

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

GESTÃO DE OPERAÇÕES NA NESTLÉ ANGOLA
DESAFIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Fernando Daniel

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Varela Gomes

Número do candidato: 30000863

Junho de 2021

Lisboa

À minha Mãe, Madalena Agostinho da Silva, pelas
palavras de ânimo e coragem em todo este meu percurso.
Aos meus irmãos, pelo apoio incondicional.

Agradecimento

A Deus, por meio de quem todas as coisas são feitas.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes, bem como, a todos os outros professores do Mestrado em Gestão de Empresas, pelo estímulo e pela sábia forma como souberam transmitir os seus conhecimentos e sem esquecer o apoio e força de encorajamento que tive por parte dos meus colegas para que este trabalho se tornasse realidade.

Resumo

Com o presente trabalho pretendemos compreender a complexidade do processo de internacionalização das empresas e em particular da Nestlé, respetivos fatores decisivos, estratégias internacionais, evolução e tendência.

Cada vez mais as empresas operam em mercados altamente competitivos, sob a influência da globalização e por conseguinte, as tecnologias de informação e comunicação exigem das empresas maior capacidade de gestão e adaptabilidade aos novos contextos.

Desta forma, as empresas expandem os seus negócios através do processo de internacionalização, para estarem presentes num mercado global, onde a internet e o mundo digital vieram potencializar o desenvolvimento.

Entendemos assim que, o futuro das empresas que se querem manter competitivas, passa também por assumirem processos de internacionalização e, que para isso, devem ser capazes de definir uma estratégia e os mecanismos que lhes permitirão continuar a desenvolver as suas atividades.

Recorrendo a uma metodologia descritiva, fazemos um estudo do caso prático da Nestlé, sua expansão para o mercado Angolano na qual foi possível identificar as dificuldades para a internacionalização e os fatores de decisão ao longo de todo o processo.

Palavras-Chave: Estratégia de Operações, Internacionalização, Cadeia de Valor, Mercado Angolano.

Abstract

With this work, we intend to understand the complexity of the process of internationalization of companies and in particular Nestlé, their decisive factors, international strategies, evolution and trend.

Increasingly companies operate in highly competitive markets, under the influence of globalization and therefore information and communication technologies require companies to be more manageable and adaptable to the new contexts.

In this way, companies expand their business through the process of internationalization, to be present in a global market, where the internet and the digital world have boosted development. We thus understand that the future of companies that want to remain competitive also involves taking on internationalization processes and for this, they must be able to define a strategy and mechanisms that will allow them to continue to develop their activities.

Using the descriptive methodology, we made a study of Nestlé's practical case, its expansion to the Angolan market in which it was possible to identify the difficulties for internationalization and the decision factors throughout the process.

Keywords: Operations Strategy, Internationalization, Value Chain, Angolan Market.

Índice

Agradecimento	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Índice de Figuras	8
Índice de Quadros	10
Índice de Tabela	11
1.Introdução	13
2. Revisão de Literatura	14
2.1 Internacionalização	14
2.2 Principais correntes teóricas	17
2.3 Principais competências para a Internacionalização.....	24
2.3.1 Enquadramento	24
2.3.2 Conhecimento sobre a realidade interna da empresa	26
2.3.3 Conhecimento sobre a envolvente externa	27
2.4 Modos de entrada em Internacionalização.....	28
3. Metodologia	30
3.1 Enquadramento	30
3.2 Objetivos de Pesquisa.....	30
3.3 Procedimentos e Instrumentos de Pesquisa.....	31
4. Apresentação da Empresa.....	33
4.1 A origem do Grupo	33
4.2 O processo de internacionalização	34
4.3 A Nestlé em Angola	37
5. Apresentação e Discussão de Resultados.....	38
5.1 Análises dos Resultados Quantitativos dos Inquéritos por Questionário aos colaboradores dos Departamentos de Marketing, Financeiro e Gestão de Operações (variáveis socio demográficas).....	38
5.2 Análises dos Resultados Quantitativos dos Inquéritos por Questionários aos colaboradores do Departamento Financeiro	47
5.3 Análises dos Resultados Quantitativos dos Inquéritos por Questionários aos colaboradores do Departamento de Gestão de Operações	55
5.4 Discussão de Resultados	61

5.5 Resposta às Questões de Partida	62
5.6 Limitações ao longo da Investigação.....	63
Conclusão.....	64
Referências.....	66
Apêndices.....	73

Índice de Figuras

Figura 1 - Mecanismo básico de internacionalização aspetos de mudança e de estado.....	22
Figura 2 - Aspeto Multilateral da Internalização.....	23
Figura 3 - Distribuição do Capital por nacionalidade em 2020	36
Figura 4 – Caracterização das zonas geográficas e distribuição das vendas.....	36
Figura 5 - Frequências Relativas da variável sociodemográfica Habilitações Académicas.....	39
Figura 6 - Frequências Relativas da variável sociodemográfica Habilitações Académicas.....	40
Figura 7 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a autoria da estratégia sobre o desenvolvimento de produtos da Nestlé Angola?”	40
Figura 8 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a Política de Marketing na Nestlé Angola?”	41
Figura 9 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica em Marketing?”	42
Figura 10 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre o lançamento de novas campanhas do grupo Nestlé em Angola?”	43
Figura 11 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia de Marketing bem definida, com objetivos claros para o crescimento das vendas nos próximos anos?”	43
Figura 12 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?.....	44
Figura 13 - Classificação da Questão “Como considera o grau de notoriedade e reconhecimento da Nestlé Angola no mercado Angolano?”	45
Figura 14 -Classificação da Questão “Quais os principais motivos que associa ao processo de internacionalização em Angola via Investimento?	48
Figura 15 - Classificação da Questão “Como considera as seguintes dificuldades no processo de investimento em Angola?”	49
Figura 16 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as práticas de gestão financeira na Nestlé Angola?”	50
Figura 17 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza os lugares de topo na Nestlé Angola?”	51
Figura 18 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica?”	51

Figura 19 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre Investigação & Inovação do Grupo Nestlé?”	52
Figura 20 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos?”	53
Figura 21 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”	54
Figura 22 - Classificação da Questão “Como considera o grau de internacionalização da Nestlé Angola?”	54
Figura 23 - Classificação da Questão “Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes questões. A construção da unidade industrial em Luanda, permitiu?”	56
Figura 24 - Classificação da Questão “Nas seguintes áreas como classifica os constrangimentos e dificuldades na gestão?”	57
Figura 25 - Classificação da Questão “Como caracteriza o desempenho da Nestlé Angola em termos de resultados até ao início da pandemia?”	58
Figura 26 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos?”	58
Figura 27 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”	59

Índice de Quadros

Quadro 1 - Fatores a considerar numa análise à envolvente externa da empresa.....	28
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens dos diferentes modos de entrada.....	29
Quadro 3 – Construção das Perguntas e Autores de referência	32

Índice de Tabela

Tabela 1 - Estatística Descritiva relativa à variável sociodemográfica Idade, nos 3 departamentos.....	38
Tabela 2 - Frequências Relativas da variável sociodemográfica Habilitações Académicas	38
Tabela 3 - Classificação da Questão “Quais as principais dificuldades do Marketing no processo de internacionalização da Nestlé via investimento em Angola?	39
Tabela 4 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a autoria da estratégia sobre o desenvolvimento de produtos da Nestlé Angola?”	40
Tabela 5 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a Política de Marketing na Nestlé Angola?”	41
Tabela 6 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica em Marketing?”	42
Tabela 7 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre o lançamento de novas campanhas do grupo Nestlé em Angola?”	42
Tabela 8 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia de Marketing bem definida, com objetivos claros para o crescimento das vendas nos próximos anos?”	43
Tabela 9 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?	44
Tabela 10 - Classificação da Questão “Como considera o grau de notoriedade e reconhecimento da Nestlé Angola no mercado Angolano?”	45
Tabela 11 - Frequências Relativas da questão “Na sua opinião qual ou quais os Produtos que a Nestlé não vende ainda em Angola e deveria vender porque tem mercado disponível?”	45
Tabela 12 - Frequências Relativas da questão “Na sua opinião quais os principais pontos fortes como vantagem competitiva da Nestlé Angola?”	46
Tabela 13 - Frequências Relativas da questão “E quais os principais pontos fracos como vantagem competitiva da Nestlé Angola?”	46
Tabela 14 - Frequências Relativas da questão “Qual o seu cargo?”	47
Tabela 15 - Classificação da Questão “Quais os principais motivos que associa ao processo de internacionalização em Angola via Investimento?	47
Tabela 16 - Classificação da Questão “Como considera as seguintes dificuldades no processo de investimento em Angola?”	48

Tabela 17 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as práticas de gestão financeira na Nestlé Angola?”	49
Tabela 18 - Tabela de Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza os lugares de topo na Nestlé Angola?”	50
Tabela 19 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica?”	51
Tabela 20 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre Investigação & Inovação do Grupo Nestlé?”	52
Tabela 21 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos?”	53
Tabela 22 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”	53
Tabela 23 - Classificação da Questão “Como considera o grau de internacionalização da Nestlé Angola?”	54
Tabela 24 - Tabela de Frequências Relativas da questão “Qual o seu cargo?”	55
Tabela 25 - Classificação da Questão “Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes questões. A construção da unidade industrial em Luanda, permitiu?”	55
Tabela 26 - Classificação da Questão “Nas seguintes áreas como classifica os constrangimentos e dificuldades na gestão?”	56
Tabela 27 - Classificação da Questão “Como caracteriza o desempenho da Nestlé Angola em termos de resultados até ao início da pandemia?”	57
Tabela 28 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos?”	58
Tabela 29 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”	59
Tabela 30 - Frequências Relativas da questão “Na sua opinião quais os principais pontos fortes como vantagem competitiva da Nestlé Angola?”	60
Tabela 31 - Frequências Relativas da questão “E quais os principais pontos fracos como vantagem competitiva da Nestlé Angola?”	60
Tabela 32 - Frequências Relativas da questão “Qual o seu cargo?”	61

1. Introdução

Num mundo cada vez mais ligado em rede, fruto da evolução tecnológica, a competição a nível global aumentou significativamente, e com ela emergiram novos desafios, para problemas antigos, como provou a pandemia covid-19 e mais recentemente o episódio do porta-contentores encalhado no Canal do Suez em março de 2021.

Efetivamente, quanto maior é a concorrência, maior é a necessidade de as organizações maximizarem oportunidades e minimizarem riscos da competição global. A pertinência de estudar as teorias de internacionalização reside na necessidade de conhecer e compreender o fenómeno em si para retirar as reflexões necessárias, e pelo aumento do conhecimento contribuir para dotar as empresas de capacidade de antecipação de tendências, aproveitamento de oportunidades e criação de valor.

Assim, estudar o percurso de internacionalização do Grupo Nestlé à luz da revisão bibliográfica, tendo como caso a Nestlé Angola, visa conhecer motivos, constrangimentos, procedimentos e práticas de gestão das operações, com o propósito de disponibilizar informação útil à tomada de decisão. A gestão das operações trata de como as organizações produzem bens e serviços, pelo que em termos conceptuais pode ser definida como o processo que combina o conjunto de atividades que permite transformar os vários recursos em produtos ou serviços com valor de uma forma controlada (Wolniak, 2020). Foi definido como objetivo geral, compreender os motivos que levam uma empresa a expandir as suas atividades em novos mercados e como objetivos específicos: Estudar as diferentes fases inerentes ao processo de internacionalização, bem como, as variáveis condicionantes que interferem na escolha de uma empresa por um determinado modo de entrada em detrimento de outros. A analisar o processo de Internacionalização do Grupo Nestlé em Angola.

O presente estudo está organizado por capítulos, iniciando-se a dissertação por uma introdução, Capítulo 1, no qual se apresenta um breve enquadramento do tema, os objetivos e a estrutura do trabalho. No Capítulo 2, utiliza-se a revisão bibliográfica para salientar alguns conceitos e apresentar as principais teorias sobre a internacionalização. No Capítulo 3, apresenta-se a metodologia e no Capítulo 4, a análise os resultados com a respetiva interpretação. Posteriormente apresenta-se as conclusões finais e pistas futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1 Internacionalização

A internacionalização, atingiu nas últimas décadas uma grande relevância e tem sido objeto de ampla discussão no âmbito da estratégia e dos negócios internacionais. Para este efeito, muito contribuíram os novos movimentos de fatores de produção, a evolução tecnológica, o incremento de acordos sobre o comércio, a crescente interdependência das economias e a intensificação do processo de globalização. Apesar da internacionalização poder ser defendida como uma atitude estratégica, esta passa por um lado, pelas autoridades e pela forma como estas conseguem dinamizar a diplomacia económica ao serviço das empresas, e por outro, pelas decisões empresariais e pela sua capacidade de crescer e assumir riscos (Silva, 2012).

Não sendo a internacionalização um fenómeno novo é natural que em termos de conceito, tenha evoluído e acompanhado diferentes visões e teorias ao longo dos anos.

Do ponto de vista económico, os alicerces das teorias de internacionalização remontam aos contributos de Adam Smith em 1776 e de David Ricardo em 1817 sobre as vantagens do comércio internacional. Smith, demonstrou que a capacidade de produção difere em eficiência de país para país, e, por conseguinte, as trocas entre países são benéficas, dado que permitem que um país se especialize e produza determinados produtos com menos recursos. Esta concepção permitiu o desenvolvimento do conceito de vantagem absoluta, o qual foi um passo importante, no entanto, tinha como limitação que não contemplava o caso dos países que fossem ineficientes em termos absolutos (Coelho, Santo, Coelho & Frade, 2017).

Ricardo, em 1817 apresentou o conceito de vantagens comparativas, alegando que as relações comerciais entre nações ocorreriam, segundo o princípio das vantagens comparativas e não absolutas. Ricardo explicou o seu raciocínio com base nos custos das mercadorias nas trocas comerciais internacionais e defendeu que sendo os custos desiguais, nos diferentes países, a especialização da produção com maior vantagem, gerava excedentes para a exportação, o que representava um benefício para esse país, tendo em consideração que os ganhos com o comércio lhe permitiriam importar os produtos que necessitava e cuja produção interna não era satisfatória (Cassano, 2002).

No início do século XX, Hecksher e Ohlin, argumentam que a produção de bens é realizada pela combinação de vários factores produtivos e que a diferença de produção entre os países resulta do facto de que os produtos são diferentes por causa dos factores de produção incorporados – Teoria da dotação dos factores (Coelho *et al.*, 2017). Estudos posteriores evidenciaram que se existir um grau semelhante de desenvolvimento, o comércio internacional

não assenta propriamente numa lógica de vantagens comparativas e na década de 60 começa a ser introduzida a ideia das divergências tecnológicas para explicar os padrões de comércio internacional (Dima, 2010). O desenvolvimento tecnológico como factor influenciador da internacionalização é também salientado por Vernon na sua Teoria do Ciclo de vida do Produto (Vernon, 1966).

Na década de 70 em termos conceptuais a base competitiva das empresas assentava nas imperfeições do mercado, quer ao nível dos factores, quer dos produtos e era frequente salientar os benefícios da internacionalização e a existência de uma relação linear positiva entre o grau de internacionalização e o desempenho da empresa (Dima, 2010) posição que foi questionada por Krugman em 1979 com a nova teoria do comércio internacional (Krugman, 1991). Crescia também o interesse pela análise dos fluxos de comércio em etapas específicas, e pela explicação da internacionalização como um processo de envolvimento crescente em operações internacionais (Welch & Luostarinen, 1988).

Pesquisadores nas décadas de 80 e 90 reconheceram que a internacionalização comporta a assunção de riscos e falhas, reconhecendo assim imperfeições de mercado e possíveis constrangimentos para o sucesso da internacionalização (Dima, 2010).

Porter (1990) refere que a tomada de decisão pela internacionalização pode ser motivada pelas especificidades do mercado interno, quer pela sua dimensão, ou dificuldades de poder de compra, e nesta visão a internacionalização pode ser utilizada como uma estratégia de sobrevivência. Este autor desenvolve a Teoria da Vantagem Competitiva, apresentando um novo conceito de competitividade ao incluir questões como diferenças tecnológicas e qualidade como novas vantagens competitivas.

Johanson e Vahlne (1990) consideram a internacionalização como um processo, suportado numa integração gradual nos mercados internacionais, com compromisso crescente de recursos e alicerçado no conhecimento que as empresas vão adquirindo.

Calof e Beamish (1995) defendem que o padrão de internacionalização varia em função da forma como se efectua o investimento, distinguindo “investimento de etapa única” e “investimento incremental de múltiplos passos”, e que a tomada de decisão é influenciada por um conjunto de estímulos, pelo volume de recursos, pelo conhecimento, pela experiência e pelo tipo de cultura empresarial.

Penrose, Penrose e Pitelis (2009) tendo em consideração a sua abordagem de heterogeneidade de recursos e capacidades, apresenta a internacionalização como sendo uma

forma de aproveitar as capacidades organizacionais e beneficiar de uma oportunidade no mercado estrangeiro.

Ainda em termos de definição, a internacionalização pode ser compreendida como a atuação em diferentes países de movimentos de fatores de produção, como transferência de capital, desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente, comercializando produtos e/ou serviços noutros países (AIMINHO, 2009) e a globalização representa a condição social caracterizada pelas interligações e fluxos económicos, políticos, culturais, ambientais e ideológicos globais estreitos que tornam irrelevantes a maioria das fronteiras existentes (Santos, 2015).

Ao longo destes últimos anos a globalização promoveu inúmeras oportunidades de novos negócios para empresas que se quiseram internacionalizar. No entanto, globalização significa também novos riscos e uma intensa rivalidade entre concorrentes estrangeiros, bem como, lidar com clientes mais exigentes que negociam o melhor possível, por todo o mundo.

O termo globalização aplica-se a um conjunto de processos sociais, não é um processo único, mas um conjunto de processos que operam simultânea e irregularmente em vários níveis e em várias dimensões, razão pela qual não deve ser utilizado como sinónimo. No seu âmago, a globalização representa a mudança na forma dos contactos humanos e caracteriza-se por um movimento para uma maior interdependência e integração (Santos, 2015).

De acordo com Doz, Santos e Williamson (2006) a competição à escala global tem vindo a mudar, e se no passado, para uma empresa se tornar global era necessário construir uma rede eficiente de subsidiárias de produção, de vendas e de serviços capaz de entrar nos mercados mundiais, com a evolução tecnológica e as novas exigências do conhecimento o desafio actual consiste em ser capaz de inovar apreendendo com o mundo. As empresas de sucesso vão ter de mobilizar o conhecimento disperso pelo mundo para construir novos tipos de vantagens competitivas.

A globalização origina assim vários efeitos positivos assim como, o livre comércio, a inexistência de fronteiras, o crescimento e desenvolvimento da economia, o aumento de comércio mundial e uma maior partilha de conhecimento, todavia, também produz efeitos negativos, nomeadamente, aumento de problemas ambientais, aumento das desigualdades sociais e do desemprego (Ferreira, Serra & Reis, 2011).

