que, num primeiro momento, o Estado mobilizava os empresários para a África. Atualmente, diferentemente, é o empresariado que tem que sensibilizar o governo para a importância estratégica da África. As entrevistas realizadas destacam a relevância da rede de relacionamentos ou parcerias na internacionalização e na atuação das empresas brasileiras em solo angolano. Entretanto, outros países emergentes, além dos desenvolvidos, reconhecem a importância e o potencial do continente africano, o qual deve ser uma prioridade do Estado brasileiro não apenas no curto, como no longo prazo. Assim, as empresas brasileiras necessitam ter uma postura mais ativa frente aos competidores internacionais, conforme insiste o Entrevistado 9: “eu entendo que a África pode ser um dos lugares de definição para onde nós devemos ir, porque outros já fizeram isso. A Turquia já fez, o Japão já fez, a China nem se fala. Por que nós não fazemos isso?”.

## 5 PROPOSIÇÕES

A análise das entrevistas realizadas mostra que as empresas brasileiras foram para Angola para explorar os diversos vazios institucionais existentes (mercado de produto, mercado de trabalho, mercado de capitais) e as oportunidades do macrocontexto. Do mesmo modo, constata-se que há empresas brasileiras que possuem vantagens competitivas para preencher as lacunas institucionais angolanas. Assim, há oportunidades para as empresas brasileiras. Entretanto, o apoio do Estado brasileiro não é efetivo para essas empresas com vantagens competitivas definidas que exploram ou poderiam explorar os vazios institucionais e as oportunidades do macrocontexto. Caberia ao Estado fornecer as condições para que as empresas brasileiras possam se internacionalizar e sejam competitivas frente aos concorrentes. Diante do contexto descrito, surgem quatro proposições.

Apesar da pacificação do país, desde 2002, e do acentuado crescimento econômico (VILAS-BÔAS, 2014), Angola ainda se encontra nas últimas colocações no *ranking* de competitividade global, na posição 140 de 144 países. Dentre os fatores mais problemáticos para se fazer negócios no país africano, pode-se destacar o acesso a financiamentos, a força de trabalho pouco qualificada, a carência de infraestrutura, bem como a corrupção (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014). Constata-se que esses aspectos fazem parte dos vazios institucionais enunciados por Khanna e Palepu (2010), os quais são o mercado de capitais, o mercado de trabalho, o mercado de produtos e o macrocontexto. Nesse cenário, no intuito de preencher as lacunas institucionais identificadas, além das empresas locais, surgem novos atores como as organizações não governamentais (ONGs), as agências de cooperação e empresas estrangeiras estatais e privadas (MAIR; MARTÍ; VENTRESCA, 2012). Nsouli (2008) destaca que o arcabouço institucional ineficiente afugenta investimentos internacionais e constitui um entrave para o progresso econômico e social da África. Já Khanna e Palepu (2010) sugerem que os vazios institucionais existentes num dado mercado, tradicionalmente vistos como desafios, constituem, na realidade, oportunidades de negócios. Nesse sentido, Tavares e Ferraz (2007) assinalam que, diferentemente das empresas de países desenvolvidos, que possuem vantagens competitivas no aspecto tecnológico, a competência das empresas oriundas de países da América Latina reside em atuar em cenários institucionais desafiadores. Assim, no longo prazo, as empresas brasileiras terão mais chances de serem competitivas se conseguirem explorar sua *expertise* e focarem na fragilidade ou na inexistência das instituições locais. Os resultados reforçam esta visão, já que explorar vazios institucionais foi a maior motivação para as empresas brasileiras se internacionalizarem para a Angola. Faz-se necessário formular políticas de incentivo à internacionalização, priorizando as empresas brasileiras que visam preencher as lacunas institucionais do mercado angolano. Portanto,

P1: A competitividade da empresa brasileira em um outro país hospedeiro emergente e/ou não desenvolvido está associada positivamente com a estratégia deliberada e declarada para explorar os vazios institucionais locais.