Por conseguinte, e independentemente das vantagens e desvantagens da globalização, na realidade, o fenómeno de intensificação do mercado global, tem fomentado uma maior internacionalização, como meio para reduzir a dependência dos mercados domésticos, mas

também, tem contribuído para uma maior agressividade comercial, o que obriga a repensar estratégias e vantagens competitivas.

Neste contexto, também Ruigrok e Wagner (2003) analisaram a relação entre a internacionalização e indicadores de desempenho, no sentido de verificar se era plausível afirmar que a expansão internacional representa uma pré-condição para um sucesso superior. Apesar das descobertas destas investigações terem sido inconsistentes e contraditórias, explicaram que a recolha de informação sobre o país de destino não implica necessariamente que o processo seja um sucesso.

Geralmente as empresas optam por explorar mercados que melhor dominam, onde há menor incerteza e riscos, alargando de forma gradual as suas atividades no exterior à medida que aumentam o conhecimento acerca dos mercados. Importa frisar que a internacionalização permite às empresas condições de produção mais vantajosas e aquisição de *know-how* existente noutros países (Costa & Lorga, 2003).

Smaniotto, Paiva e Vieira (2021) referem que as atividades de internacionalização de uma organização podem ser classificadas em dois grupos, em função do mercado no qual a empresa deseja competir ou melhorar sua competitividade:

- Internacionalização para fora - *outward* – que significa do mercado interno para o externo e se consubstancia em exportação, abertura de escritórios, instalação de fábricas, *joint ventures* e alianças estratégicas
- Internacionalização para dentro - *inward* – do mercado externo para o interno através de alianças, franquias e transferência de tecnologias entre empresas.

2.2 Principais correntes teóricas

Para uma melhor compreensão das teorias que consubstanciam a temática da internacionalização, as mesmas são normalmente, consideradas como predominantemente económicas ou como comportamentais. Das abordagens de cariz económico destacam-se as que têm em consideração a Teoria das Imperfeições do Mercado.

Os anos 60 assistiram a uma mudança tecnológica significativa, que coincidiu com o aumento de empresas multinacionais tendo-se constatado que as teorias existentes - Teoria da Vantagem Absoluta de Adam Smith, Teoria da Vantagem Comparativa de David Ricardo, Teoria da Dotação dos Factores (capital, terra e trabalho) desenvolvida inicialmente por Hecksher (1918) e aprimorada posteriormente por Ohlin (1933) não conseguiam explicar

adequadamente os fluxos comerciais, o que gerou a necessidade de novas explicações e abordagens conceptuais.

Hymer (1960) foi o primeiro a associar a existência das multinacionais às imperfeições do mercado na sua tese de doutoramento orientada por Charles P. Kindleberger. Mais tarde e numa série de artigos publicados nos anos 70 desenvolveu a sua visão crítica sobre as multinacionais e o impacto na economia mundial, em sintonia com a sua conversão ao marxismo e a uma doutrina económica muito radical. Hymer identificou três razões principais de cariz económico que influenciam a decisão das empresas face ao Investimento Directo Estrangeiro (IDE): neutralizar concorrentes, explorar vantagens competitivas ou diversificarem-se. Antes da sua teoria sobre o IDE, todos os investimentos eram considerados como meros movimentos de capitais através das fronteiras motivados pelas diferenças nas taxas de juro entre os países. Hymer estabeleceu a distinção entre investimentos financeiros e Investimento Directo Estrangeiro, e argumentou que este último dá à empresa o controlo sobre as actividades comerciais noutros países, enquanto que o investimento financeiro não o faz. Para este autor o IDE só pode ter êxito enquanto existirem imperfeições de mercado que permitam criar vantagens (Hymer, 1960). De acordo com Hymer (1960) as empresas que investem no estrangeiro são penalizadas em comparação com as empresas nacionais devido a muitas “deficiências”, tais como a língua, os gostos do cliente, a legislação, pelo que se querem sobreviver neste ambiente hostil, têm de possuir a sua própria vantagem específica (ou vantagem monopolística) que as empresas locais não têm, devido a imperfeições do mercado.

As teorias de Hymer influenciaram economistas, como Lemfalussy (1961), Kindleberger (1969), Knickerbocker (1973), Caves (1974), Dunning (1974), Vaitsos (1974) e Cohen (1975), entre outros (Nayak & Choudhury, 2014).

Vernon (1966) defendeu a pertinência de novas abordagens, utilizou dados das multinacionais dos Estados Unidos e explicou o ciclo da sua expansão no período pós-Segunda Guerra Mundial, de acordo com o Ciclo de Vida dos Produtos, colocando menos ênfase sobre a doutrina dos custos comparativos e mais sobre a inovação, sobre os efeitos das economias de escala, sobre o tamanho e estrutura do mercado, sobre a informação e a incerteza. Através do seu modelo constituída por três fases: introdução de um novo produto, a sua maturação e a sua padronização, Vernon (1966) explica a internacionalização como um processo. No início, os novos produtos são caros e vendidos apenas no mercado interno. A procura doméstica aumenta substancialmente e a empresa decide exportar os produtos. À medida que os produtos se tornam padronizados, a empresa deslocaliza a produção para os países mais pobres para tirar partido da mão-de-obra de baixo custo e não qualificada.

A Teoria de Internalização de Buckley e Casson foi apresentada pela primeira vez em 1976 e procurou compreender os efeitos da centralização das etapas produtivas sobre o desempenho das empresas e sobre a posição no mercado. O seu foco em soluções baseadas no mercado versus soluções baseadas na empresa destacou o significado estratégico da internacionalização, a qual para estes autores depende de factores específicos relacionados com a indústria (tipo de produto, estrutura do mercado e economias de escala), com a região (distância geográfica e diferenças culturais), com a nação (factores políticos e financeiros) e a própria empresa (capacidade de gestão). Estes autores consideram que uma comparação de custos pode avaliar a vantagem de internalizar as operações da empresa (Buckley & Casson (1985;1998)).

Krugman desenvolve a Nova Teoria do Comércio Internacional e revolucionou o estudo do comércio internacional. Para este autor a competição imperfeita, a economia de escala e a possibilidade de diferenciação de produtos são os principais elementos que ditam o comércio internacional. A ênfase é dada às economias de escala (internas e externas à empresa), sendo o comércio benéfico mesmo que os países apresentem dotações de fatores semelhantes (Krugman, 1980).

Dunning (1988) centrou a sua abordagem no desenvolvimento do Paradigma Eclético que visa explicar os padrões de internacionalização através de três variáveis: vantagem de propriedade (*ownership*), vantagem da localização (*localization*) e internalização (*internalization*). Esta teoria também conhecida como o paradigma OLI define como condição necessária para o desenvolvimento da última variável o amadurecimento das duas primeiras. Só quando a empresa encontrou vantagens de propriedade e de localização é que surgem as vantagens de internalização. A estrutura conceitual possibilita analisar, de forma ampla, o investimento externo direto, para o efeito Dunning (1988) propõe quatro tipos diferentes de motivos: (a) acesso a recursos (*resource seeking*); (b) acesso a mercado (*market seeking*); (c) acesso à eficiência (*efficiency seeking*) e (d) acesso a ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). O mercado internacional está em constante mutuação, alterações que podem gerar vantagens ou desvantagens, as quais irão alicerçar os processos de decisão. De acordo com Parietti (2017) o Paradigma Eclético é uma das teorias mais sólidas que têm sido utilizadas nos últimos estudos centrados no IDE.

Hennart (1989) recorre às teorias dos custos de transação e dos negócios internacionais, para mostrar que a teoria dos custos de transação pode ser considerada como uma lente poderosa para estudar como as instituições organizam as interdependências internacionais e, em

especialmente, o comportamento das empresas multinacionais. Este autor defende ainda que as multinacionais devem aproveitar a assimetria de informações, bem como, a especificidade dos seus ativos, e que o estudo dos modos de entrada nos mercados estrangeiros é essencial e permite compreender as diferentes opções estratégicas considerando os custos de transação do mercado e os custos de organização interna.

Porter (1990) apresenta a Teoria da Vantagem Competitiva, as vantagens não são dadas pela dotação de factores de produção, mas pela disponibilidade de factores de produção e o grau de competitividade de uma economia. Este autor define cinco forças competitivas: o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, a ameaça de novas entradas e a rivalidade existente entre concorrentes. No caso do modelo apresentado por Porter – o Diamante, apesar de ter contribuído para um desenvolvimento interessante sobre a competitividade dos países e empresas, apresentava algumas falhas, o que levou ao desenvolvimento de outros modelos de análise.

A Perspectiva Evolucionista procurou rastrear a evolução tecnológica das multinacionais, para compreender as diferentes trajetórias efectuadas (Cantwell & Narula, 2003).

Nas abordagens comportamentais destaca-se o contributo deixado por Cyert e March (1963). Para estes autores, numa sociedade de mercado, as decisões sobre o preço, produção, produtos, alocação de recursos e outras variáveis económicas são feitas num contexto complicado e multifuncional, pelo que os pressupostos de racionalidade devem assentar em duas premissas: as empresas procuram maximizar os lucros e as empresas operam com perfeito conhecimento, o qual deve nortear o processo de tomada de decisão das organizações.

A obra desenvolvida por Cyert e March (1963), assenta em três grandes ideias relacionadas, e ao mesmo tempo independentes. A primeira ideia é construída com base no conceito de racionalidade limitada, e na qual os atores racionais estão limitados em algumas informações e cálculos e no conceito de “otimização”, por sua vez, é caro ou mesmo impossível de alcançar. A segunda ideia é “correspondência ambiental imperfeita”, que traduz que as regras não são determinadas exclusivamente por questões do cenário ambiental em que surgem. E a terceira é construída com base em “conflito não ou mal resolvido” e que envolvem múltiplos atores com interesses divergentes. Segundo os próprios autores, um dos requisitos mais importantes para a utilidade da teoria concebida é a exigência de que todas as variáveis importantes do sistema sejam convenientemente representadas dentro dos conceitos da teoria, e neste caso, a mesma parece satisfazer este requisito razoavelmente bem para os tipos de

problemas com os quais foi à data confrontada, no entanto, esta teoria não se revelou adequada para lidar com mercados oligopolistas (Cyert & March, 1963).

Outro contributo importante no âmbito da análise da internacionalização numa perspectiva de comportamento organizacional foi realizado na década de 70 por investigadores da Universidade de Uppsala, nomeadamente, Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul e Johanson e Vahlne, dando origem à linha de pensamento denominada Escola Nórdica de Negócios Internacionais (Hilal & Hemais, 2003). Para estes autores era fundamental que a internacionalização deixasse de ser estudada como um fenómeno meramente económico e passasse a ser analisada numa perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional. Um dos pressupostos subjacentes da teoria é que a internacionalização, seja por via de exportações, seja por meio de investimentos diretos, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, o número de oportunidades lucrativas diminui até ao ponto de impedir a ampliação da organização, deve-se procurar novos mercados para se expandir. Tendo em consideração que as novas alternativas frequentemente acarretam elevado grau de incerteza, pressupõe-se que a expansão será dirigida para locais mais idênticos àqueles das operações existentes. Nesta abordagem o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planeados e deliberados, suportados numa análise racional, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, visando a construção de uma aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (Hilal & Hemais, 2003).

Um dos trabalhos mais relevantes da Escola Nórdica foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (1977, 1990), tendo ficado conhecido como o Modelo de Uppsala. Estes autores defenderam que o processo de internacionalização se construía de forma incremental, tendo em consideração as incertezas e imperfeições das informações recolhidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental consubstanciava-se, numa lógica crescente de comprometimento, tanto por meio de uma sequência de modos de operação, como por meio de uma sequência na seleção de mercados estrangeiros (Johanson & Vahlne, 2009). Estes autores ao estudarem a relação entre o sucesso da internacionalização com a entrada em mercados mais próximos cultural e/ou geograficamente, verificaram que as empresas que não tinham grande experiência internacional, acabavam por correr menos riscos de investimentos em mercados que lhes eram mais familiares, e que com a aquisição de experiência, também aumentavam a capacidade de se expandir para países mais distantes psicologicamente e/ou fisicamente (Johanson & Vahlne, 2009). Esta constatação serviu de base à criação dos mecanismos de mudança. Primeiro, as organizações aprendem com a sua experiência de operações, atividades atuais, no mercado

externo. Segundo, elas mudam através das decisões de compromisso que fazem para fortalecer a sua posição no mercado externo. Para estes autores o compromisso é quantificado pelo valor do investimento vezes o seu grau de inflexibilidade, e explicam que um grande investimento em equipamento vendável não implica necessariamente um forte compromisso, mas sim a intenção de responder às necessidades dos clientes. É a experiência que constrói o conhecimento de uma empresa sobre um mercado, e esse corpo de conhecimento influencia as decisões sobre o nível de comprometimento e as atividades que posteriormente se irão desenvolver o que conduz a um novo nível de compromisso.

A figura 1, apresenta o mecanismo básico de internacionalização, aspetos de mudança e de estado apresentado em 1977.

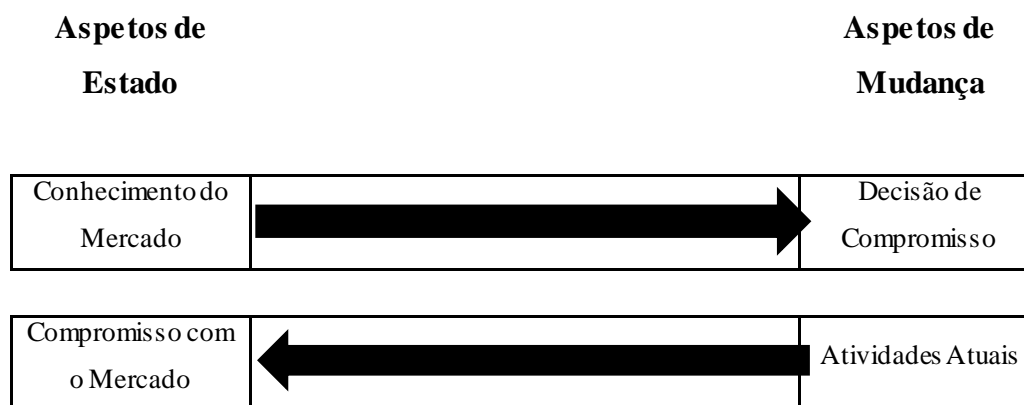


Figura 1 - Mecanismo básico de internacionalização aspetos de mudança e de estado

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne, 1977, p.26

Mas o mundo mudou desde o modelo de internacionalização publicado por Johanson e Vahlne em 1977 no *Journal of International Business Studies*, e como os mesmos referem em trabalhos posteriores o comportamento da empresa também se transformou. O modelo Uppsala explica as características do processo de internacionalização da empresa, quando ainda existia um conhecimento rudimentar da complexidade do mercado no contexto das dificuldades de internacionalização, mas investigação subsequente sobre marketing e compras internacionais nos mercados empresariais forneceu uma visão de rede empresarial. Em 1990, Johanson e Vahlne, focam o seu argumento central é que os mercados são redes de relações a que as empresas estão ligadas, relações essas que oferecem potencial para a aprendizagem e para a construção de confiança e empenho. A figura 2 evidencia o funcionamento do mecanismo básico da internacionalização a nível multilateral, apresentado por Johanson e Vahlne em 1990.

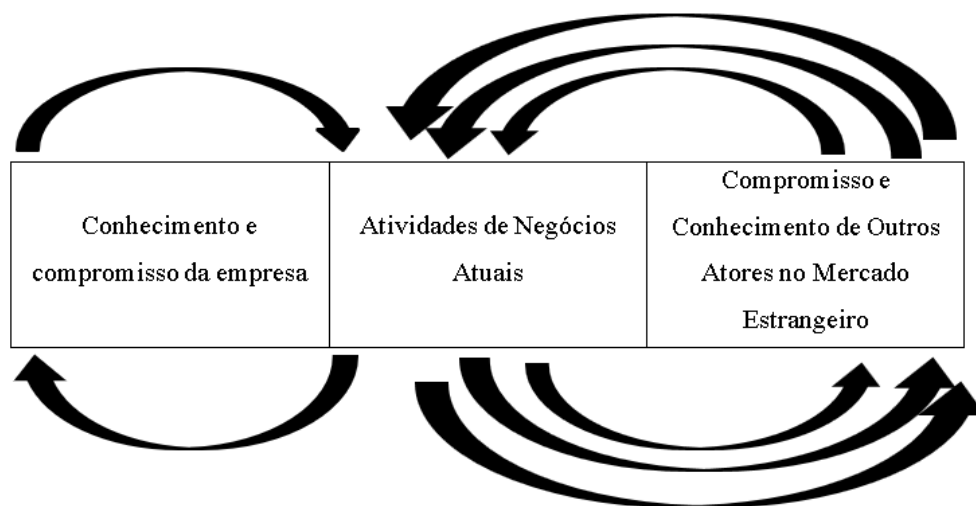


Figura 2 - Aspeto Multilateral da Internalização

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne 1990, p.19

A visão de rede implica que todos os atores de uma rede são mais ou menos ativos e que o estabelecimento de novas relações e o desenvolvimento de antigas é o resultado da interação entre as partes ativas. Entrar numa rede a partir do exterior exige que outros atores tenham de ser motivados para se envolverem na interação, algo que implica recursos. Assim, o mercado estrangeiro, ou rede, a entrada de uma empresa pode ser o resultado de iniciativas de interação tomadas por outras empresas que são internas à rede no país específico (Johanson & Vahlne, 1990).

No que concerne às principais limitações do modelo de Johanson e Vahlne (1990), a lógica do desenvolvimento gradual da internacionalização, nem sempre se verifica, pelo que este modelo acaba por ser considerado como muito estático e determinista, não estando preparado para considerar outros fatores que afetam a internacionalização, como por exemplo os diferentes tipos de ambientes de negócio. Outro aspecto limitativo importante é que à medida que uma empresa vai ganhando experiência internacional, vai também ganhando mais confiança e deixa de existir a necessidade de cumprir a lógica de crescimento gradual. A possibilidade de “queimar etapas” é essencial para as empresas dos países em desenvolvimento, mas também para as da nova economia na era digital. Ainda em termos de limitações os autores não consideram que uma empresa pode tomar a decisão de desinvestir no mercado estrangeiro (Borini, Ribeiro, Coelho & Proença, 2006). Como referem, Johanson e Vahlne (1990) em jeito de conclusão o modelo é bastante cético no âmbito da estratégia, e recomendam que no futuro se aumente a investigação nesta vertente, dado que acreditam que os processos de

internacionalização são o resultado de uma mistura de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, acaso e necessidade. “Acreditamos que vale a pena analisar a internacionalização de empresas com uma mente aberta em relação a estes factores” (Johanson & Vahlne, 1990, p.22).

Assim, a Teoria das Redes é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica. Os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas, geram um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade influenciará as organizações a escolher mercados e estratégias de entrada, que poderão não estar em sintonia com o previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. Porém isso somente será possível face ao estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados (Hilal & Hemais, 2003).

Segundo Hilal e Hemais (2003) para a Teoria das Redes o grau de internacionalização de uma organização reflete não só os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da *network* em que está inserida. Assim, a internacionalização não deve ser entendida somente como uma questão de mudar a produção para o exterior, mas sim, também como uma forma de exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

Neste contexto, Lorga (2002) explica que os mercados industriais podem ser descritos como redes de relacionamentos entre empresas e que a posição ocupada pela empresa na rede, definirá o seu conjunto de oportunidades e constrangimentos e assim se desenvolverão as suas estratégias. A premissa é a de que quanto mais relacionamentos uma empresa tiver e quanto mais profundos se revelarem, maior será o seu envolvimento em mercados internacionais (Lorga, 2002).

2.3 Principais competências para a Internacionalização

2.3.1 Enquadramento

De acordo com Sezões (2017) as empresas que se queiram internacionalizar e adquirir uma essência verdadeiramente global, necessitam de três competências: Orientação à mudança e inovação; Resiliência, e Gestão intercultural.

Em relação à *Orientação à mudança e inovação*, Sezões (2017) define como a capacidade de, com proatividade, saber equacionar novos modelos de negócio, novos processos de trabalho, novos canais de distribuição; ser empreendedor, percebendo oportunidades e instituindo um grau de aceitação do risco, suportado numa adequada análise da realidade. Sobre a *Resiliência*, Sezões (2017) considera a capacidade de resistir à pressão mesmo perante um provável desconforto físico e emocional e define *Gestão Intercultural*, como a capacidade de

conhecer, interpretar e agir sobre distintas realidades culturais e nacionais, o que implica compreender e respeitar atitudes e comportamentos inerentes aos contextos sociais, históricos ou geográficos, perceber as influências culturais e a sua influencia sobre o individuo e sobre a sua forma de agir.

Para Knight e Cavusgil (2004) as competências centrais que orientam qualquer processo de internacionalização são: o domínio da tecnologia de processo, a capacidade de compreender os mercados e a habilidade de agregar parceiros. Como explicam Dal-Soto, Paiva e Souza, (2007) estas competências possuem um carácter complementar, e alimentam-se mutuamente auxiliando no desenvolvimento de cada uma individualmente. O conhecimento da tecnologia permite gerir de forma integrada os recursos em função das especificidades dos diferentes mercados, o que confere um domínio particular à empresa e dificulta a imitação pela concorrência. Cada empresa tem um conhecimento que é só seu e tendo em consideração que o mesmo hoje rapidamente se torna obsoleto é essencial uma postura proactiva sobre as tendências e uma actualização constante. A competência de compreender os mercados é essencial para a definição de estratégias de criação de vantagens competitivas e a habilidade de agregar parceiros e de estabelecer redes de contactos são igualmente cada vez mais valorizadas.

Segundo Vieira, Ferraz e Roque (2015) as principais competências para a internacionalização são: Conhecimento; Capital humano; Capital relacional; Capacidade financeira; Reputação e Visão Internacional. Para estes autores a competência do conhecimento está relacionada com o acesso à informação e com o grau de preparação da empresa para enfrentar os mercados externos, e consideram importante saber responder às seguintes questões: Terá a empresa um vasto conhecimento das idiossincrasias locais? E do funcionamento do mercado? Conhece a legislação? Já identificou potenciais parceiros de negócios e outras partes interessadas? No que concerne à vertente do capital humano esta relaciona-se com o grau de preparação dos recursos humanos da empresa no momento de entrada em novos mercados, pelo que devem ser analisadas e respondidas questões como: Terão os profissionais da empresa as qualificações e competências necessárias? Necessitarão de formação? Será preciso recorrer à contratação local? Em relação à vertente capacidade financeira, essencial para suportar um processo de internacionalização, a empresa deve ponderar se tem os recursos financeiros necessários? Se consegue financiar-se junto dos canais tradicionais? Se tem uma tesouraria folgada? E se dispõe de capitais próprios para investir? A reputação está associada à imagem e força da marca no estrangeiro. Os autores recomendam que se analise se a marca da empresa tem um elevado grau de reconhecimento no exterior, e em particular que se avalie a imagem

dos produtos e serviços. Por último, mas não menos importante a visão internacional, que visa conjugar todas as vertentes anteriores, apoiar o planeamento e a tomada de decisão (Vieira *et al.*, 2015, p.8). Em suma, em qualquer processo de internacionalização é necessária uma reflexão estratégica que analise capacidades, vantagens, barreiras, constrangimentos, inconvenientes e retorno.

No âmbito da internacionalização é essencial aprender a antecipar e a agir, em detrimento de reagir, pelo que a valorização da informação e do conhecimento, são questões cruciais, e devem abranger a realidade interna e externa da empresa. Na realidade interna, segundo Vieira *et al.* (2015) devem ser identificados os pontos fortes e fracos para a internacionalização, as competências-chave, e o nível de preparação do departamento comercial para abordar mercados externos, e capacidade para suportar um aumento da procura. Sobre a realidade externa, a empresa deve procurar recolher informação sobre os mercados-alvo, sobretudo, o tecido empresarial do país de destino, o funcionamento dos mercados aspectos ligados à realidade política, financeira, enquadramento legal, com especial relevo para a parte burocrática, fiscal e de repatriamento de capitais, deve ainda procurar identificar potenciais parceiros de negócios, potenciais clientes, fornecedores e concorrentes.

2.3.2 Conhecimento sobre a realidade interna da empresa

Sendo um processo de internacionalização uma opção estratégica, a mesma deve passar por uma profunda reflexão sobre a realidade interna da empresa (Hooley, Loveridge & Wilson, 1998). Vieira *et al.* (2015) refere que a empresa deve identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da empresa no âmbito da internacionalização, as vantagens e a capacidade competitiva. É também fundamental proceder a uma análise da política de preços e rentabilidades dos produtos/serviços, bem como, proceder a uma análise face ao enquadramento da realidade do país de destino. Outro aspecto, extremamente importante, são os recursos humanos da empresa, e se estes estão capacitados para responder aos novos desafios colocados pela internacionalização, em termos de qualificação/formação. Acresce ainda a vertente de gestão de operações e de gestão financeira. Por conseguinte, é inevitável avaliar se a empresa dispõe de instalações e tecnologia adequadas, se os fornecedores são credíveis, se os canais de distribuição são fiáveis, e se ambos têm capacidade para suportar o crescimento de fornecimento de produtos ou prestação de serviços.

2.3.3 Conhecimento sobre a envolvente externa

A competitividade, num Mundo cada vez mais global e em rede impõe o conhecimento sobre o funcionamento do mercado nacional e internacional, sobre as oportunidades, as barreiras, as formas de entrada mais adequadas e sobre a concorrência. A nova economia baseada no conhecimento, está fundamentada numa concepção de abundância da informação, na qual é necessário saber onde recolher, analisar, tratar, arquivar e proteger (Ferraz *et al.*, 2015).

Neste contexto, qualquer empresa que se pretenda internacionalizar deve efetuar uma análise detalhada sobre o espaço geográfico e o setor em que pretende. Precisa de definir na sua visão onde quer chegar e na sua estratégia, qual o caminho que vai trilhar, sabendo que existe tempo de semear e tempo de colher (Vieira *et al.*, 2015).

A identificação de parceiros de negócio e outros players e a forma como a empresa se relaciona e acede a redes de *networking*, defina a forma como a empresa se pretende relacionar com o exterior sendo a modalidade das exportações frequentemente um primeiro contacto. As outras formas, apesar de permitirem um maior conhecimento do mercado, implicam maior envolvimento e um maior comprometimento de recursos.

Para Vieira *et al.* (2015) o conhecimento sobre os mercados-alvo carece também do conhecimento sobre o contexto económico, tecnológico, sociocultural, político-legal e ainda um conjunto de informações, mais relacionadas com a organização, tais como os clientes (atuais e futuros), os fornecedores, os concorrentes, os acionistas, as entidades financeiras, as organizações sindicais, a comunicação social, entre outros.

O quadro 1, apresenta os fatores que segundo Vieira *et al.* (2015) devem ser considerados numa análise à envolvente externa da empresa e em processos de internacionalização.

Quadro 1 - Fatores a considerar numa análise à envolvente externa da empresa

Tipologia de Fatores	Fatores
Processuais	<ul style="list-style-type: none">• Familiaridade com procedimentos de internacionalização/ burocracia;• Facilidade de comunicação com clientes no estrangeiro;• Prazos de pagamento de clientes estrangeiros.
Governamentais	<ul style="list-style-type: none">• (In)existência de incentivos/assistência por parte de governos locais;• Regras e regulamentos (des)favoráveis nos mercados-alvo
Operacionais	<ul style="list-style-type: none">• Diferenças nos hábitos/atitude dos clientes estrangeiros;• Força da concorrência nos mercados-alvo.
Económicos	<ul style="list-style-type: none">• Condições económicas nos mercados-alvo;• Risco cambial.
Políticos/Legais	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidade política nos mercados-alvo;• Regras e regulamentação apertadas ou lascivas para empresas estrangeiras;• Tarifas alfandegárias e barreiras não tarifárias à entrada nos mercados-alvo.
Socioculturais	<ul style="list-style-type: none">• Etiqueta de negócios;• Traços socioculturais;• Diferenças na linguagem verbal e não verbal.

Fonte: Adaptado de Vieira *et al.*, 2015, p.25

Um dos instrumentos privilegiados para a contextualização da envolvente externa é a Análise PESTAL que inclui variáveis económicas, políticas, socioculturais, tecnológicas, ambientais e legais.

2.4 Modos de entrada em Internacionalização

A seleção do país ou região para Internacionalização depende de fatores internos à empresa e das motivações que suportam a iniciativa, e de fatores externos de natureza macro, designadamente, variáveis económicas, políticas, socioculturais, tecnológicas, ambientais e legais, bem como, a localização geográfica (AIMinho, 2009).

Assim, os modos de entrada, vão ser diferentes e diferem em função dos objetivos e da necessidade ou não de investimentos. O quadro 2, apresenta as vantagens e desvantagens dos diferentes modos de entrada.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens dos diferentes modos de entrada

Modo de Entrada	Vantagens	Desvantagem
Exportação Direta	Barato, já que prescinde de grandes investimentos, permite alcançar eventuais economias de escala e contacto com clientes.	Falta de controlo sobre os canais de distribuição local. Exposição aos riscos cambiais e a eventuais medidas proteccionistas.
Exportação Indireta (Agentes e Distribuidores)	Ainda mais barato que a modalidade anterior, dado que não precisa assumir as formalidades do processo de exportação. Baixo risco.	Além das desvantagens acima mencionadas: Falta de controlo sobre as operações. Agentes podem sofrer de falta de lealdade quando comercializam produtos em regime de não-exclusividade.
Licenciamento	Investimento/custo limitado. Permite acesso rápido a mercados protegidos contra importações, através de tarifas, ou de canais de distribuição cativos e onde os aflusos de IDE são dificultados	Limitações técnicas e de marketing por parte do licenciamento. Subaproveitamentos dos lucros potenciais. Perca de controlo sobre a tecnologia e sobre o mercado para potenciais concorrentes. Custos de contrato e acompanhamento. Riscos de dissipação de direitos, tais como a imagem da empresa.
Joint-venture	Riscos e investimentos partilhados. Menor concorrência, sinergias e aprendizagem entre parceiros. Superação de ineficiências nos mercados de inputs intermédios. Economias de escala. Facilidade de adaptação às características ambientais dos parceiros.	Diluição/diminuição do controlo. Partilha de lucros ou prejuízos. Dificuldade de comunicação, coordenação e organização. Divergências quanto aos objetivos e empenhamento de recursos dos parceiros. Reversibilidade dos acordos e comportamento de oportunidades.
IDE (Investimento Direto Estrangeiro)	Efeito de presença direta no mercado alvo. Escala da operação pode ser adaptada aos recursos disponíveis, à cultura da empresa-mãe e ao mercado alvo. Controlo facilitado. Acesso a subsídios e incentivos fiscais.	Compromisso com investimentos iniciais, potencialmente elevados. Risco alto de não-aceitação por parte dos clientes. Penetração lenta no mercado
Fusões e Aquisições	Potencialmente mais barato e menos arriscado no longo prazo que o IDE (Integrated Development Environment) de raiz. Entrada mais rápida e fácil nos mercados. Ganho de poder de mercado e eliminação da concorrência. Substituto da inovação.	Preço e o tipo dos ativos podem ser pouco adequados. Sinergias por vezes sobreavaliadas. Complexidade das negociações. Herança dos problemas da empresa adquirida e dificuldades com a integração de duas culturas organizacionais. Necessidades de reestruturação.
Formas Contratuais Cooperativas: Aliança/Consórcio/Rede	Flexibilidade, rapidez de entrada, partilha de riscos, de conhecimento e de outros recursos, empenho mútuo, sinergias, eliminação de potencial concorrente.	Limitações à expansão para certas linhas de negócio. Indefinição/Partilha de lucros. Perca de controlo. Custos de transferência, de contrato, de coordenação e acompanhamento.

Fonte: Adaptado de AIMinho, 2009, p.6

3. Metodologia

3.1 Enquadramento

Tendo em consideração o percurso de internacionalização do Grupo Nestlé, que quase coincide com a sua constituição, o presente trabalho visa conhecer e compreender o caminho efetuado pela Nestlé enquanto grupo e como caso em Angola, analisando as dificuldades vivenciadas e os desafios futuros. Para o efeito optou-se por um estudo de caso, em conformidade com as recomendações de Yin (2014), mas baseado numa abordagem quantitativa. Para Yin (2014) a utilização de um estudo de caso é indicada quando as questões de investigação começam por “como” ou “porquê” e o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos em análise.

A não opção por entrevistas presenciais e por inerência, por um estudo qualitativo, tem como alicerce a impossibilidade de deslocação a Angola em tempo oportuno, quer por motivos da pandemia, quer por motivos de força maior em termos pessoais e profissionais. Este constrangimento veio a revelar-se um motivo de reflexão sobre a pertinência de uma abordagem quantitativa, tendo sido evidenciadas como vantagens as mesmas frequentemente atribuídas ao cariz quantitativo (Creswell, 2014, Glowik, 2020).

Por conseguinte, o presente estudo configura um trabalho descritivo baseado na revisão de literatura e na produção de conhecimento através de questionários, construídos especialmente para o efeito, em sintonia com os procedimentos posteriormente apresentados.

Tendo em consideração que numa organização empresarial padrão, podemos distinguir três áreas funcionais: finanças, marketing e operações (Wolniak, 2020) a amostra a inquirir inclui colaboradores destas três áreas de modo a permitir obter uma visão mais ampla. A gestão das operações pode ter uma conotação bastante abrangente e incluir todas as atividades necessárias para o atendimento diário das solicitações dos clientes, e incluir entre outros, a aquisição de produtos e serviços de fornecedores e o transporte de produtos e serviços aos clientes (Slack *et al.*,2010).

3.2 Objetivos de Pesquisa

Os objetivos da investigação como o próprio nome indica representam o propósito do estudo, atuam como linhas de orientação pelo que a sua definição consiste num alicerce essencial (Lakatos & Marconi, 2017). Por conseguinte, o presente estudo tem como objetivo

geral, compreender os motivos que levam uma empresa a expandir as suas atividades em novos mercados e como objetivos específicos:

- Estudar as diferentes fases inerentes ao processo de internacionalização, bem como, as variáveis condicionantes que interferem na escolha de uma empresa por um determinado modo de entrada em detrimento de outros.
- A analisar o processo de Internacionalização do Grupo Nestlé em Angola.

3.3 Procedimentos e Instrumentos de Pesquisa

Na construção dos questionários foram tidas em consideração as áreas funcionais: Departamento Financeiro, Departamento de Marketing e Gestão de Operações e a opção recaiu sobre a elaboração maioritariamente de perguntas fechadas e sempre que oportuno com recurso a escala de *Likert* (Hill e Hill, 2008).

Os três questionários foram elaborados em plataforma online (*Google Forms*) e disponibilizados por link para preenchimento.

Na elaboração das perguntas foi tido em apreciação a pesquisa bibliográfica e a concretização dos objetivos em estudo, tendo sido atribuída especial atenção aos motivos para a decisão de internacionalização, à identificação de dificuldades/barreiras, à autonomia de poder de decisão e responsabilidades sobre a nomeação de cargos de topo, às práticas de gestão, à caracterização do grau de internacionalização, dos desafios e das vantagens competitivas (quadro 3).

Quadro 3 – Construção das Perguntas e Autores de referência

Perguntas	Autores de Referência
Motivos para decisão de Internacionalização via Investimento (IDE)	Pereira & Pinho (2017), Glowik (2020); Schmid (2018)
Identificação de dificuldades/barreiras	Pereira & Pinho (2017); Glowik (2020) Schmid (2018)
Autonomia de poder de decisão	Parietti (2018); Schmid (2018)
Distribuição de poder na tomada de decisão	Parietti (2018); Schmid (2018)
Responsabilidades sobre a nomeação de cargos de topo	Parietti (2018); Schmid (2018)
Partilha de Conhecimento	Johanson & Vahlne (2009)
Práticas de gestão	Dunning & Lundan (2008; Slack, Chambers & Johnston (2010)
Caracterização do grau de internacionalização	Hooley, Loveridge & Wilson (1998); Glowik (2020); Schmid (2018)
Desafios e das vantagens competitivas	Hooley, Loveridge & Wilson (1998); Glowik (2020); Schmid (2018)
Caracterização Inquirido (Cargo, Idade, Habilitações)	Creswel (2014)

4. Apresentação da Empresa

4.1 A origem do Grupo

Fundado no século XIX, o Grupo Nestlé está hoje presente em 189 países e é considerado a maior empresa de alimentação e bebidas em termos globais, com mais de 2000 marcas.

A sua história começa quando a *Anglo-Swiss Condensed Milk* abre pela mão dos irmãos Charles e George Page, a sua primeira fábrica de produção de leite condensado na Europa em 1866. A fábrica foi localizada na Suíça, em Cham, para aproveitar a abundância de leite fresco. Construída com base na experiência e conhecimentos destes dois irmãos norte americanos, foi a primeira instalação fabril de produção de leite condensado a operar na Europa (Nestlé, 2020).

Relativamente, à ligação da *Anglo-Swiss Condensed Milk* ao nome Nestlé, a mesma deve-se ao processo de fusão realizado em 1905 com a empresa fundada por Henri Nestlé - *Société Farine Lactée Henri Nestlé* (Nestlé, 2020).

Henri Nestlé, nasceu na Alemanha em 1814 e com vinte e nove anos mudou-se para Vevey na Suíça para se estabelecer como comerciante, país onde encontra uma população infantil com evidências de subnutrição e uma elevada taxa de mortalidade. Esta realidade estava muito próxima da sua experiência, dado que oriundo de uma família numerosa, foram muitos os irmãos que morreram em tenra idade. Perante esta realidade, e o facto de o filho de um dos seus amigos e colaboradores se encontrar em estado grave com poucos meses de vida e sem poder ser amamentado, a sua preocupação centrou-se em desenvolver uma farinha láctea de elevado valor nutricional, através da conjugação de cereais, leite e açúcar para ser administrada a bebés (Nestlé, 2020). Os resultados da *Farine Lactée Henri Nestlé*, foram excelentes e salvaram a vida do bebé (Silva & Costa, 2008).