Os empresários brasileiros muitas vezes desconhecem as inúmeras oportunidades existentes na África e em Angola e, quando decidem fazer negócios, tendem a ter dificuldades de estabelecer relações de longo prazo com o mercado local. Este estudo destaca que o relacionamento *in loco* é ponto crucial para construir uma rede sólida para obter competitividade e êxito no dinâmico continente africano (JOHANSON; VALHNE, 1977). De acordo com a percepção dos entrevistados, os africanos veem a presença de empresas brasileiras como absorção de *know how*, geração de novos empregos, aumento da renda, diversificação da economia e maior inserção africana na cadeia global de valor, cujos riscos e oportunidades foram analisados por Gereffi e Luo (2015). Ramamurti (2009) alerta que uma empresa multinacional não está necessariamente em desvantagem pelo fato de ser originária de um mercado emergente, pois, ao atuar em outros países emergentes ou subdesenvolvidos, as desvantagens tornam-se vantagens (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). As empresas brasileiras, habituadas com o desafiador cenário local, têm familiaridade com questões como falta de mão de obra, dificuldade de acesso a crédito e fragilidades de infraestrutura. Ademais, a corrupção, prática presente no Brasil, é um aspecto cultural enraizado em muitos países africanos, em particular no caso de Angola (VIRCHES, 2015). Assim, tendem a ser mais competitivas em mercados complexos por terem aprendido com a atuação em seu próprio território. Além disso, assiste-se em Angola ao surgimento de uma nova classe média, a qual demanda novos produtos, serviços e, conseqüentemente, atrai investimentos em diversas áreas, como educação, saúde, agronegócio e instituições financeiras (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014). A análise das entrevistas mostra que há inúmeras oportunidades para os empresários e executivos que estiverem dispostos a compreender as necessidades dos consumidores angolanos para adaptar os produtos e os serviços ao contexto local. Amorim (2011) sinalizou que, para cada problema africano, há uma solução brasileira. Nessas condições, faz-se necessário conhecer a cultura

local e construir uma rede de relacionamentos não apenas com empresas privadas angolanas, mas com o governo de Angola, o qual acompanha de perto os investimentos feitos e a atuação das empresas instaladas no país (GARCIA; KATO; FONTES, 2012). Desse modo,

P2: A competitividade da empresa brasileira em um outro país hospedeiro emergente e/ou não desenvolvido está associada positivamente com a construção de uma sólida rede de relacionamentos com instituições do país hospedeiro.

Apesar das imensas dificuldades do ambiente de negócios (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014), a Angola representa o principal destino das empresas brasileiras no continente africano (VILAS-BÔAS, 2014). Os resultados constatarem que há empresários brasileiros explorando as oportunidades do mercado angolano, afinal as economias de ambos os países apresentam complementariedades. Primeiramente, a reconstrução do país é uma prioridade do governo angolano e a construção civil tem um efeito multiplicador para a economia local. Além disso, das franquias brasileiras no exterior, 14% encontravam-se em Angola (AEBRAN, 2013). Por fim, o programa do governo angolano é substituir as importações por produção local e as empresas que lá se instalam se beneficiam de serem protegidas pela lei, pois as vantagens sempre serão para os produtos fabricados em Angola em detrimento dos importados. Dessa maneira, abre-se uma grande oportunidade para as empresas brasileiras de variados setores que estejam dispostas a ter uma operação em Angola. O índice de bancarização do país é baixo, o que representa uma oportunidade para empresas brasileiras do setor financeiro e de crédito. A atuação da Embrapa no continente africano e em Angola, particularmente, atrai empresas da cadeia de fornecedores do setor agrícola, como empresas de tratores e equipamentos. Portanto, muitos problemas africanos podem ter soluções brasileiras e as oportunidades para empresários que diversifiquem e invistam em áreas não petrolíferas tendem a ser vantajosas. Logo,

P3: A competitividade da empresa brasileira em um outro país hospedeiro emergente e/ou não desenvolvido está associada positivamente com estratégias orientadas para complementar os vazios institucionais.

Nos mercados emergentes a atuação do governo é essencial na economia local e as empresas locais tendem a acompanhar as prioridades estratégicas adotadas. O envolvimento com o poder político permite minimizar as adversidades do estrangeirismo (GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009). A diplomacia auxiliou os empresários brasileiros a explorar os mercados africanos. Na última década, a política externa do governo brasileiro tem favorecido o movimento de internacionalização de suas empresas (FDC, 2013; SARAIVA, 2015). Angola é o principal destino das empresas brasileiras na África (VILAS-BÔAS, 2014). No entanto, cerca de 40% dos consultados afirma não ter percebido um impacto direto da política externa no processo de internacionalização das empresas. Além disso, Vilas-Bôas (2014) enaltece que as políticas estatais não apresentam relação cronológica de causa e efeito com as medidas adotadas e a internacionalização das empresas brasileiras para o continente africano. Assim, apesar dos esforços de aproximação com a África, falta uma política de Estado orientada e articulada para os países africanos, que inclua as pequenas e médias empresas. Estas não possuem capital político e, por conseguinte, não são contempladas pelos recursos do BNDES (LAZZARINI et al., 2014), o qual tem financiado, prioritariamente, projetos de grandes empresas de infraestrutura (MRE, 2010). Afinal, como assinalam Masiero e Caseiro (2012), o Estado brasileiro tende a apoiar as indústrias já consolidadas, com maior potencial competitivo frente aos concorrentes globais. Desse modo, os negócios brasileiros em Angola estão aquém do potencial existente, já que poderiam ser mais representativos, diversificados e de longo prazo. Portanto,