Em 1875 Henri Nestlé vende a empresa e respetiva fábrica localizada em Vevey a três empresários locais. Dotados de uma visão empreendedora contratam químicos e trabalhadores qualificados para ajudar a expandir a produção e as vendas (Nestlé, 2020). É importante destacar que na época a desnutrição assolava não só a Europa como o resto do mundo e o êxito da *Farinha Láctea* como alimento para as crianças nos primeiros meses de vida revelou-se elevadíssimo (Silva & Costa, 2008).

Em 1878 ambas as empresas produziam e comercializavam produtos similares. Esta rivalidade aumentou muito a concorrência entre ambas e de certa forma “obrigou-as” a procurar mercados fora da Suíça para assegurar o escoamento da produção e a manutenção das trajetórias de crescimento (Nestlé, 2020).

4.2 O processo de internacionalização

Relativamente, aos irmãos Charles e George Page, após um período intenso de crescimento, iniciam o processo de internacionalização em 1882 para o Estados Unidos, mas a morte de George, veio alterar o curso dos planos e abriu caminho para a fusão com a Nestlé. À data a *Anglo-Swiss Condensed Milk* tinha fabricas nos Estados Unidos, na Grã-Bretanha, na Alemanha e em Espanha e a Nestlé já produzia chocolate e começava a exportar através da Peter & Kohler (Nestlé, 2020).

Em 1905, as duas empresas fundem-se dando origem à *Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company*. No processo de fusão são mantidas as sedes originais em Vevey e Cham, na Suíça, as mais de 20 fábricas e procede-se à abertura de um escritório em Londres para impulsionar as exportações (Nestlé, 2020).

Como na Suíça na época não existia legislação sobre registo de marcas, o registo mais antigo foi realizado em Hong Kong em 1874 e ainda está ativo. O logotipo do ninho de pássaro foi registado pela primeira vez em Vevey em 1875 (Jewell, 2016).

Nos anos seguintes à fusão o grupo vivencia um período de grande crescimento, com a aquisição de novas empresas e construção de novas fabricas. Foram construídos novos armazéns e foi definido como objetivo usar subsidiárias no exterior para estabelecer uma rede de vendas que envolvesse África, Ásia, América Latina e Austrália. Antes da Primeira Grande Guerra o grupo torna-se uma empresa de global (Nestlé, 2020).

Para ultrapassar os constrangimentos inerentes à Segunda Grande Guerra, e na procura de mão de obra mais barata, a Nestlé reforça a sua presença em África e na América Latina, com a construção de novas fábricas (Nestlé, 2020).

É muito interessante destacar que desde o início a empresa procurou oportunidades de crescimento fora do seu país de origem, como forma de ultrapassar a pequena dimensão do mercado interno, recorrendo a diferentes formas de internacionalização, exportação direta, agentes e distribuidores, investimento direto estrangeiro e fusões e aquisições (Schmid, 2018).

A existência de diferentes padrões de comportamento no processo de internacionalização, aliado ao sucesso apresentado, pressupõe o conceito de conhecimento de mercado e da elaboração de uma estratégia com base na experiência adquirida e na identificação sistemática de oportunidades.

Efetivamente, se a inovação foi o primeiro alicerce da empresa, a diversificação de produtos também fez parte do seu ADN, primeiro com a partilha de conhecimentos entre Henri Nestlé e Daniel Peter, chocolateiro de Vevey, que aperfeiçoou o método para desidratar o leite

e combiná-lo com o chocolate, e no qual Henri Nestlé desempenhou um papel fundamental, e posteriormente em 1929 com a ingressão da Nestlé no mundo do chocolate. Em 1938 a Nestlé apresenta um dos produtos mais revolucionários o Nescafé. Após a Segunda Guerra Mundial, a Nestlé continuou a expandir as suas áreas de negócio, por meio de uma série de aquisições que incluíram a Maggi em 1947, a Cross & Blackwell em 1960, a Findus em 1962, a Vittel, em 1969, a Libby's em 1970, a Stouffer's em 1973, a Carnation em 1985, a Buitoni-Perugina e a Rowntree em 1988, a Perrier em 1992, San Pellegrino em 1997, a Spillers Petfoods em 1998, e a Ralston-Purina em 2001, entre outras (Heer, 1991; Nestlé, 2020).

Em 2020, com 376 fabricas espalhadas pelo mundo, um volume de vendas de 84,3 bilhões de francos suíços e 273.000 empregados o Grupo Nestlé tem como pilares de crescimento a inovação, a sustentabilidade, a responsabilidade e o valor partilhado (Nestlé, 2020).

O conceito de valor partilhado tem como fundamento que qualquer benefício para os acionistas deve também criar valor para as comunidades onde atua e para a sociedade em geral. No âmbito deste conceito a Nestlé tem três áreas de atuação: Pessoas e Famílias que depositam confiança no consumo dos seus produtos; as Comunidades onde desenvolvem atividade e o Planeta. No contexto das Pessoas e Famílias o objetivo é conseguir até 2020, ajudar 50 milhões de crianças a terem uma vida saudável, relativamente às Comunidades é melhorar as condições de vida de 30 milhões de pessoas nos locais onde operam e para o Planeta é lutar para atingir o impacto ambiental zero (Nestlé, 2019).

Ao longo deste percurso de internacionalização uma das estratégias frequentemente utilizada pelo Grupo Nestlé foi a compra e venda de participações sociais o que deu origem a diversas alterações da sua composição de capital. Em 2017 iniciou um programa de *share buyback*, que consistiu na recompra de ações da própria empresa com o objetivo de reduzir o capital social. O primeiro programa foi concluído em 2019, e o segundo deverá ser concluído em 2022. Ambos os programas tiveram como meta a recompra de cerca de 20 mil milhões de francos suíços em ações (Monteiro, 2019). A figura 3 apresenta a distribuição do capital social por nacionalidade em 2020.

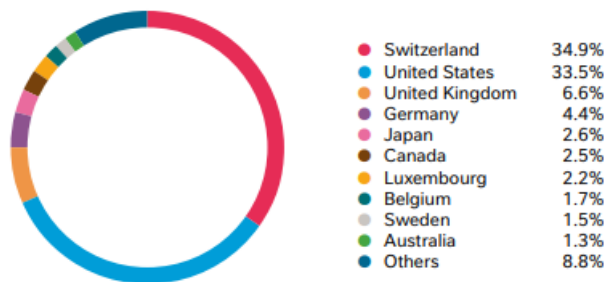


Figura 3 - Distribuição do Capital por nacionalidade em 2020

Fonte: Nestlé (2020, p.65)

Em termos de estrutura, o Grupo Nestlé está organizado por três áreas geográficas, cada uma com o seu diretor responsável e todas dependentes hierarquicamente do *Chief Executive Officer* e do *Chairman*. Zona EMENA - Europe, Middle East and North Africa, a Zona AOA - Asia, Oceania and Sub-Saharan Africa e a Zona AMS – Américas (figura 4) (Nestlé, 2020).

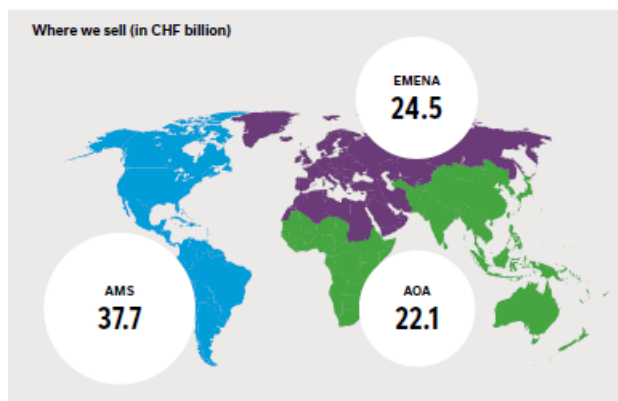


Figura 4 – Caracterização das zonas geográficas e distribuição das vendas

Fonte: Nestlé (2020, p.2)

O Grupo Nestlé é considerado como uma organização descentralizada. A responsabilidade pelas decisões operacionais é repassada às unidades locais, que normalmente, desfrutam de um elevado grau de autonomia no que diz respeito às decisões que envolvam preços, distribuição, marketing, recursos humanos entre outros.

Em termos de resultados e depois de um crescimento significativo em 2019, o ano de 2020, fica assinalado com uma quebra de 3% nos lucros. A maior quebra registou-se na América, seguida da Ásia e de África. Para 2021 a Nestlé prevê retomar as boas trajetórias de crescimento e alcançar em termos globais mais 5%. Para obter estes resultados Mark Schneider, em comunidade realça a experiência em nutrição, a capacidade digital, a estrutura

descentralizada, o espírito inovador e a capacidade de antecipação e adaptação às novas tendências de consumo (Agência Lusa, 2021).

4.3 A Nestlé em Angola

A presença da Nestlé em África é anterior a 1927, ano em que se começou a construir a primeira fábrica na África do Sul (Nestlé, 2020).

O investimento recente em África faz parte de uma estratégia de incremento da internacionalização com base na construção de unidades industriais. Segundo Bruno Olierhoek, de 2014 a 2019 a Nestlé investiu 850 milhões de dólares americanos em novas instalações (Mbele-Roberts, 2019).

No caso de Angola, há décadas que a Nestlé comercializa alguns dos seus produtos, nomeadamente, Cerelac, Nido, Nesquik, Nescafé, Maggi e Ricoffy, provenientes de unidades de produção de outros países, através de escritórios de representação.

Em 2005 com a constituição da Nestlé Angola, a empresa passou a poder importar produtos apenas com rótulo escrito em português e passou a poder estar mais perto das comunidades.

Em 2012 foi inaugurada na Zona Industrial de Viana (Luanda) a primeira fábrica com um investimento inicial de cerca de 12 milhões de euros e criou 50 postos de trabalho. O projeto tem previsto a construção de quatro fábricas. A primeira já concretizada tem uma capacidade produtiva de 8.500 toneladas anuais de leite em pó, e de processamento de 1.900 toneladas de café e bebidas e 1.100 toneladas de cubos Maggi.

Com a entrada em funcionamento da fábrica a Nestlé Angola continuou a importar as latas de Nido, mas passou a embalar o leite em pó em pacotes de 900 gramas e 1,8 quilos, tamanhos mais adequados ao mercado.

O Grupo Nestlé no seu percurso de internacionalização tem estado sempre atento às necessidades nutricionais dos diferentes povos, bem como, aos seus hábitos alimentares. Um dos exemplos são os caldos Maggi fortificados com ferro e comercializados em toda a África Central e Ocidental desde 2012. Na mesma linha de orientação em 2015 a Nestlé Angola passou a disponibilizar uma nova marca de leite em pó, fortificada com Vitamina C, Cálcio e Ferro em pacotes de 13 gramas e com preço baixo. A campanha da empresa “Juntos contra a falta de ferro”, tem como objetivo alertar a sociedade para o tema da má nutrição, sobretudo, a falta de ferro, uma das principais causas de anemia (Neves, 2015).

5. Apresentação e Discussão de Resultados

5.1 Análises dos Resultados Quantitativos dos Inquéritos por Questionário aos colaboradores dos Departamentos de Marketing, Financeiro e Gestão de Operações (variáveis socio demográficas)

Os dados recolhidos e validados totalizaram 35 questionários, sendo 11 do Departamento de Marketing, 9 do Departamento Financeiro e 15 do Departamento de Gestão de Operações. Nas tabelas 1 e 2, podemos observar as principais variáveis sócio demográficas, relativas por departamento. Assim, verifica-se que a média de idades dos colaboradores é de 37,45 anos, com um desvio padrão de 5,854 anos. Metade dos funcionários tem menos de 39 anos, estando todos entre os 25 e os 45 anos de idade (tabela 1)

Tabela 1 - Estatística Descritiva relativa à variável sociodemográfica Idade, nos 3 departamentos

Departamento	Média (X)	Med (Md)	Desvio Padrão (σ)	Valor Mínimo (X_{\min})	Valor Máximo (X_{\max})	N
Marketing	37,45	39,00	5,854	25	45	11
Financeiro	34,11	32,00	6,954	25	45	9
Gestão de Operações	32,33	31,00	6,008	25	45	15

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às habilitações académicas, a maior parte dos colaboradores, detém licenciatura, 81,8% do departamento de Marketing, 77,8% do departamento financeiro e 66,7% do departamento de gestão de operações (tabela 2).

Tabela 2 - Frequências Relativas da variável sociodemográfica Habilitações Académicas

Habilitações Académicas	Marketing		Financeiro		Gestão de Operações	
	N	%	N	%	N	%
Ensino Médio	0	0,0	0	0,0	2	13,3
Bacharelato	0	0,0	1	11,1	1	6,7
Licenciatura	9	81,8	7	77,8	10	66,7
Pós-Graduação	1	9,1	0	0,0	0	0,0
Mestrado	1	9,1	1	11,1	2	13,3
TOTAL	11	100,0	9	100,0	15	100,0

Fonte: Elaboração Própria

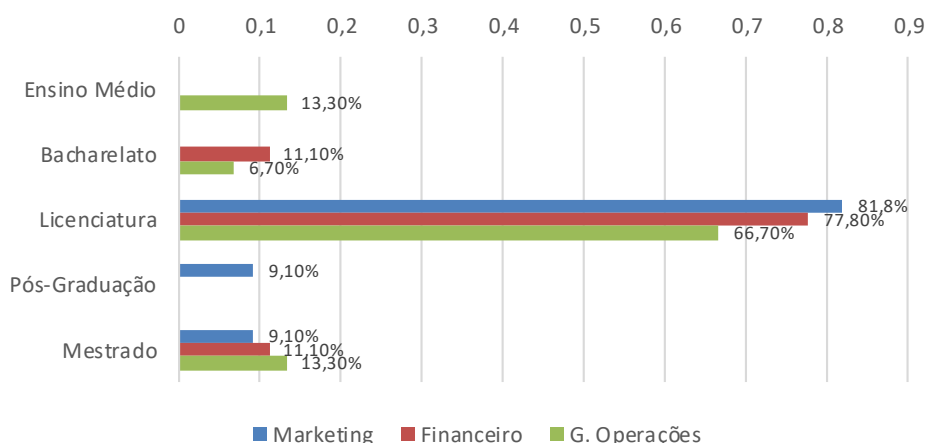


Figura 5 - Frequências Relativas da variável sociodemográfica Habilitações Académicas

Quanto à questão “Quais as principais dificuldades do Marketing no processo de internacionalização da Nestlé via investimento em Angola?”, verificamos na tabela 3, que a dificuldade “Ausência de informação sobre o Mercado” foi a que obteve maior grau de relevância (45,4%).

Relativamente ao Factor “Mercado com forte concorrência”, também registou um valor de 63,6% de relevância considerável, enquanto a “Definição de Preços” e a “Fidelização de Clientes”, registaram igualmente valores menos elevados de máxima relevância (18,2%).

Tabela 3 - Classificação da Questão “Quais as principais dificuldades do Marketing no processo de internacionalização da Nestlé via investimento em Angola?”

Categorias de dificuldades	Sem Relevância		Pouca Relevância		Relevância Média		Relevância Considerável		Máxima Relevância	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Ausência de informação sobre o Mercado	1	9,1	1	9,1	1	9,1	3	27,3	5
Mercado com forte concorrência	0	0,0	2	18,2	2	18,2	7	63,6	0	0,0
Definição de Preços	0	0,0	0	0,0	3	27,3	6	54,5	2	18,2
Fidelização de Clientes	0	0,0	0	0,0	5	45,4	4	36,4	2	18,2

Fonte: Elaboração Própria

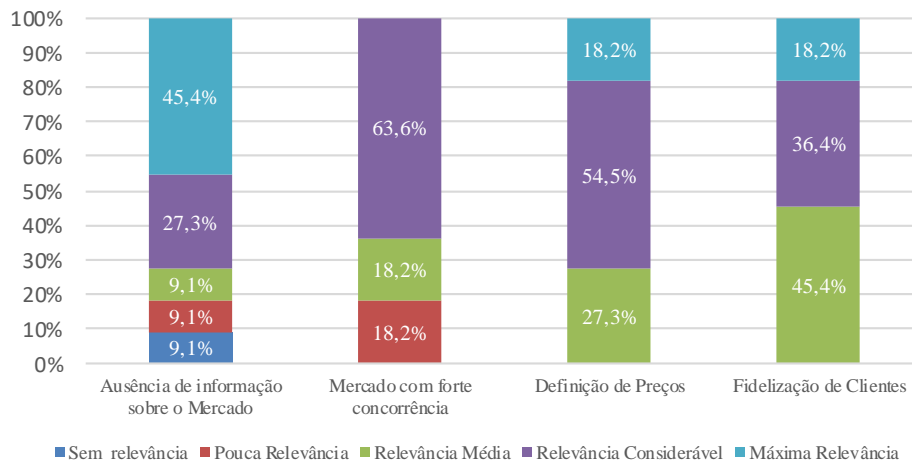


Figura 6 - Frequências Relativas da variável sociodemográfica Habilitações Académicas

Foi solicitada a opinião dos inquiridos sobre a afirmação que melhor caracteriza a autoria da estratégia sobre o desenvolvimento de produtos da Nestlé Angola, tendo verificado que a maior parte dos colaboradores (81,8%) afirmou a “Elaboração conjunta entre a Sede e a Nestlé Angola” (tabela 4).

Tabela 4 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a autoria da estratégia sobre o desenvolvimento de produtos da Nestlé Angola?”

	N	%
Elaboração conjunta entre a Sede e a Nestlé Angola	9	81,8
Elaboração pela Nestlé Angola com necessidade de aceitação pela Sede	2	18,2
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

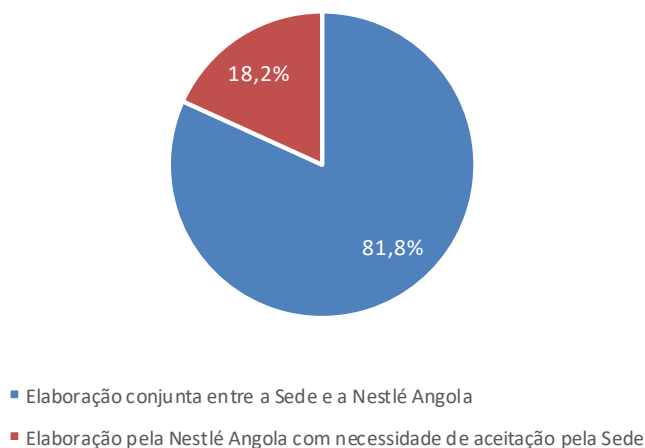


Figura 7 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a autoria da estratégia sobre o desenvolvimento de produtos da Nestlé Angola?”

Na tabela 5, e quanto à opinião dos inquiridos sobre a afirmação que melhor caracteriza a Política de Marketing na Nestlé Angola, 72,7% destes referiu que “A Política de Marketing é na sua maioria replicada, no entanto, existe alguma adaptação local”, sendo que apenas 18,2% mencionaram que “A Política de Marketing é definida na Sede e replicada a nível local”.

Tabela 5 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a Política de Marketing na Nestlé Angola?”

	N	%
A Política de Marketing é definida na Sede e replicada a nível local	2	18,2
A Política de Marketing é na sua maioria replicada, no entanto, existe alguma adaptação local	8	72,7
A Política de Marketing é definida a nível local	1	9,1
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

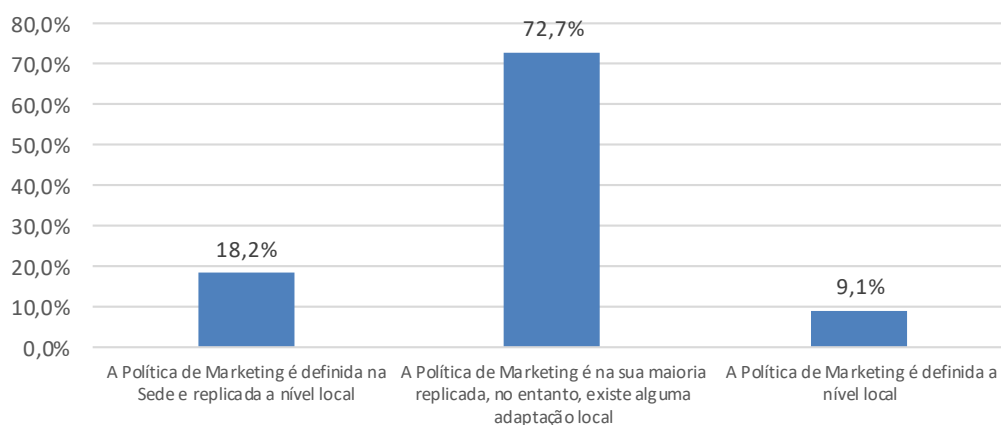


Figura 8 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a Política de Marketing na Nestlé Angola?”

Relativamente à opinião dos inquiridos sobre a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica em Marketing, observamos na tabela 6, que 72,7% referiu a “Tomada de decisão partilhada em colaboração entre a Sede e a Nestlé Angola” (tabela 6).

Tabela 6 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica em Marketing?”

	N	%
Elevado poder de decisão da Sede	2	18,2
Poder de decisão relativamente baixo da Sede	1	9,1
Tomada de decisão partilhada em colaboração entre a Sede e a Nestlé Angola	8	72,7
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

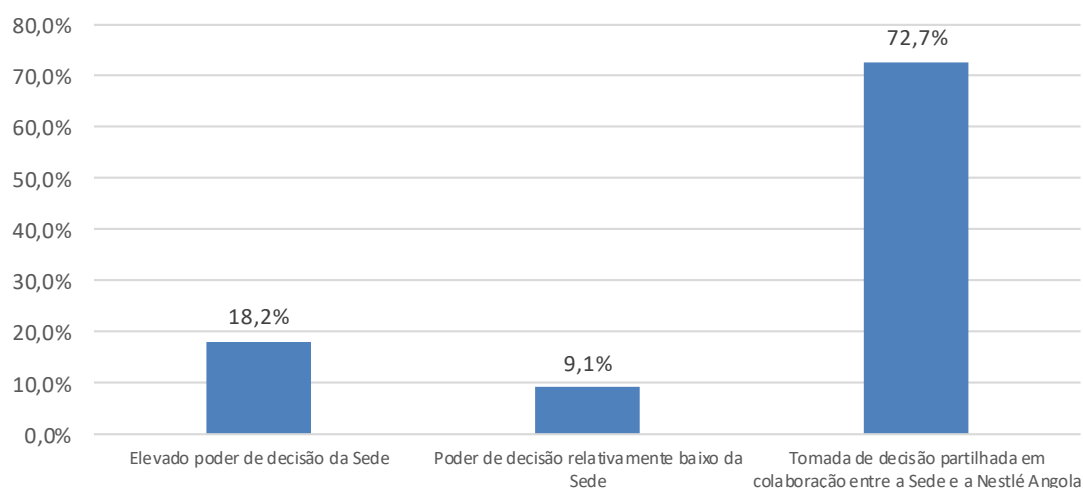


Figura 9 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica em Marketing?”

Foi igualmente solicitada a opinião dos inquiridos sobre a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre o lançamento de novas campanhas do grupo Nestlé em Angola, tendo 81,8% dos colaboradores afirmado que a campanha é “Desenvolvida em conjunto com a Sede ou outras empresas do grupo e a Nestlé Angola” (tabela 7).

Tabela 7 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre o lançamento de novas campanhas do grupo Nestlé em Angola?”

	N	%
Totalmente centralizada na Sede	1	9,1
Totalmente centralizada na Nestlé Angola	1	9,1
Desenvolvida em conjunto com a Sede ou outras empresas do grupo e a Nestlé Angola	9	81,8
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

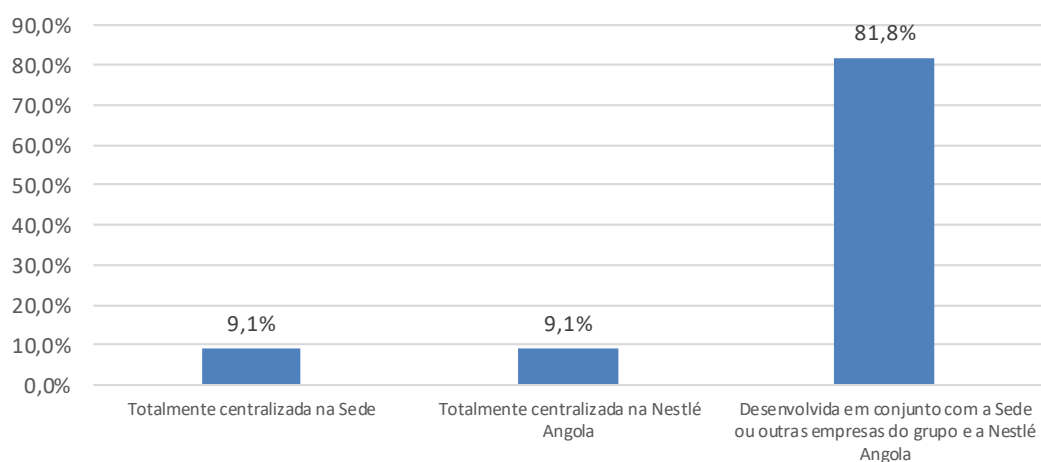


Figura 10 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre o lançamento de novas campanhas do grupo Nestlé em Angola?”

Na tabela 8, constatamos que quase a totalidade dos colaboradores (90,9%), consideram que a Nestlé Angola tem uma estratégia de Marketing bem definida, com objetivos claros para o crescimento das vendas nos próximos anos. Apenas 9,1% não estão de acordo.

Tabela 8 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia de Marketing bem definida, com objetivos claros para o crescimento das vendas nos próximos anos?”

	N	%
Sim	10	90,9
Não	1	9,1
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

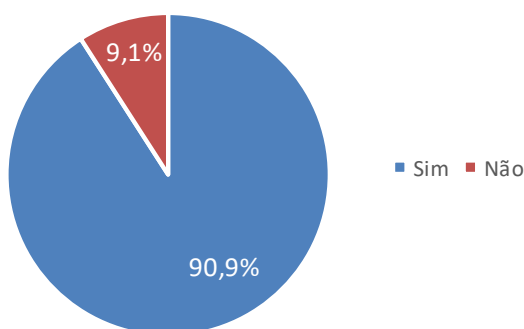


Figura 11 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia de Marketing bem definida, com objetivos claros para o crescimento das vendas nos próximos anos?”

Quanto aos novos desafios da Nestlé Angola, relativamente ao período pós pandemia, 90,9% dos colaboradores são de opinião que existirá um Alto ou Muito Alto preço face à concorrência. Da mesma forma, 63,6% afirmaram que existirá uma Alta ou Muito Alta força da imagem de Marca. Relativamente, por exemplo, à capacidade de distribuição, 63,6% apenas classificaram esta categoria como média. (tabela 9).

Tabela 9 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”

Categorias	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Quota de Mercado	0	0,0	1	9,1	4	36,4	5	45,4	1	9,1
Preço face à concorrência	0	0,0	0	0,0	1	9,1	7	63,6	3	27,3
Capacidade de Produção face à procura	0	0,0	4	36,3	3	27,3	3	27,3	1	9,1
Capacidade de Distribuição	0	0,0	0	0,0	7	63,6	3	27,3	1	9,1
Força da imagem de Marca	1	9,1	1	9,1	2	18,2	5	45,4	2	18,2

Fonte: Elaboração Própria

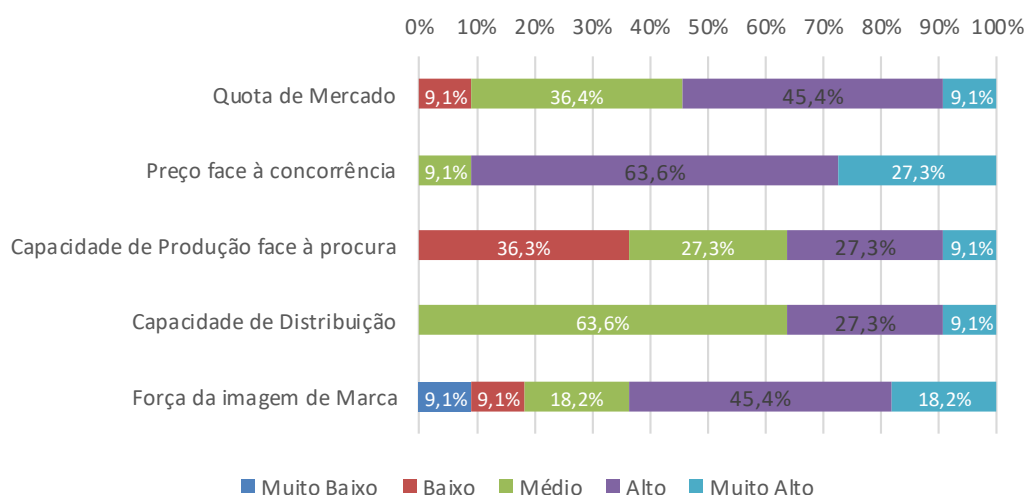


Figura 12 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”

A notoriedade e reconhecimento da Nestlé Angola, é Muito Alta (63,6%), no mercado Angolano, Alto (18,2%) e Médio (18,2%), sendo por isso otimistas em relação a este tema (tabela 10).

Tabela 10 - Classificação da Questão “Como considera o grau de notoriedade e reconhecimento da Nestlé Angola no mercado Angolano?”

Categorias	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Grau de notoriedade e reconhecimento	0	0,0	0	0,0	2	18,2	2	18,2	7

Fonte: Elaboração Própria

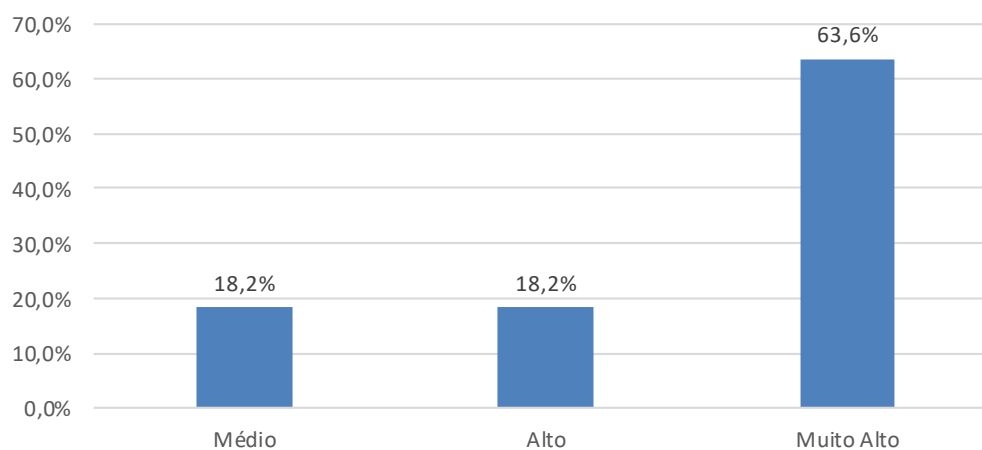


Figura 13 - Classificação da Questão “Como considera o grau de notoriedade e reconhecimento da Nestlé Angola no mercado Angolano?”

Relativamente aos produtos que a Nestlé não vende e deveria encontrar-se os chocolates (18,2%) e bolachas (18,2%). Vemos também na tabela 11, que a água mineral, os iogurtes, os gelados, o leite e os produtos de beleza foram igualmente mencionados (9,1%).

Tabela 11 - Frequências Relativas da questão “Na sua opinião qual ou quais os Produtos que a Nestlé não vende ainda em Angola e deveria vender porque tem mercado disponível?”

	N	%
Água Mineral	1	9,1
Chocolates	2	18,2
Bolachas	2	18,2
Yogurtes	1	9,1
Gelados	1	9,1
Leites	1	9,1
Produtos de Beleza	1	9,1
NS/NR	2	18,1
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 12, verificamos que a qualidade dos produtos (36,3%), a felicidade dos clientes (18,2%) e a notoriedade, compliance e rigor (18,2%), foram os principais pontos fortes focados pelos colaboradores de Marketing, como vantagem competitiva da Nestlé Angola.

Tabela 12 - Frequências Relativas da questão “Na sua opinião quais os principais pontos fortes como vantagem competitiva da Nestlé Angola?”

	N	%
Cerelac, Maggi e Nescafé	1	9,1
Felicidade dos clientes	2	18,2
Qualidade dos produtos	4	36,3
Notoriedade, compliance e rigor	2	18,2
Forte ligação da Marca com o consumidor, capacidade de produção local	1	9,1
Ser a maior empresa de food&beverage	1	9,1
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos pontos fracos, é de salientar os preços altos (27,3%) e a burocracia, os processos e a centralização (27,3%), quanto à vantagem competitiva da Nestlé Angola (tabela 13).

Tabela 13 - Frequências Relativas da questão “E quais os principais pontos fracos como vantagem competitiva da Nestlé Angola?”

	N	%
Ausência de uma fábrica com 100% de produção local	1	9,1
Preços altos	3	27,3
Burocracia, Processos e centralização	3	27,3
Taxas de Importação	1	9,1
NS/NR	3	27,2
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 14 apresenta os cargos ocupados pelos colaboradores.

Tabela 14 - Frequências Relativas da questão “Qual o seu cargo?”

	N	%
Vendedor	1	9,1
Contabilista Júnior	1	9,1
Factory Automation Specialist	1	9,1
Supervisora de Compra	1	9,1
Category Manager	1	9,1
Delegada Médica	1	9,1
Analista de Vendas	1	9,1
NBM	1	9,1
Category Business Manager	1	9,1
Gerente Regional	1	9,1
Logistics Manager	1	9,0
TOTAL	11	100,0

Fonte: Elaboração Própria

5.2 Análises dos Resultados Quantitativos dos Inquéritos por Questionários aos colaboradores do Departamento Financeiro

Quanto à questão “Quais os principais motivos que associa ao processo de internacionalização em Angola via Investimento?”, observamos na tabela 15, que as categorias “Procura de recursos mais baratos” e “Possibilidade de acesso a apoios financeiros”, foram os que registaram maior índice de relevância, 55,6% cada um, de Relevância Considerável e Máxima Relevância.

Tabela 15 - Classificação da Questão “Quais os principais motivos que associa ao processo de internacionalização em Angola via Investimento?”

Categorias	Sem Relevância		Pouca Relevância		Relevância Média		Relevância Considerável		Máxima Relevância	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Procura de recursos mais baratos	2	22,2	1	11,1	1	11,1	3	33,4	2
Qualidade e proximidade de matérias-primas	2	22,2	2	22,2	1	11,2	2	22,2	2	22,2
Possibilidade de acesso a apoios financeiros	1	11,1	1	11,1	2	22,2	2	22,2	3	33,4
Aproveitamento de benefícios fiscais	0	0,0	3	33,3	3	33,3	1	11,2	2	22,2

Fonte: Elaboração Própria

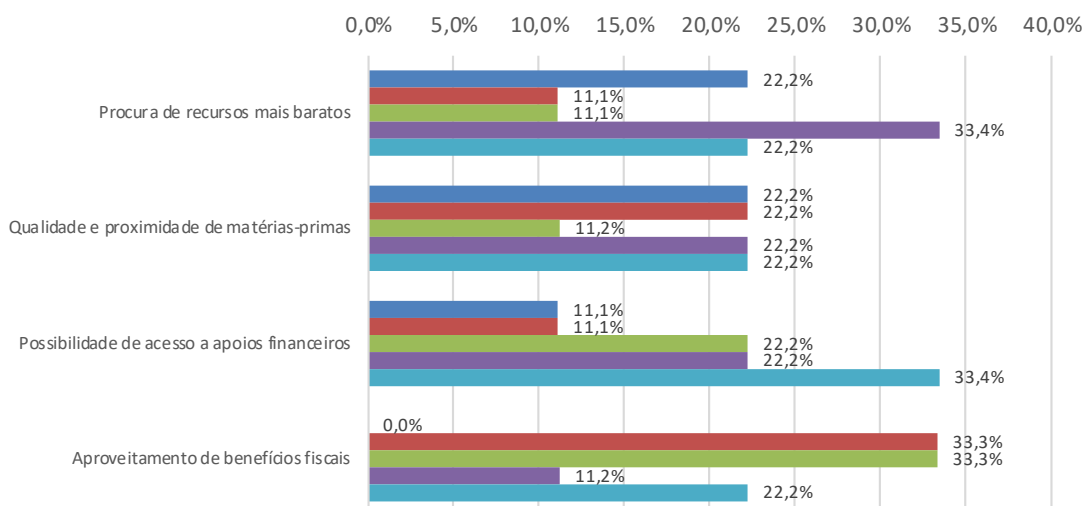


Figura 14 -Classificação da Questão “Quais os principais motivos que associa ao processo de internacionalização em Angola via Investimento?”

Relativamente à classificação da questão “Como considera as seguintes dificuldades no processo de investimento em Angola?”, observamos que os “Aspetos burocráticos” são os que mais se evidenciam (77,8%), de Relevância Considerável. Também a “Escassez de informação disponível” obteve 66,7% de Relevância Considerável e Máxima Relevância (tabela 16).

Tabela 16 - Classificação da Questão “Como considera as seguintes dificuldades no processo de investimento em Angola?”