P4: A competitividade da empresa brasileira em um outro país hospedeiro emergente e/ou não desenvolvido está associada positivamente com uma articulação efetiva entre as iniciativas do Estado e a estratégia das empresas para a internacionalização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar se, na visão dos especialistas de Brasil-Angola, as empresas brasileiras que estão indo explorar vazios institucionais no país africano, dotadas de suas vantagens competitivas, estão recebendo suporte pelo Estado. Nessa perspectiva, este estudo conclui que, na percepção dos atores envolvidos, as empresas brasileiras não estão sendo apoiadas eficientemente pelo Estado. Os resultados mostram que as empresas brasileiras vão para Angola explorar vazios institucionais e, além de possuírem as vantagens

competitivas do país, conseguiram desenvolver vantagens específicas em setores variados como agricultura tropical, saúde, construção civil, telecomunicações, educação, serviços, transferência social, saneamento e energia. Contudo, não existe ainda uma política de Estado consolidada para Angola que priorize e apoie essas empresas. Ademais, fica claro que construir uma parceria local de longo prazo é vital para obter sucesso em solo angolano, já que permite mitigar muitos percalços e reduzir constrangimentos que podem acontecer.

Assim, emergiram as quatro proposições: P1 - A competitividade da empresa brasileira em outro país hospedeiro emergente e/ou não desenvolvido está associada positivamente com a estratégia deliberada e declarada para explorar os vazios institucionais locais; P2: A competitividade da empresa brasileira em outro país hospedeiro emergente e/ou não desenvolvido está associada positivamente com a construção de uma sólida rede de relacionamentos com instituições do país hospedeiro; P3: A competitividade da empresa brasileira em outro país hospedeiro emergente e/ou não desenvolvido está associada positivamente com estratégias orientadas para complementar os vazios institucionais e P4: A competitividade da empresa brasileira em outro país hospedeiro emergente e/ou não desenvolvido está associada positivamente com uma articulação efetiva entre as iniciativas do Estado e a estratégia das empresas para a internacionalização.

A contribuição acadêmica reside no fato de estudar a relação Brasil-Angola sob o prisma empresarial, considerando diferentes teorias como os vazios institucionais, as vantagens competitivas da firma e do país, bem como o papel do Estado na internacionalização das empresas. Com base na teoria de Khanna e Palepu (2010) sobre vazios institucionais, analisaram-se os obstáculos e os potenciais do mercado angolano para as empresas brasileiras. Nesse contexto, concorda-se com Narula (2012), que destaca a dinâmica relação entre a relevância das vantagens competitivas da firma e do país de origem. Este estudo reforça ainda a visão de Cuervo-Cazurra e Genc (2008), que defende que uma empresa brasileira aprendeu a lidar com um cenário complexo atuando em território nacional e, por conseguinte, o que poderia ser visto como desvantagem representa vantagem competitiva ao operar em outros mercados emergentes. Ademais, os resultados compactuam com a visão de que a rede de relacionamentos é estratégica e impacta positivamente nos negócios da empresa (DYER; HATCH, 2006). Logo, sobre o debate existente na literatura de negócios internacionais, em especial acerca da internacionalização de empresas de países emergentes, defende-se que é preciso ampliar as teorias existentes para compreender as especificidades do processo de internacionalização das EMNEs (RAMAMURTI, 2009; RAMASAMY; YEUNG; LAFORET, 2012).

A contribuição gerencial consiste no fornecimento de informações do contexto de internacionalização de empresas brasileiras para o mercado africano, em específico Angola. Este estudo aponta as oportunidades existentes em Angola e serve como parâmetro para executivos e empreendedores brasileiros selecionarem possíveis áreas de atuação, afinal existe o surgimento de uma nova classe média na Angola, a qual demanda novos produtos, serviços e, conseqüentemente, atrai investimentos em diversas áreas, como educação, saúde, agronegócio e instituições financeiras. Além disso, a contribuição para políticas públicas reside na necessidade de formular políticas de incentivo à internacionalização, as quais priorizem as empresas brasileiras que visam preencher lacunas institucionais de países emergentes ou subdesenvolvidos.