Categorias	Sem Relevância		Pouca Relevância		Relevância Média		Relevância Considerável		Máxima Relevância	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Aspetos burocráticos	0	0,0	1	11,1	1	11,1	7	77,8	0
Escassez de informação disponível	0	0,0	2	22,2	1	11,1	4	44,5	2	22,2
Falta de recursos humanos	1	11,1	2	22,2	2	22,2	3	33,4	1	11,1
Diferenças culturais	2	22,2	4	44,5	0	0,0	2	22,2	1	11,1

Fonte: Elaboração Própria

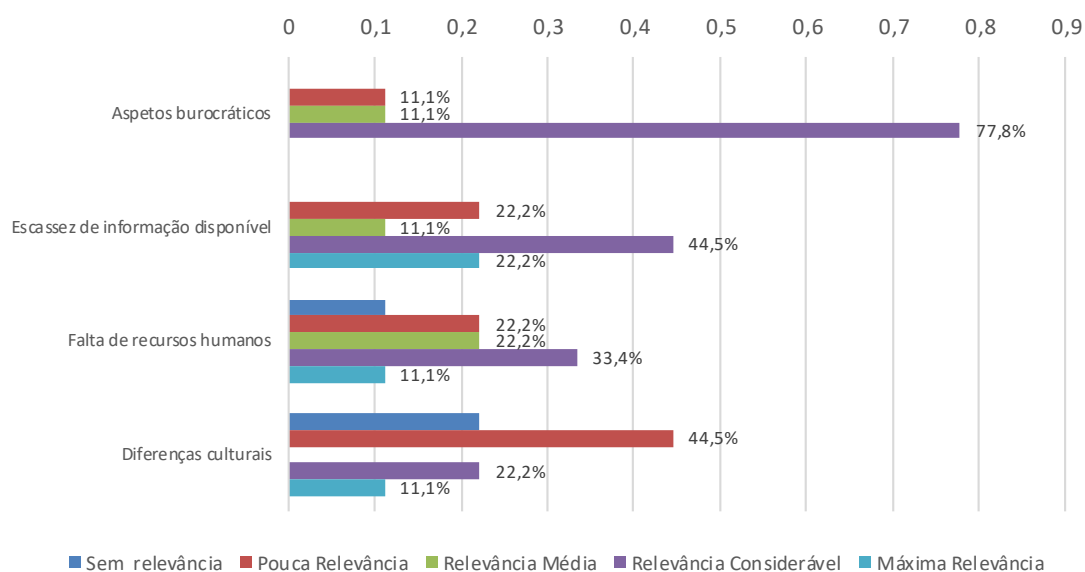


Figura 15 - Classificação da Questão “Como considera as seguintes dificuldades no processo de investimento em Angola?”

Na tabela 17 verificamos que para 77,8% dos colaboradores do departamento financeiro, as práticas de gestão financeira são na sua maioria replicadas, no entanto, existe alguma adaptação local. Apenas para 22,2% dos colaboradores, as práticas de gestão financeira da Sede são replicadas a nível local.

Tabela 17 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as práticas de gestão financeira na Nestlé Angola?”

	N	%
As práticas de gestão financeira da Sede são replicadas a nível local	2	22,2
As práticas de gestão financeira são na sua maioria replicadas, no entanto, existe alguma adaptação local	7	77,8
TOTAL	9	100,0

Fonte: Elaboração Própria

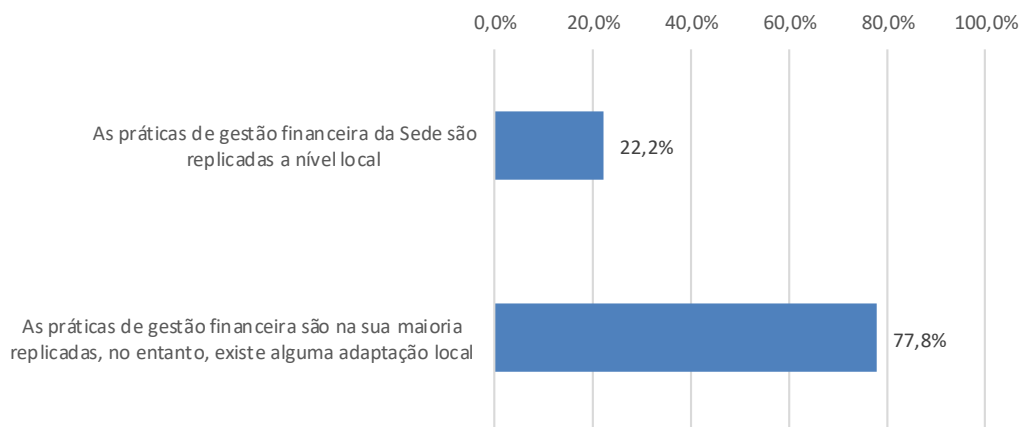


Figura 16 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as práticas de gestão financeira na Nestlé Angola?”

É opinião de 55,6% dos colaboradores, de que os cargos de topo são decididos em conjunto entre a Sede e a Nestlé Angola. 22,2% referem ser pela Sede, e outros 22,2% referem que a Nestlé Angola tem liberdade total sobre todas as contratações de Recursos Humanos (tabela 18).

Tabela 18 - Tabela de Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza os lugares de topo na Nestlé Angola?”

	N	%
Os cargos de topo da Nestlé Angola são atribuídos pela Sede	2	22,2
Os cargos de topo são decididos em conjunto entre a Sede e a Nestlé Angola	5	55,6
A Nestlé Angola tem liberdade total sobre todas as contratações de Recursos Humanos	2	22,2
TOTAL	9	100,0

Fonte: Elaboração Própria

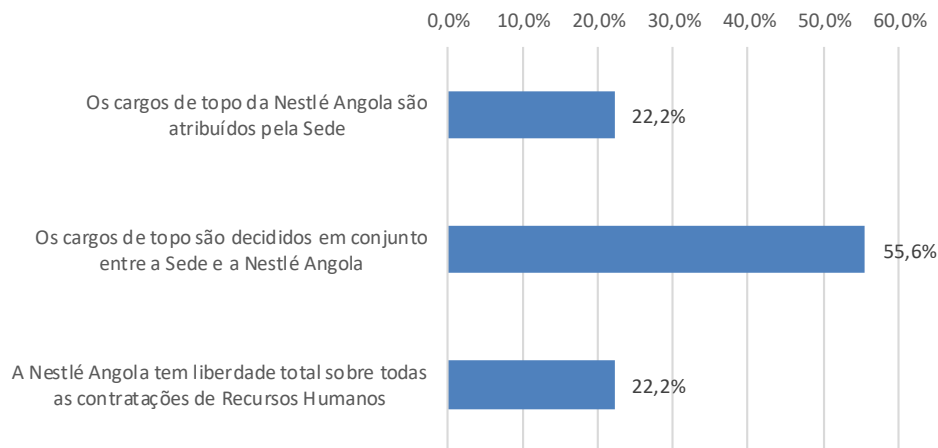


Figura 17 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza os lugares de topo na Nestlé Angola?”

Na tabela 19, constatamos que 55,6% dos colaboradores são da opinião de que a tomada de decisão estratégica, quanto à distribuição de poder, é partilhada em colaboração entre a Sede e a Nestlé Angola.

Tabela 19 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica?”

	N	%
Elevado poder de decisão da Sede	2	22,2
Tomada de decisão partilhada em colaboração entre a Sede e a Nestlé Angola	5	55,6
Grande poder de decisão na Nestlé Angola	2	22,2
TOTAL	9	100,0

Fonte: Elaboração Própria

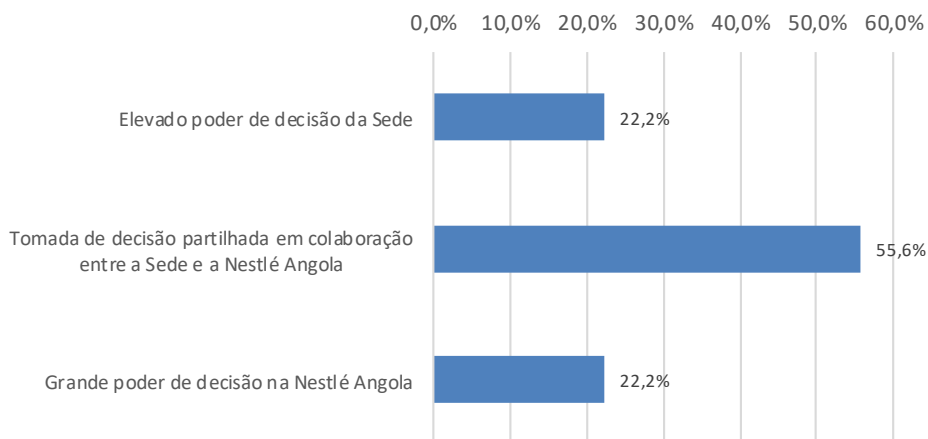


Figura 18 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica?”

Em relação à caracterização das opções sobre Investigação & Inovação do Grupo Nestlé, verificamos que 55,6% dos colaboradores referem que a referida Investigação & Inovação é fomentada e permitida apenas em algumas áreas de negócio. Totalmente centralizadas na Sede e Descentralizada e fomentada na sua totalidade, são outras opções com 22,2% cada.

Tabela 20 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre Investigação & Inovação do Grupo Nestlé?”

	N	%
Totalmente centralizada na Sede	2	22,2
Descentralizada e fomentada na sua totalidade	2	22,2
Fomentada e permitida apenas em algumas áreas de negócio	5	55,6
TOTAL	9	100,0

Fonte: Elaboração Própria

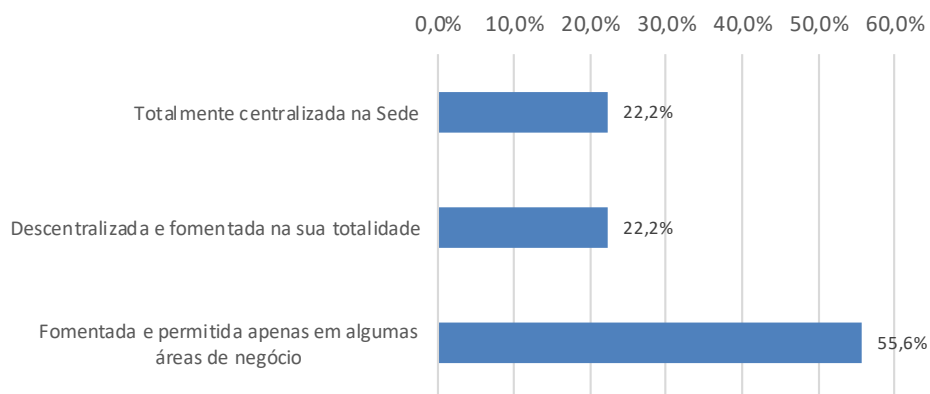


Figura 19 - Frequências Relativas da questão “Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre Investigação & Inovação do Grupo Nestlé?”

A tabela 21 evidencia que 88,9% dos colaboradores do departamento financeiro são de opinião de que existe uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos. Apenas 11,1% dos colaboradores não estão tão otimistas

Tabela 21 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos?”

	N	%
Sim	8	88,9
Não	1	11,1
TOTAL	9	100,0

Fonte: Elaboração Própria

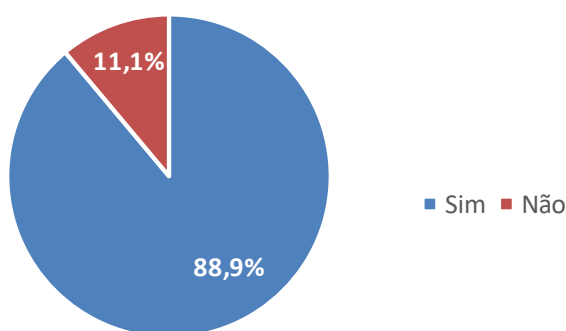


Figura 20 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos?”

Quanto aos novos desafios da Nestlé Angola, relativamente ao período pós pandemia, 88,8% dos colaboradores são de opinião que existirá uma Alta ou Muito Alta Política de Preços. Da mesma forma, 66,7% afirmaram que ocorrerão Altas ou Muito Altas Metas de Produção. Relativamente, por exemplo, à Rentabilidade, 55,5% referiram que os novos desafios serão Baixos e Médios (tabela 22).

Tabela 22 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”

Categorias	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Metas de Produção	0	0,0	0	0,0	3	33,3	3	33,3	3	33,4
Política de Preço	0	0,0	0	0,0	1	11,2	4	44,4	4	44,4
Capacidade de Distribuição	0	0,0	0	0,0	4	44,4	3	33,3	2	22,3
Rentabilidade	0	0,0	2	22,2	3	33,3	1	11,2	3	33,3

Fonte: Elaboração Própria

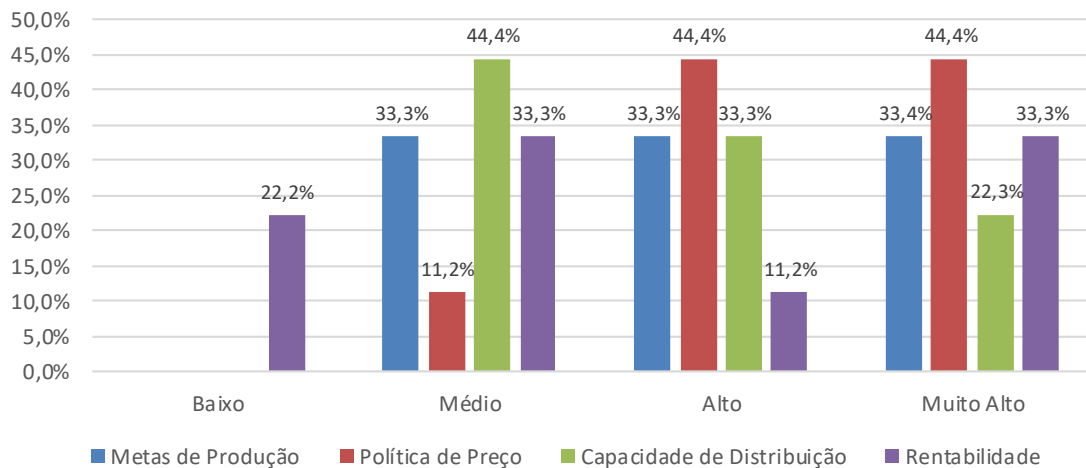


Figura 21 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”

Na tabela 23, observamos que 77,8% dos colaboradores consideram existir um Médio e Alto grau de internacionalização da Nestlé Angola.

Tabela 23 - Classificação da Questão “Como considera o grau de internacionalização da Nestlé Angola?”

Categorias	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Grau de Internacionalização	0	0,0	1	11,1	4	44,5	3	33,3	1

Fonte: Elaboração Própria

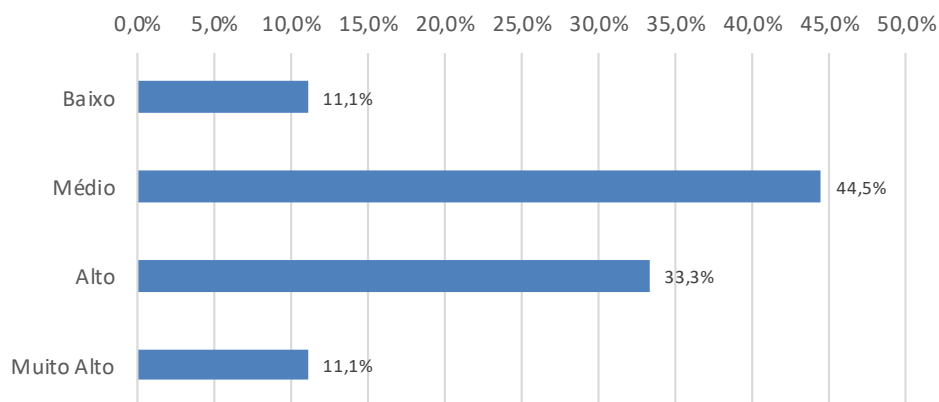


Figura 22 - Classificação da Questão “Como considera o grau de internacionalização da Nestlé Angola?”

Na tabela 24, estão identificados os vários cargos ocupados pelos colaboradores do departamento financeiro.

Tabela 24 - Tabela de Frequências Relativas da questão “Qual o seu cargo?”

	N	%
Técnico de Aprovisionamento	1	11,1
Account Receivable	1	11,1
Contabilista Júnior	2	22,3
Tactical	1	11,1
Analista de Custos	1	11,1
Gerente Regional	1	11,1
Logistics Manager	1	11,1
NS/NR	1	11,1
TOTAL	9	100,0

Fonte: Elaboração Própria

5.3 Análises dos Resultados Quantitativos dos Inquéritos por Questionários aos colaboradores do Departamento de Gestão de Operações

Na tabela 25, podemos observar que para 73,4% dos colaboradores do departamento de gestão de operações, concordam e concordam totalmente com uma Maior flexibilidade das operações e um Melhor desempenho global, relativamente à construção da unidade industrial em Luanda. Por outro lado, 53,3% discordam e discordam totalmente com a Redução de stocks, e 20,0% também discordam e discordam totalmente com a Tomada de decisão proactiva.

Tabela 25 - Classificação da Questão “Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes questões. A construção da unidade industrial em Luanda, permitiu?”

Categorias	Discordo Totalmente		Discordo		Não Discordo nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Maior flexibilidade das operações	0	0,0	2	13,3	2	13,3	6	40,0	5	33,4
Maior orientação para o cliente	1	6,7	1	6,7	5	33,3	6	40,0	2	13,3
Redução de stocks	2	13,3	6	40,0	3	20,0	3	20,0	1	6,7
Tomada de decisão proactiva	1	6,7	2	13,3	2	13,3	6	40,0	4	26,7
Melhor desempenho global	0	0,0	2	13,3	2	13,3	7	46,7	4	26,7

Fonte: Elaboração Própria

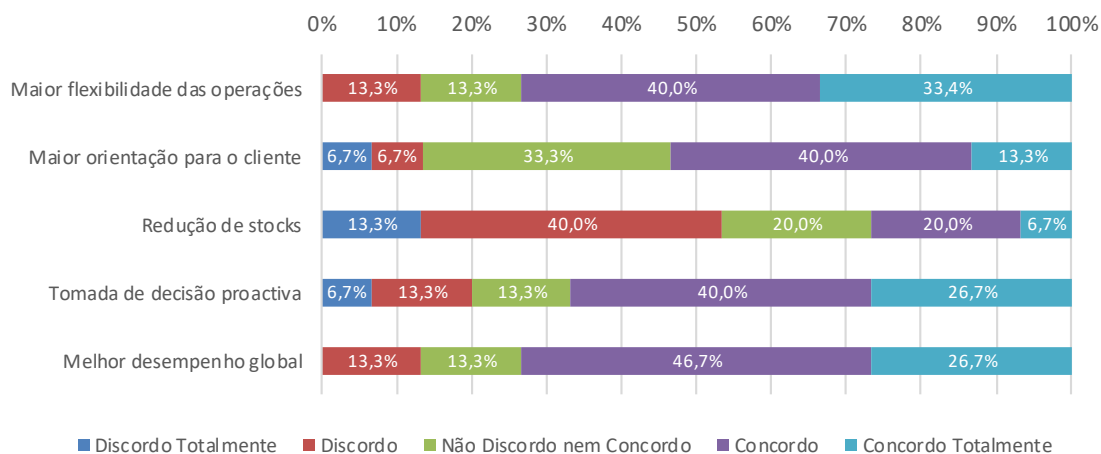


Figura 23 - Classificação da Questão “Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes questões. A construção da unidade industrial em Luanda, permitiu?”

Relativamente aos constrangimentos e dificuldades na gestão, podemos verificar, através da tabela 26, que 86,7% dos colaboradores dão uma Relevância Considerável e Máxima Relevância às Encomendas e 80,0% aos Stocks.

Tabela 26 - Classificação da Questão “Nas seguintes áreas como classifica os constrangimentos e dificuldades na gestão?”

Categorias	Sem Relevância		Pouca Relevância		Relevância Média		Relevância Considerável		Máxima Relevância	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Compras	0	0,0	1	6,7	5	33,3	3	20,0	6
Encomendas	2	13,3	0	0,0	0	0,0	9	60,0	4	26,7
Stocks	2	13,3	1	6,7	0	0,0	5	33,3	7	46,7
Produção	1	6,7	1	6,7	5	33,3	2	13,3	6	40,0
Transportes	1	6,7	2	13,3	2	13,3	3	20,0	7	46,7

Fonte: Elaboração Própria

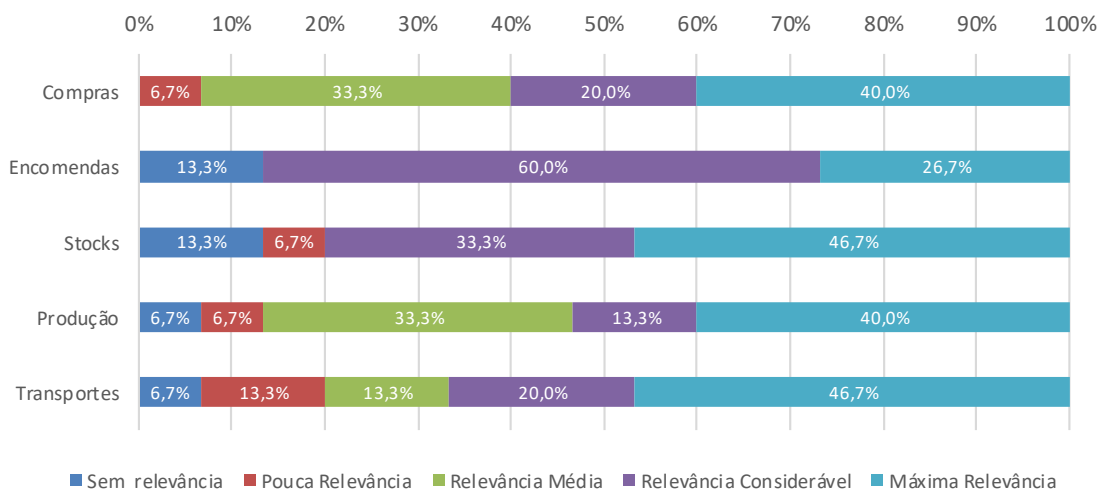


Figura 24 - Classificação da Questão “Como caracteriza o desempenho da Nestlé Angola em termos de resultados até ao início da pandemia?”

Na tabela 27, observamos que 60,0% dos colaboradores consideraram que a Qualidade terá uma Melhoria Considerável e uma Máxima Melhoria, relativamente ao desempenho da Nestlé Angola, em termos de resultados até ao início da pandemia.

Podemos igualmente referir que 80,0% dos colaboradores referiram que a Redução de Custos, também terá uma Melhoria Média e uma Melhoria Considerável, no desempenho futuro da empresa.

Tabela 27 - Classificação da Questão “Como caracteriza o desempenho da Nestlé Angola em termos de resultados até ao início da pandemia?”

Categorias	Sem Melhoria		Pouca Melhoria		Melhoria Média		Melhoria Considerável		Máxima Melhoria	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Atendimento	0	0,0	2	13,3	5	33,3	5	33,4	3
Qualidade	0	0,0	0	0,0	6	40,0	4	26,7	5	33,3
Produtividade	0	0,0	0	0,0	7	46,6	4	26,7	4	26,7
Comunicação	0	0,0	2	13,3	7	46,7	3	20,0	3	20,0
Fluxo de Trabalho	0	0,0	1	6,7	6	40,0	5	33,3	3	20,0
Redução de Custos	0	0,0	3	20,0	6	40,0	6	40,0	0	0,0

Fonte: Elaboração Própria

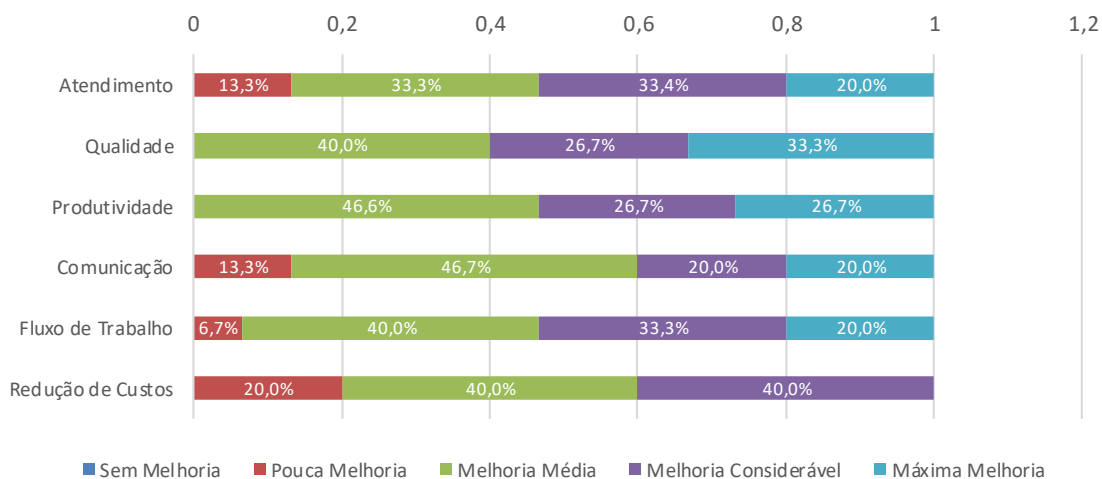


Figura 25 - Classificação da Questão “Como caracteriza o desempenho da Nestlé Angola em termos de resultados até ao início da pandemia?”

Em relação à estratégia para o crescimento da Nestlé Angola, 80,0% mencionaram que existem objetivos bem definidos e claros. Apenas 20,0% têm uma opinião contrária.

Tabela 28 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos?”

	N	%
Sim	12	80,0
Não	3	20,0
TOTAL	15	100,0

Fonte: Elaboração Própria

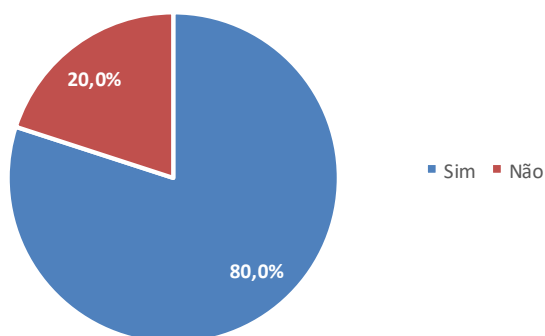


Figura 26 - Frequências Relativas da questão “Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos?”

Relativamente aos novos desafios da empresa Nestlé Angola no mercado Angolano, no período pós pandemia, podemos verificar que 86,7% manifestaram opinião de que existirá um Alto e Muito Alto Preço face à concorrência, assim como 86,7% referiram que a Força da Imagem da Marca também atingirá um grau Médio e Alto (tabela 29).

Tabela 29 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”

Categorias	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Preço face à concorrência	0	0,0	0	0,0	2	13,3	8	53,4	5
Capacidade de Produção face à procura	0	0,0	0	0,0	8	53,4	5	33,3	2	13,3
Capacidade de Distribuição	0	0,0	0	0,0	4	26,7	5	33,3	6	40,0
Força da Imagem da Marca	0	0,0	0	0,0	4	26,7	9	60,0	2	13,3

Fonte: Elaboração Própria

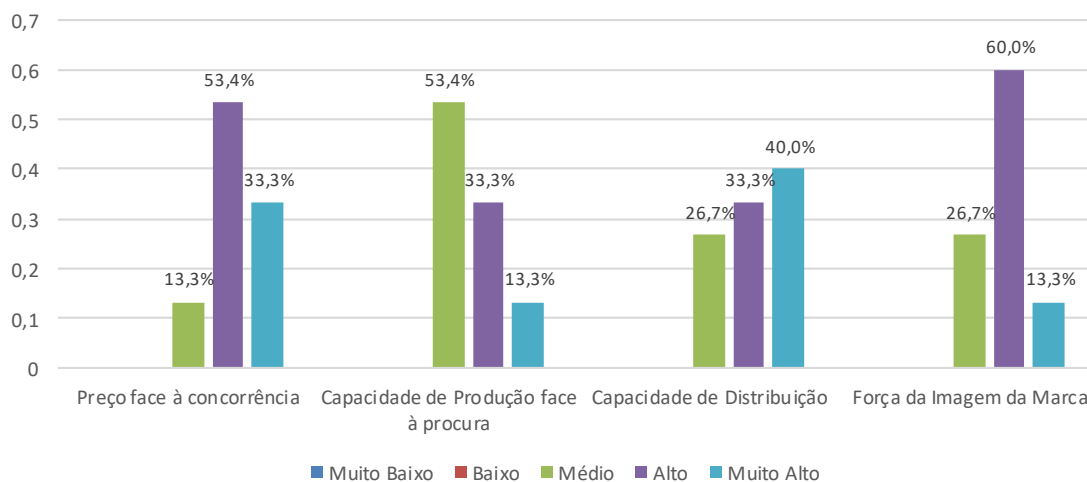


Figura 27 - Classificação da Questão “Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia?”

Na tabela 30 encontram-se os pontos fortes como vantagens competitivas da Nestlé Angola, entre elas se destacam os “Produtos com Qualidade” (39,7%) e a “Marca e Cultura do Povo Angolano” (20,1%). Também a “Grande Quota de Mercado” obteve 13,4% de opiniões dos colaboradores do departamento de Gestão de Operações.

Tabela 30 - Frequências Relativas da questão “Na sua opinião quais os principais pontos fortes como vantagem competitiva da Nestlé Angola?”

	N	%
Gestão Organizacional	1	6,7
Grande Quota de Mercado	2	13,4
Produtos com Qualidade	6	39,7
Gostar de trabalhar na empresa	1	6,7
Marca e Cultura do Povo Angolano	3	20,1
Poder tomar decisões perante o Mercado	1	6,7
NS/NR	1	6,7
TOTAL	15	100,0

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne aos pontos fracos, observamos na tabela 31 que os “preços muito altos” (33,0%) de destacam em linha com a vantagem competitiva da Nestlé Angola. Também o excesso de normas e a burocracia se encontram como os pontos mais fracos, com 13,3%.

Tabela 31 - Frequências Relativas da questão “E quais os principais pontos fracos como vantagem competitiva da Nestlé Angola?”

	N	%
Armazém limitado	1	6,7
Preços muito altos	4	33,0
Excesso de normas e Burocracia	2	13,4
Aderência aos parâmetros de Qualidade e	1	6,7
Pouca Publicidade e pouco Apoio Social	1	6,7
Falta de ofertas para os clientes	1	6,7
Escassez de potenciais fornecedores locais	1	6,7
Comunicação e Investimentos	1	6,7
Estrutura de Custos robusta	1	6,7
NS/NR	1	6,7
TOTAL	15	100,0

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 32 apresenta o cargo de Logístico como o mais representativo (19,6%), seguido de Engenheiro e Contabilista Júnior, com 13,4% cada.

Tabela 32 - Frequências Relativas da questão “Qual o seu cargo?”

	N	%
Engenheiro	2	13,4
Contabilista Júnior	2	13,4
Logístico	3	19,6
Gestor de Qualidade	1	6,7
Operador de Máquinas	1	6,7
DSP & MRP Planner para fábrica Tofa	1	6,7
Delegado Médico	1	6,7
Supervisor de Armazém	1	6,7
Gerente Regional	1	6,7
IT	1	6,7
NS/NR	1	6,7
TOTAL	15	100,0

Fonte: Elaboração Própria

5.4 Discussão de Resultados

Os resultados obtidos evidenciam que ao nível de Marketing a ausência de informação sobre o mercado foi destacada como a maior barreira de entrada em Angola correspondendo a 45,4%. Esta limitação influenciou substancialmente o modo de entrada da Nestlé em Angola, face aos riscos e incertezas, a empresa já com bastante maturidade e experiência em internacionalização optou pelo modelo de Exportação Direta numa fase inicial.

Relativamente à autoria da estratégia sobre o desenvolvimento de produtos da Nestlé Angola, verificamos que a maioria dos colaboradores (81,8%) afirmou que a elaboração é feita em conjunto entre a Sede e a Nestlé Angola. Este aspeto é essencial na perspetiva teórica do ciclo de vida do produto para gerar vantagens competitivas.

Ao nível do Departamento Financeiro, observamos que os aspetos burocráticos são os que mais se evidenciam (77,8%), nessa vertente percebe-se claramente o impacto que o ambiente institucional tem no processo de internacionalização uma vez que influencia no êxito ou não da sua implementação.

Quanto a tomada de decisão estratégica (55,6%) dos colaboradores afirmam que a distribuição de poder, é partilhada em colaboração entre a Sede e a Nestlé Angola. Um aspeto

fulcral no que concerne à teoria das redes onde os estudiosos defendem que as decisões de compromisso entre outras, não devem ser vistas de uma forma unilateral, mas sim multilateral.

No que tange à construção da unidade industrial em Luanda observamos que para 73,4% dos colaboradores do departamento de gestão de operações, *concordam e concordam totalmente*, com uma maior flexibilidade das operações e um melhor desempenho global desde a sua implementação.

Efectivamente, para além da boa aceitação em Angola dos produtos Nestlé, cumpre salientar que antes da empresa se instalar no país, deu-se o passo necessário de industrialização na altura certa porque culmina com o crescimento astronómico da economia, logo havia maior procura em relação à oferta tornando difícil responder as exigências do mercado.

Sobre os constrangimentos e dificuldades na gestão, podemos verificar que 86,7% dos colaboradores dão uma relevância considerável e máxima relevância às encomendas e 80,0% aos Stocks. Nos dias atuais apesar da crise que o país enfrenta e mesmo com o impacto da Pandemia (Covid-19) a Nestlé ainda se depara com alguma dificuldade de atender as necessidades dos clientes quer em termos de armazenamento, quer de distribuição.

Relativamente aos novos desafios da empresa Nestlé no mercado Angolano, no período pós pandemia, podemos verificar que 86,7% manifestaram opinião de que existirá um alto e muito alto preço face à concorrência dado a redução do poder de compra da população. Assim, como 86,7% referiram que a força da imagem da marca também atingirá um grau Médio e Alto (tabela 29).

Face aos elementos analisados concluímos que na vertente da estratégia para o crescimento a Nestlé e particularmente em Angola tem os seus objetivos bem definidos, tal como mencionaram 80% dos colaboradores como factor fundamental para dar resposta aos desafios que se impõem num mundo dinâmico, imprevisível e exigente.

5.5 Resposta às Questões de Partida

Após análise da informação no âmbito geral, podemos concluir que os resultados obtidos corresponderam com as perspectivas, tendo em consideração a dimensão da Nestlé pelo mundo, os seus anos de existência e a forma sólida como expande os seus negócios, fruto da maturidade que foi adquirindo ao longo de muitos anos para fazer face aos constantes desafios que globalização impõe.

5.6 Limitações ao longo da Investigação

Durante este percurso deparamo-nos com dificuldades de várias ordens, tais como:

- Dificuldades em conciliar, o tempo dedicado a actividade profissional e o tempo para a elaboração deste trabalho.
- A falta de bibliografia disponível em português relacionado ao tema escolhido, bem como, restrições de circulação e acesso às bibliotecas por conta da Pandemia.
- Dificuldade em obter resposta aos questionários submetidos online, visto que certos questionários não foram devolvidos, provocando certos transtornos no cumprimento dos *timings*, pelo que nos vimos obrigados a pressionar o Departamento de Recursos Humanos para se conseguir alcançar amostragem pretendida.

5.7 Futuras Pesquisas

Em termos de investigação futura, seria interessante realizar o mesmo estudo em outros países Africanos, para poder extrair contributos e alicerçar a tomada de decisão com informação actual e útil na gestão dos processos de internacionalização actual e futura.

Conclusão

É amplamente aceite que a dinâmica dos mercados internacionais, apresenta regra geral, níveis de competitividade e agressividade muito superiores aos vivenciados, nos mercados internos, pelo que é essencial que a internacionalização seja realizada com pleno conhecimento dos principais desafios e de uma forma planeada, e, por conseguinte, refletida.

É neste espírito e com grande visão internacional que a Nestlé foi cimentando a sua presença no mundo desde quase a sua existência. Sempre com uma estratégia de longo prazo para a internacionalização, iniciou na maioria dos países primeiro um processo de exportação, o qual frequentemente culmina com alguma presença física, umas vezes com IDE, outras com diferentes formas de parcerias.

Tendo como propósito conhecer a história da Nestlé, o início da sua internalização e as suas opções sobre Angola, é plausível afirmar que face aos dados obtidos, um dos grandes obstáculos contínua a ser a escassez de informação útil e pertinente para apoiar a tomada de decisão. Este aspeto é muito importante entre outros como se evidencia pela posição ocupada por Angola no Ranking Doing Business (classificação 177) elaborado pelo Banco Mundial.

Assim, e tendo em consideração os dados obtidos é possível concluir que ao nível de Marketing a ausência de informação sobre o mercado foi destacada como a maior barreira de entrada em Angola. No entanto e apesar da diferença cultural entre o país de origem (Suíça) e Angola os produtos Nestlé tornaram-se bastantes familiares e consumidos, razão pela qual a empresa identificou uma grande oportunidade de expandir o seu negócio e aumentar as receitas ao estabelecer uma estratégia de médio-longo prazo e obter maior vantagens face a concorrência com a implementação primeiro de uma *Joint-venture*, e mais recentemente com a construção da primeira unidade industrial.

Relativamente ao Departamento Financeiro, os aspetos burocráticos são os que mais se evidenciam, e consubstanciam uma preocupação, dado que o ambiente institucional influencia o êxito ou não da sua implementação. A Nestlé Angola demonstra ter a capacidade de equilibrar o ambiente institucional que é constituído por um sistema formal e informal, considerando os vários fatores, quer ao nível de instrução da população, regime político, estabilidade ou instabilidade política, regime fiscal, entre outros fatores que são determinantes para melhor compreensão do ambiente institucional.

Quanto a tomada de decisão estratégica a maioria dos colaboradores considera que existe partilhada de poder entre a Sede e a Nestlé Angola, o que permite em sintonia com a Teoria das Redes, encontrar novos parceiros, criar sinergias e valor.

No que diz respeito à construção da unidade industrial em Luanda observamos que para a maioria dos colaboradores representou uma opção estratégica interessante e com grande potencial de sucesso.