Pode-se citar como limitação do estudo a inacessibilidade a algumas empresas que também atuam no continente africano, inclusive, Angola, mas não se dispuseram a colaborar com a pesquisa. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos quantitativos para dar consistência aos achados expostos neste artigo e mensurar as proposições apresentadas neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, C. A África tem sede de Brasil. **Carta Capital**, 2011.
- AON CORPORATION. **Global Enterprise Risk Management Survey**. January 2010.
- AEBRAN - ASSOCIAÇÃO DE EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS BRASILEIROS EM ANGOLA. **Angola abriga 14% das franquias brasileiras que estão no exterior**. 2013. Disponível em: <<http://aebran.co.ao/portal/angola-abriga-14-das-franquias-brasileiras-que-estao-no-exterior/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.
- BACH, D.; ALLEN, D. B. What every CEO needs to know about nonmarket strategy. **MIT Sloan Management Review**, spring 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 2007.

- BARNARD, H. Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities — the value of market-based resources. **Journal of International Management**, 2010.
- BAZUCHI, K. et al. The role of home country political resources for Brazilian multinational companies. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 415-438, Oct./Dec, 2013.
- BONARDI, J. P.; HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. The attractiveness of political markets: implications for firm strategy. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, p. 397-413, 2005.
- BONINI, S.; MENDONÇA, L.; ROSENTHAL, M. From risk to opportunity: How global executives view sociopolitical issues. **McKinsey Global Survey Results**, 2008.
- BREMMER, I. **The end of the free market: who wins the war between states and corporations?** New York: Portfolio/Penguin, 2010.
- CANTWELL, J., DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 567-586, 2010.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy**. London: Sage Publications, 2008.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International Business: The new realities**. Pearson, Second edition, 2012.
- CERVO, A. L.; BUENO, C. **História da política exterior do Brasil**. Editora UNB, 2011.
- CHACAR, A. S., NEWBERRY, W.; VISSA, B. Bringing institutions into performance persistence research: Exploring the impact of product, financial, and labor market institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 1119-1140, 2010.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The Internationalization of Chinese Firms: A case for theoretical extension? **Management and Organization Review (MOR)**, v. 1, n. 3, p. 381-410, 2005.
- COSTA, M. W. O.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. A influência da conexão política na diversificação dos grupos empresariais brasileiros. **RAE (impresso)**, v. 53, n. 4, p. 376-387, jul-ago, 2013.
- CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.
- DOH, J. P.; LAWTON, T. C.; RAJWANI, T. Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, p. 22-39, 2012.
- DUNNING, J. H. **Explaining international production**. Londres: Unwin Hyman, 1988.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, p. 163-190, 2000.
- DUNNING, J. H.; NARULA, R. Relational assets: the new competitive advantage of MNEs and countries. **Multinationals and Industrial Competitiveness: A New Agenda**. Edward Elgar, Cheltenham and Northampton, 2004.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 701-719, 2006.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EY. **EY attractiveness survey Africa 2015: Making choices**. 2015.
- FDC - FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2013: Os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras**. 2013.
- FONSECA, J. M. M. da; ESTEVES, P. L. M. L.; GOMES, G. Z. Brazilian Health and Agricultural Cooperation in Angola: An overview. **BPC Papers**, v. 3, n. 2, february 2015.
- GAMMELTOFT, P. **Emerging Multinationals: Outward FDI from the BRICS countries**. 2008

- GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, 2010.
- GARCIA, A. E. S. **A internacionalização de empresas brasileiras durante o governo Lula: uma análise crítica da relação entre capital e Estado no Brasil contemporâneo**. Tese de Doutorado, PUC-Rio, 2012.
- GARCIA, A. E. S.; KATO, K.; FONTES, C. **A história contada pela caça ou pelo caçador?** Perspectivas sobre o Brasil em Angola e Moçambique. PACS – Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul, 2012.
- GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.
- GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 335-56, mai./jun. 2006.
- GUILLÉN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E. The american model of the multinational firm and the “New” multinationals from emerging countries. **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 25-35, 2009.
- HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business**, v. 27, p. 1033-1053, 1996.
- HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct investment**. PhD Thesis, MIT, 1960.
- IGLESIAS, R. M.; COSTA, K. O investimento direto brasileiro na África. **CINDES**, n. 27, 2011.
- 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, 1977.
- KHANNA, T.; PALEPU, K. **Vencendo em Mercados Emergentes: um roteiro para estratégia e execução**. 2010.
- KHANNA, T.; PALEPU, K.; BULLOCK, R. J. Vencendo em mercados emergentes: As estratégias inteligentes e bem-sucedidas de duas empresas no Brasil. **Harvard Business Review**, Edição Brasil, junho 2010.
- LAZZARINI, S. G. **Capitalismo de laços**. São Paulo: Campus, 2011.
- LAZZARINI, S. G.; MUSACCHIO, A. **Leviathan in Business: Varieties of state capitalism and their implications for economic performance**. June 2012.
- LAZZARINI, S. G.; MUSACCHIO, A. Reinventing State Capitalism: Leviathan in business, Brazil and beyond. **Harvard University Press**, 2014.
- LAZZARINI, S. G.; MUSACCHIO, A.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. What do development banks do? Evidence from BNDES, 2002-2009. **Social Science Research Network**, May 2014.
- LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481-498. 2007
- MAIR, J.; MARTÍ, I.; VENTRESCA, M. Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. **Academy of Management Journal**, v. 55, p. 819-850, 2012.
- MASIERO, G.; CASEIRO, L. C. Z. **State Support for Emerging Market Multinationals: The Brazilian and Chinese experiences**. Diciembre, 2012.
- MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010. p. 347-374.
- MRE - MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Balanco de Política Externa 2003-2010**, 2010. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/temas/balanco-de-politica-externa-2003-2010/>>. Acesso em: 13 nov. 2015.
- NARULA, R. Do we need different frameworks to explain infant mnes from developing countries? **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 188-204, 2012.
- NSOULI, M. S. Le renforcement des capacités en Afrique: Rôle des institutions financières internationales. **Finance et développement**. Washington, décembre 2008.

- PENG, M. W. The Global Strategy of Emerging Multinationals from China. **Global Strategy Journal**, v. 2, p. 97-107, 2012.
- RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. (Eds). **Emerging multinationals in emerging markets**. Oxford: Oxford University Press, p. 3-22, 2009.
- RAMAMURTI, R. What is really diferente about emerging market multinationals? **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 1, p. 41-47, 2012.
- RAMASAMY, B.; YEUNG, M.; LAFORET, S. China's outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership. **Journal of World Business**, v. 47, p. 17-25, 2012.
- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, v. 37, n. 1, p. 39-50, jan./mar., 2002.
- RIBEIRO, C. O. **Relações Político-Comerciais Brasil-África**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 2007.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001.
- RUGMAN, A. M. Do we need a new theory to explain emerging market MNEs? In: SAUVANT, K.P.; MASCHKE, W.A.; MCALLISTER, G.A. (Eds.). **Foreign Direct Investments from Emerging Markets: The Challenges Ahead**. Palgrave MacMillan: New York, 2010.
- SANTANA, I. Relações econômicas Brasil-África: A Câmara de Comércio Afro-Brasileira e a Intermediação de Negócios no Mercado Africano. **Estudos Afro-Asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 517-555, 2003.
- SARAIVA, J. F. S. **África parceira do Brasil atlântico: relações internacionais do Brasil e da África no início do século XXI**. 1. ed. Fino Traço Editora, 2012.
- SARAIVA, J. F. S. **A África no século XXI: um ensaio acadêmico**. Fundação Alexandre de Gusmão, 2015.
- SETHI, D.; GUISSINGER, S. Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment. **Journal of International Management**, v. 8, n. 3, p. 223-240, 2002
- TAVARES, M.; FERRAZ, J. C. Translatinas: quem são, por onde avançam e que desafios enfrentam?. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2007.
- THE WORLD BANK. **Expectativa de vida Angola e Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.
- VAN AGTMAEL, A. **The Emerging Markets Century**. London: Simon & Schuster, 2007.
- VILAS-BÔAS, J. C. **A presença de empresas brasileiras na África: incentivos, atrativos e motivações**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília (UNB), 2014.
- VIRCHES, R. S. **Como os vazios institucionais influenciam o investimento direto externo brasileiro em Angola**. Dissertação de Mestrado, FEI, 2015.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Competitiveness Report**. 2014
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YUNNUS, M. **Building Social Business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. Public Affairs, 2010.
- ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 341-63, 1995.