Sobre os constrangimentos e dificuldades na gestão, as maiores dificuldades são no âmbito das encomendas e stocks. Nos dias atuais apesar da crise que o país enfrenta e mesmo com o impacto da Pandemia (Covid-19) a Nestlé ainda se depara com alguma dificuldade de atender as necessidades dos clientes quer em termos de armazenamento, quer de distribuição, o que revela o seu potencial de crescimento.

Referências

- Agência Lusa. (2021). *Lucro da Nestlé cai 3% em 2020 para 11.200 milhões de euros com alterações do consumo*. Obtido em 24 de Março de 2021, de Observador: <https://observador.pt/2021/02/18/lucro-da-nestle-cai-3-em-2020-para-11-200-milhoes-de-euros-com-alteracoes-do-consumo/>
- AIMinho - Associação Industrial do Minho. (2009). *Cadernos Técnicos. Internacionalização*. Braga: Associação Industrial do Minho (AIMinho).
- Apitsa, S. M., & Milliot, E. (2021). *Doing Business in Africa. From Economic Growth to Societal Development*. Switzerland: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-030-50739-8
- Banco Mundial . (2021). *Angola*. Obtido em 15 de Junho de 2021, de Doing Business 2020: <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
- Bernardo, E. G., Foresto, A., & Ribeiro, I. (2017). A Behavioral Theory of the Firm: Uma Análise Crítica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(2), pp. 141-150. doi:10.5585/ijsm.v16i2.2545
- Borini, F. M., Ribeiro, F., Coelho, F., & Proença, E. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), pp. 42-55.
- Brewer, H. L. (1981). Investor Benefits from Corporate International Diversification. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 16(1), pp. 113-126. doi:10.2307/2330669
- Brito, P. Q., Alves, J., Silva, L., & et al. . (2002). *Experiências de Internacionalização. A globalização das empresas portuguesas*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Buckley, P. J. (2006). Stephen Hymer: Three phases, one approach? *International Business Review*, 15, pp. 140-147. doi:10.1016/j.ibusrev.2005.03.008
- Buckley, P. J., & Casson , M. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. J., & Casson , M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), pp. 539-561.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2003). The Future of the Multinational Enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, 34, pp. 219-222. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400024

- Buckley, P. J., Munjal, S., Enderwick, P., & Forsans, N. (2015). Do foreign resources assist or impede internationalisation? Evidence from internationalisation of Indian Multinational Enterprises. *International Business Review*, 25(1), pp. 1-37. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.04.004
- Bühner, R. (1987). Assessing International Diversification of West German Corporations. *Strategic Management Journal*, 8(1), pp. 25-37.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), pp. 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Cantwell, J., & Narula, R. (2003). *International Business and the Eclectic Paradigm: Developing the OLI Framework*. London: Routledge.
- Cassano, F. A. (2002). A Teoria Económica e o Comércio Internacional. *Pesquisa & Debate. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política*, 13(1 (21)), pp. 112-128.
- Cassol, A., Novakowski, B., Tonial, G., & Dalbosco, I. (2018). Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo multicasos. *Revista Gestão Organizacional*, 10(3), pp. 55-78. doi:10.22277/rgo.v10i3.3889
- Coelho, R. A., Santo, M., Coelho, R., & Frade, R. (2017). Revisão bibliográfica sobre Comércio Internacional. *Atas III Encontro Científico I2ES*, pp. 85-93.
- Costa, L. d., Añez, M., Mol, A., & Damasceno, T. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), pp. 960-973. doi:10.1590/1679-395154072
- Costa, S., & Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas*. Lisboa: Verbo.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Cyert, R. M., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dal-Sato, F., Alves, J., Bulé, A., & Amarante, C. (2015). O Processo de Internacionalização da empresa de Software Totvs sob a ótica da Abordagem Comportamental. *REGE*, 22(4), pp. 493-508. doi:10.5700/574
- Dal-Soto, F., Paiva, E., & Souza, Y. (2007). Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeiacoureiro-calçadista. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 47(3), pp. 1-8.

- Dima, S. C. (2010). From International Trade to Firm Internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(2), pp. 59-66.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2006). *O Desafio Metanacional. Como as empresas podem vencer na Economia do Conhecimento*. Lisboa: Monitor.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production – a Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp. 1-31.
- Dunning, J. H. (2003). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. Em J. Cantwell, & R. Narula, *International Business and the Eclectic Paradigm*. London: Routledge.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, pp. 573-593. doi:10.1007/s10490-007-9074-z
- Ferreira, M. P., Reis, N., & Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel.
- Giddens, A. (2017). *O mundo na era da globalização* (9ª ed.). Lisboa: Presença.
- Glowik, M. (2020). *Market Entry Strategies. Internationalization Theories, Concepts and Cases*. Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Heer, J. (2002). Nestlé. Ciento veintecinco años. De 1866 a 1991. *Gestão e Desenvolvimento*, 11, pp. 292-296. doi:10.7559/gestaoedesenvolvimento.2002.96
- Hennart, J. F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. United States of America: University of Michigan Press. doi:10.1093/0199241821.003.0005
- Hennart, J.-F. (1989). Can the “New Forms of Investment” Substitute for the “Old Forms”? A Transaction Costs Perspective. *Journal of International Business Studies*, 20(2), pp. 211-234. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490358
- Hennart, J.-F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1432-1454. doi:10.1057/jibs.2009.42
- Hennart, J.-F. (2010). Transaction Cost Theory and International Business. *Journal of Retailing*, 86(3), pp. 257-269. doi:10.1016/j.jretai.2010.07.009
- Hilal, A., & Hemais, C. (2003). O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 1, pp. 109-124.
- Hill, A., & Hill, M. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Hooley, G., Loveridge, R., & Wilson, D. (1998). *Internationalization. Process, Context and Markets*. United Kingdom: MacMillan Press Ltd. doi:10.1007/978-1-349-26556-5
- Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment. Thesis (Ph. D.) Massachusetts Institute of Technology, Department of Economics*. Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology.
- Jewell, C. (2016). *From Milkmaids to Multinational Markets: Nestlé's Branding Story*. Obtido em 16 de Março de 2020, de Communications Division, World Intellectual Property Organization (WIPO) : https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2016/04/article_0003.html
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A model of Knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-51. doi:10.1108/02651339010137414
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), pp. 83-101. doi:10.1023/a:1023219207042
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24
- Jones, G. (2017). International Business and Emerging Markets: A Long-Run Perspective. *Harvard Business School Press. Working Paper 18-020*, pp. 1-41.
- Knickerbocker, F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *The International Executive*, 15(2), pp. 7-9. doi:10.1002/tie.5060150205
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), pp. 334-334. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400096
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), pp. 383-397. doi:10.1287/orsc.3.3.383
- Krist, M. (2009). *Internationalization and Firm Performance. The Role of Intangible Resources*. Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- Krugman, P. (1980). Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade. *American Economic Review*, 70(5), pp. 950-959.

- Krugman, P. (1991). The Increasing Returns Revolution in Trade and Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), pp. 483-499.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica* (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A., & Singh, P. (2021). Why We Need Qualitative Research in Management. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), pp. 1-8. doi:10.1590/1982-7849rac2021200297
- Lorga, S. (2002). A Internacionalização e os Mecanismos de Cooperação em Rede na Vitrocristal, ACE. *Working Papers da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa*, pp. 1-31.
- Monteiro, A. C. (2019). *Capital Social da Nestlé reduz para 274 milhões de euros*. Obtido em 25 de Março de 2020, de HiperSuper: <https://www.hipersuper.pt/2019/12/30/capital-social-da-nestle-reduz-274-milhoes-euros/>
- Nakano, M., & Purevdorj, B. (2014). *Reliance on Foreign Markets: Multinationality and Performance*. Japan: Springer. doi:10.1007/978-4-431-54562-0
- Nayak, D., & Choudhury, R. (2014). *A selective review of foreign direct investment theories*. Working Paper Series N.º 143. Bangkok: Asia-Pacific Research and Training Network on Trade (ARTNeT).
- Nestlé. (2020). *Nestlé Annual Review 2020*. Vevey, Switzerland: Nestlé S.A.
- Nestlé. (2019). *Creating Shared Value Progress Report 2019*. Vevey, Switzerland: Nestlé S.A.
- Neves, C. (2015). *Nestlé lança nova marca de leite em pó para dar resposta à falta de ferro das crianças angolanas*. Obtido em 16 de Março de 2021, de Ver Angola: <https://www.verangola.net/va/pt/082015/Saude/2166/Nestl%C3%A9-lan%C3%A7a-nova-marca-de-leite-em-p%C3%B3-para-dar-resposta-%C3%A0-falta-de-ferro-das-crian%C3%A7as-angolanas.htm>
- Olierhoek, B. (1 de Abril de 2019). Nestlé: 'We believe in Africa'. (L. Mbele-Roberts, Entrevistador) Obtido em 12 de Março de 2020, de <https://www.bbc.com/news/av/business-47774588>
- Parietti, L. V. (2017). *Internationalization of Firms: The Role of Institutional Distance on Location and Entry mode*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Penrose, E., Penrose, E., & Pitelis, C. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de Internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. *e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 3(2), pp. 9-33. doi:<https://doi.org/10.29073/e3.v3i2>
- Pessoa, E., & Martins, M. (2007). Revisitando a teoria do ciclo do produto. *Revista de Economia Contemporânea*, 11(2), pp. 307-329. doi:10.1590/S1415-98482007000200005
- Porter, M. E. (1990). Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, pp. 74-91.
- Prashantham, S. (2008a). *The Internationalization of Small Firms. A strategic entrepreneurship*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Prashantham, S. (2008b). New venture internationalization as strategic renewal. *European Management Journal*, 26, pp. 378-387. doi:10.1016/j.emj.2008.09.005
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *mir - Management International Review*, 43, pp. 63-83.
- Santos, E. E. (2015). Globalização. *Revista Militar*, 2563-2564. Obtido em 11 de Junho de 2021, de <https://www.revistamilitar.pt/artigo/1039>
- Santos, L. B. (2015). Políticas públicas e internacionalização de empresas brasileiras. *Revista Sociedade & Natureza*, 27(1), pp. 37-52. doi:10.1590/1982-451320150103
- Schmid, S. (2018). *Internationalization of Business. Cases on Strategy Formulation and Implementation*. Switzerland: Springer International Publishing AG. doi:10.1007/978-3-319-74089-8
- Sezões, C. (2017). *Competências para a internacionalização*. Obtido em 20 de Maio de 2021, de Jornal Económico: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/144588-144588>
- Silva, F. F. (2012). Informação e Internacionalização. Em *Diálogos de Internacionalização. Livro de Actas 2009-2010* (pp. 5-7). Lisboa: AICEP Portugal Global - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Silva, G. P., & Costa, A. (2008). Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (1867-1921): nascimento e expansão. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, 23, pp. 77-105.
- Simões, C., Esperança, J., & Simões, V. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management* (6th ed.). England: Pearson Education Limited.

- Smaniotto, E., Paiva, E., & Vieira, L. (2012). Estratégia de Internacionalização através de Upgrading Funcional. *Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 10(1), pp. 15-29. doi:10.19094/contextus.v10i1.298
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), pp. 190-207. doi:10.2307/1880689
- Vernon, R. (1971). Sovereignty at bay: The multinational spread of U. S. enterprises. *The International Executive*, pp. 1-3. doi:10.1002/tie.5060130401
- Vieira, M. d., Ferraz, N., & Roque, S. (2015). *Setor do Ambiente e Energia. Ferramenta de Autodiagnóstico de apoio à decisão de uma internacionalização Bem-Sucedida*. Porto: AEP - Associação Empresarial de Portugal.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), pp. 34-55. doi:10.1177/030630708801400203
- Wolniak, R. (2020). Main functions of operation management. *Production Engineering Archives*, 26(1), pp. 11-14. doi:10.30657/pea.2020.26.03
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Apêndices

Questionário 1

Gestão de Operações na Nestlé Angola. Desafio de Internacionalização

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa, foi elaborado o seguinte questionário, para o qual vimos solicitar a sua colaboração. Todos os resultados destinam-se exclusivamente a uso académico, são confidenciais, e visam contribuir para a construção de novas perspectivas sobre a Gestão de Operações em processos de Internacionalização. O seu preenchimento deverá ser realizado no âmbito da Produção, Qualidade, Distribuição, Desenvolvimento e Inovação.

*Obrigatório

1. Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes questões. A construção da unidade industrial em Luanda permitiu: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo, Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Maior flexibilidade das operações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior orientação para o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de stocks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomada de decisão proactiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor desempenho global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nas seguintes áreas como classifica os constrangimentos e dificuldades na gestão? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sem Relevância	Pouca Relevância	Relevância Média	Relevância Considerável	Máxima Relevância
Compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encomendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stocks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transportes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Como caracteriza o desempenho da Nestlé Angola em termos de resultados até ao início da pandemia? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sem Melhoria	Pouca Melhoria	Melhoria Média	Melhoria Considerável	Máxima Melhoria
Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluxo de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de Custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objetivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

5. Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Preço face à concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Produção face à procura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Força da imagem da Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Na sua opinião quais os principais pontos fortes como vantagem competitiva da Nestlé Angola? *

7. E quais os principais pontos fracos como vantagem competitiva da Nestlé Angola? *

8. Qual o seu cargo? *

9. Idade *

10. Habilitações *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Questionário 2

Gestão de Operações na Nestlé Angola. Desafio de Internacionalização

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa, foi elaborado o seguinte questionário, para o qual vimos solicitar a sua colaboração. Todos os resultados destinam-se exclusivamente a uso académico, são confidenciais, e visam contribuir para a construção de novas perspectivas sobre a Gestão de Operações em processos de Internacionalização. O seu preenchimento deverá ser realizado no âmbito do Departamento Financeiro.

*Obrigatório

1. Quais os principais motivos que associa ao processo de internacionalização em Angola via Investimento - Construção da Fábrica em Luanda). (Classifique tendo em consideração a escala apresentada). *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sem relevância	Pouca Relevância	Relevância Média	Relevância Considerável	Máxima Relevância
Procura de recursos mais baratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e proximidade de matérias-primas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de acesso a apoios financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aproveitamento de benefícios fiscais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Como considera as seguintes dificuldades no processo de investimento em Angola (Classifique tendo em consideração a escala apresentada). *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sem relevância	Pouca Relevância	Relevância Média	Relevância Considerável	Máxima Relevância
Aspectos burocráticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escassez de informação disponível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenças culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Qual a afirmação que melhor caracteriza as práticas de gestão financeira na Nestlé Angola? *

Marcar apenas uma oval.

- As práticas de gestão financeira da Sede são replicadas a nível local
- As práticas de gestão financeira são na sua maioria replicadas, no entanto, existe alguma adaptação local.
- As práticas de gestão financeira são implementadas apenas a nível local.

4. Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de lugares de topo na Nestlé Angola? *

Marcar apenas uma oval.

- Os cargos de topo da Nestlé Angola são atribuídos pela Sede
- Os cargos de topo são decididos pela Nestlé Angola e comunicados à Sede
- Os cargos de topo são decididos em conjunto entre a Sede e a Nestlé Angola
- Escolha pela Nestlé Angola com necessidade de aceitação pela Sede
- A Nestlé Angola tem liberdade total sobre todas as contratações de Recursos Humanos

5. Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica? *

Marcar apenas uma oval.

- Elevado poder de decisão da Sede
- Poder de decisão relativamente baixo da Sede
- Tomada de decisão partilhada em colaboração entre a Sede e a Nestlé Angola
- Grande poder de decisão na Nestlé Angola

6. Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre Investigação & Inovação do Grupo Nestlé? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente centralizada na Sede
- Descentralizada e fomentada na sua totalidade
- Fomentada e permitida apenas em algumas áreas de negócio

7. Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia bem definida, com objectivos claros para o crescimento da empresa nos próximos anos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Metas de Produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidade do Negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Como considera o grau de internacionalização da Nestlé Angola? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Baixo
- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

10. Qual o seu cargo? *

11. Idade *

12. Habilitações *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Questionário 3

Gestão de Operações na Nestlé Angola. Desafio de Internacionalização

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa, foi elaborado o seguinte questionário, para o qual vimos solicitar a sua colaboração. Todos os resultados destinam-se exclusivamente a uso académico, são confidenciais, e visam contribuir para a construção de novas perspectivas sobre a Gestão de Operações em processos de Internacionalização. O seu preenchimento deverá ser realizado no âmbito do Departamento de Marketing.

*Obrigatório

1. Quais as principais dificuldades do Marketing no processo de internacionalização da Nestlé via investimento em Angola (Classifique tendo em consideração a escala apresentada). *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sem Relevância	Pouca Relevância	Relevância Média	Relevância Considerável	Máxima Relevância
Ausência de informação sobre o Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado com forte concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição de Preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelização de Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Qual a afirmação que melhor caracteriza a autoria da estratégia sobre o desenvolvimento de produtos da Nestlé Angola? *

Marcar apenas uma oval.

- Exclusivamente da responsabilidade da Sede
- Exclusivamente da responsabilidade da Nestlé Angola
- Elaboração conjunta entre a Sede e a Nestlé Angola
- Elaboração pela Nestlé Angola com necessidade de aceitação pela Sede

3. Qual a afirmação que melhor caracteriza a Política de Marketing na Nestlé Angola? *

Marcar apenas uma oval.

- A Política de Marketing é definida na Sede e replicada a nível local
- A Política de Marketing é na sua maioria replicada, no entanto, existe alguma adaptação local.
- A Política de Marketing é definida a nível local.

4. Qual a afirmação que melhor caracteriza a distribuição de poder na tomada de decisão estratégica em Marketing? *

Marcar apenas uma oval.

- Elevado poder de decisão da Sede
- Poder de decisão relativamente baixo da Sede
- Tomada de decisão partilhada em colaboração entre a Sede e a Nestlé Angola
- Grande poder de decisão na Nestlé Angola

5. Qual a afirmação que melhor caracteriza as opções sobre lançamento de Novas Campanhas do Grupo Nestlé em Angola? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente centralizada na Sede
- Totalmente centralizada na Nestlé Angola
- Desenvolvida em conjunto com a Sede ou outras empresas do grupo e a Nestlé Angola

6. Considera que a Nestlé Angola tem uma estratégia de Marketing bem definida, com objectivos claros para o crescimento das vendas nos próximos anos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

7. Como caracteriza as seguintes questões no contexto dos novos desafios da Nestlé Angola no mercado Angolano em período pós pandemia? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Quota de Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço face à concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Produção face à procura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Força da imagem da Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Como considera o grau de notoriedade e reconhecimento da Nestlé Angola no mercado Angolano? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Baixo
- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito Alto

9. Na sua opinião qual ou quais os Produtos que a Nestlé não vende ainda em Angola e deveria vender porque tem mercado disponível? *

10. Na sua opinião quais os principais pontos fortes como vantagem competitiva da Nestlé Angola? *

11. E quais os principais pontos fracos como vantagem competitiva da Nestlé Angola? *

12. Qual o seu cargo? *

13. Idade *

14. Habilitações *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários