

NATHALIE NCHAMA MBA

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.
RAZÕES E FATORES DECISIVOS -
Estudo de Caso na Ceiba Intercontinental**

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

NATHALIE NCHAMA MBA

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.
RAZÕES E FATORES DECISIVOS -
Estudo de Caso na Ceiba Intercontinental**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com o Despacho de Nomeação de Júri Nº 301/2021, de 8 de Novembro de 2021, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Ana Cristina Freitas Brasão

Arguente: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

Epígrafe

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes.” (Martin Luther King).

Dedicatória

Dedico o presente trabalho de dissertação especialmente ao meu esposo Tito Mba Ada, a minha irmã Sandrine Mbazoghe, a minha família em geral, pelo apoio, o encorajamento que me deram.

Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer a Deus por ter me dado vida e capacitação para realização deste trabalho.

Agradeço ao meu esposo Tito pelo apoio tanto emocional como intelectual e a força durante esta nossa caminhada.

Aos meus familiares Mba Ada, Ndoutoumba por terem acreditado e apostado em mim

Agradeço em especial ao meu orientador Doutor António Augusto Teixeira da Costa pela sua disponibilidade, paciência, pela objetividade das suas sugestões, pelos seus contributos essenciais para cumprir os objetivos propostos.

Não posso deixar de agradecer ao Diretor Comercial, Sr. Adolfo Babasasa da companhia aérea Ceiba Intercontinental pela sua disponibilidade total e nas orientações durante a recolha de informações e no preenchimento do guião da entrevista e do inquérito.

Aos amigos e colegas de curso, que sempre estiveram abertos para trocar informações, partilhar experiências com os trabalhos de grupo. Agradeço o apoio e o auxílio de cada um que contribuíram para concretização deste trabalho.

Agradeço em geral a todos os colaboradores da empresa Ceiba Intercontinental por participarem neste processo de investigação.

Um sincero agradecimento a todos os docentes e colaboradores da Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologia de Lisboa.

A todos, muito obrigada pelo apoio e fazer deste projeto uma realidade.

RESUMO

Esta investigação teve como principal objetivo perceber como é que a Ceiba Intercontinental iniciou o seu processo de internacionalização, isto é, que medidas foram implementadas de modo a iniciar e incrementar o volume de negócios a nível internacional. Assim procuramos conhecer as estratégias, razões e fatores decisivos da internacionalização da Ceiba. Num mercado globalizado, a internacionalização e a inovação correspondem a fatores prioritários para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Com este objetivo em mente, foi desenhado um inquérito em língua portuguesa e espanhola para os clientes da companhia aérea e ainda um guião de entrevista que foi aplicado a dois colaboradores da Ceiba. Para a obtenção das amostras utilizamos um processo de amostragem não aleatório por conveniência, tendo sido possível validar as respostas de 64 inquiridos e 2 entrevistas. Os resultados apontam que a Ceiba Intercontinental aposta na formação profissional e na aquisição de aeronaves novas, procura criar parcerias com outras companhias já estabelecidas de forma a aproveitar sinergias, que tragam redução de custos e aumento da notoriedade nos mercados para onde deseja começar a voar. A sua estratégia passou pela aquisição de aeronaves com maior autonomia para poder voar para Espanha, onde se encontra a maior parte da diáspora guineense, e para outros países do continente africano, facilitando o transporte de pessoas e bens. A Ceiba é apoiada pelo Governo da Guiné Equatorial e a internacionalização é uma forma de aumentar os rendimentos, ajudando a economia nacional, em especial numa altura de crise. A pandemia trouxe um abrandamento do processo de internacionalização uma vez que as fronteiras estiveram fechadas e houve uma redução do número de viagens aéreas.

Palavras-chave: Ceiba Intercontinental, Competitividade, Estratégia, Internacionalização.

Abstract

The main objective of this investigation was to understand how Ceiba Intercontinental started its internationalization process, that is, what measures were implemented to initiate and increase the volume of business at the international level. Thus, we seek to know the strategies, reasons, and decisive factors for Ceiba's internationalization. In a globalized market, internationalization and innovation correspond to priority factors for the growth and development of companies. With this objective in mind, a survey was designed in Portuguese and Spanish for the airline's customers, as well as an interview guide that was applied to two Ceiba employees. To obtain the samples, we used a non-random convenience sampling process, and it was possible to validate the responses of 64 respondents and 2 interviews. The results show that Ceiba Intercontinental invests in professional training and in the acquisition of new aircraft, seeking to create partnerships with other established companies to take advantage of synergies, which bring cost reduction and increased notoriety in the markets where it wants to start flying. Its strategy involved the acquisition of aircraft with greater autonomy to be able to fly to Spain, where most of the Guinean diaspora is located, and to other countries on the African continent, facilitating the transport of people and goods. Ceiba is supported by the Government of Equatorial Guinea and internationalization is a way to increase income, helping the national economy, especially in times of crisis. The pandemic slowed down the internationalization process as borders were closed and there was a reduction in the number of air travel.

Keywords: Ceiba Intercontinental, Competitiveness, Strategy, Internationalization.

Resumen

El principal objetivo de esta investigación fue comprender cómo Ceiba Intercontinental inició su proceso de internacionalización, es decir, qué medidas se implementaron para iniciar e incrementar el volumen de negocios a nivel internacional. Así, buscamos conocer las estrategias, razones y factores decisivos para la internacionalización de Ceiba. En un mercado globalizado, la internacionalización y la innovación corresponden a factores prioritarios para el crecimiento y desarrollo de las empresas. Con este objetivo en mente, se diseñó una encuesta en portugués y español para los clientes de la aerolínea, así como una guía de entrevistas que se aplicó a dos empleados de Ceiba. Para la obtención de las muestras se utilizó un proceso de muestreo por conveniencia no aleatorio, y fue posible validar las respuestas de 64 encuestados y 2 entrevistas. Los resultados muestran que Ceiba Intercontinental invierte en la formación profesional y en la adquisición de nuevos aviones, buscando crear alianzas con otras empresas establecidas para aprovechar sinergias, que traen reducción de costos y mayor notoriedad en los mercados donde quiere comenzar a volar. Su estrategia consistió en la adquisición de aviones con mayor autonomía para poder volar a España, donde se ubica la mayor parte de la diáspora guineana, y a otros países del continente africano, facilitando el transporte de personas y mercancías. Ceiba cuenta con el apoyo del Gobierno de Guinea Ecuatorial y la internacionalización es una forma de incrementar los ingresos, ayudando a la economía nacional, especialmente en tiempos de crisis. La pandemia ralentizó el proceso de internacionalización ya que se cerraron las fronteras y se redujo el número de viajes aéreos.

Palabras clave: Ceiba Intercontinental, Competitividad, Estrategia, Internacionalización.

Índice

Epígrafe	1
Dedicatória.....	2
Agradecimentos	3
RESUMO	4
Abstract.....	5
Resumen	6
Índice	7
Índice de Figuras	10
Índice de Gráficos.....	11
Índice de Quadros	11
Índice de Tabelas	13
Abreviaturas e Símbolos.....	14
INTRODUÇÃO	15
JUSTIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA ESCOLHA DO TEMA.....	15
DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	17
QUESTÃO DE PARTIDA	18
OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	19
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	20
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA.....	22
1.1 EXPANSÃO INTERNACIONAL	22
1.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL	25
1.3 TEORIAS CLÁSSICAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	29
1.3.1 MERCANTILISMO	29
1.3.2 TEORIA DAS VANTAGENS ABSOLUTAS DE ADAM SMITH.....	29
1.3.3 TEORIA DAS VANTAGENS COMPARATIVAS DE DAVID RICARDO.....	30

1.3.4	TEORIA DA DOTAÇÃO DE RECURSOS DE HECKSCHER-OHLIN	31
1.3.5	TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS	31
1.4	TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	32
1.5	PRINCIPAIS IMPACTOS NO AMBIENTE INTERNACIONAL	35
1.6	A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO UM NOVO IMPULSO COMPETITIVO INTERNACIONAL 35	
1.7	MOTIVAÇÕES FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO	38
1.8	BENEFÍCIOS E RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	42
1.9	MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	44
1.10	FASES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	47
1.11	FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	48
1.12	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	55
	CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA CEIBA INTERCONTINENTAL	58
2.1	HISTÓRIA DA CEIBA INTERCONTINENTAL	58
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CEIBA INTERCONTINENTAL	60
2.4	MODELO DE NEGÓCIO DA CEIBA INTERCONTINENTAL	64
2.4.1	MATRIZ SWOT DA CEIBA INTERCONTINENTAL	67
2.4.2	CEIBA INTERCONTINENTAL COMO INSTRUMENTO VITAL PARA A ECONOMIA DA GUINÉ EQUATORIAL.....	67
2.5	DIFICULDADES NA EXPANSÃO INTERNACIONAL	69
	CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	71
3.1	DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	71
3.3	POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA	74
3.4	INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	75
3.4.1	ESTRUTURA DO INQUÉRITO	75
3.4.2	ESTRUTURA DA ENTREVISTA.....	78
3.5	PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	79

3.6	TRATAMENTO E A ANÁLISE DOS DADOS.....	80
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....		81
4.1	DOS INQUÉRITOS	81
4.1.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	81
4.1.2	ANÁLISE DE RESULTADOS DO INQUÉRITO.....	83
4.2	DAS ENTREVISTAS.....	103
CONCLUSÕES.....		112
LIMITAÇÕES DO ESTUDO		114
PISTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES		115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		116
WEB GRAFIA		119
ANEXOS.....		120
ANEXO A – GUIÃO DA ENTREVISTA EM ESPANHOL		121
ANEXO B – GUIÃO DA ENTREVISTA EM PORTUGUÊS		124
Anexo C – Inquérito em Espanhol.....		127
Anexo D – Inquérito em Português		132
Anexo E – Entrevista nº 1		137
Anexo F – Entrevista nº 2		141

Índice de Figuras

Figura 1. Estratégias Corporativas Internacionais	24
Figura 2. Motivações da decisão da internacionalização	39
Figura 3. Motivações da internacionalização nas cinco dimensões de Simões (1997)	41
Figura 4. Principais modos de entrada nos mercados internacionais.	45
Figura 5. Fatores que influenciam a escolha de modo de entrada.	46
Figura 6. Quatro primeiros ARTs adquiridos pela Ceiba Intercontinental para o mercado nacional.....	58
Figura 7. Estrutura organizacional da transportadora nacional Ceiba Intercontinental	61
Figura 8. Voos nacionais, internacionais e alguns dos próximos destinos.....	63
Figura 9. Cartões do programa de fidelização da transportadora Ceiba Intercontinental ...	65
Figura 10. Três classes de serviço da transportadora nacional Ceiba Intercontinental	66
Figura 11 - Modelo Conceptual.....	72

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género dos Inquiridos.....	81
Gráfico 2 - Estado Civil dos Respondentes	82
Gráfico 3 - Faixa Etária dos Respondentes	82
Gráfico 4 - Habilitações Académicas	83
Gráfico 5 - Considera que a internacionalização é benéfica para a Ceiba Intercontinental?	84
Gráfico 6 - Quais as Principais Razões para viajar com a Ceiba Intercontinental?	84
Gráfico 7 - Qual o seu nível de concordância na procura de voos para África Central?	85
Gráfico 8 - Qual o seu nível de concordância na procura de voos para a África Ocidental?	86
Gráfico 9 - Qual o seu nível de concordância na procura de voos para a Europa?	86
Gráfico 10 - Entrada em novos mercados com potencial crescimento.....	88
Gráfico 11 - Adquirir clientes/ alianças/ empresários	89
Gráfico 12 - Optar por uma experiência comercial maior.....	89
Gráfico 13 - Procura de Recursos (humanos, naturais, financeiros)	90
Gráfico 14 - Capacidade de voar para vários países africanos	90
Gráfico 15 - Melhorara a qualidade e frequência das operações no mercado europeu	91
Gráfico 16 - Há quantos anos voa na Ceiba Intercontinental?	92
Gráfico 17 - Quais os apoios que considera importantes nas estratégias de internacionalização da Ceiba Intercontinental?	92
Gráfico 18 - Maior experiência comercial.....	93
Gráfico 19 - Proximidade linguística e cultural.....	93
Gráfico 20 - Oportunidade de negócio	94
Gráfico 21 - Proximidade territorial.	95
Gráfico 22 - Potencialidade dos mercados	95
Gráfico 23 - Volume de Negócios.....	96
Gráfico 24 - Produtividade	96
Gráfico 25 - Lucro	97
Gráfico 26 - Aumento das competências no transporte aéreo de pessoas e cargas.	98
Gráfico 27 - Dificuldades de venda de bilhetes via online.....	98
Gráfico 28 - Diferenças culturais e linguísticas.....	99
Gráfico 29 - Falta de voos diretos	99
Gráfico 30 - Insuficiência de quadros na Ceiba com experiência internacional.	100
Gráfico 31 - Dificuldade em cumprir o horário com rigor em alguns países africanos	101
Gráfico 32 - Aspectos legais no(s) país(es) de destino	101
Gráfico 33 - Definição de uma estratégia de internacionalização.	102
Gráfico 34 - Acha que seria interessante haver alianças estratégicas com outras companhias aéreas?	103

Índice de Quadros

Quadro 1 - Dez maiores países exportadores do mundo.	26
Quadro 2 - Dez maiores empresas exportadoras portuguesas.	27
Quadro 3 - Dez maiores empresas importadoras portuguesas.	28
Quadro 4 - Fatores das Vantagens Competitivas das nações de acordo com Porter	32
Quadro 5 - Tipos de Teorias da Internacionalização	32
Quadro 6 - Diferentes Teorias de Internacionalização	33
Quadro 7 - Complexidade da Análise do Ambiente Internacional.	35
Quadro 8 - Possíveis Benefícios para o País de Origem	36
Quadro 9 - Tipos de aspetos/fatores que incidem na capacidade competitiva internacional	38
Quadro 10 - Motivações para a Internacionalização	40
Quadro 11 - Fatores cruciais para as empresas internacionalizarem de acordo com as motivações.....	42
Quadro 12 - Definições de Internacionalização.	42
Quadro 13 - Principais riscos e dificuldades no processo de internacionalização.	43
Quadro 14 - Riscos da Internacionalização.	44
Quadro 15 – Classificações do modo de entrada.....	47
Quadro 16 - Formas de atuação estratégica a nível internacional.	48
Quadro 17 - Formas de internacionalização	49
Quadro 18 - Tipos de exportação	49
Quadro 19 - Vantagens e Desvantagens da Exportação (Direta/Indireta).....	50
Quadro 20 - Vantagens e Desvantagens do Licenciamento	51
Quadro 21 - Vantagens e Desvantagens do Franchising.....	52
Quadro 22 - Vantagens e Desvantagens dos Contratos de Gestão.	53
Quadro 23 - Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas.	54
Quadro 24 - Vantagens e Desvantagens das Joint-ventures.	54
Quadro 25 - Níveis da análise do investimento direto.....	55
Quadro 26 - Vantagens e Desvantagens do Investimento Direto.....	55
Quadro 27 – Frota da Ceiba Internacional.....	60
Quadro 28. Matriz SWOT da Ceiba Intercontinental.....	67
Quadro 29 - Vantagens e desvantagens dos métodos quantitativos e qualitativos.....	74
Quadro 30 - Vantagens e desvantagens do inquérito	77
Quadro 31 - Vantagens e desvantagens da entrevista.....	79
Quadro 32 - Pontos fortes da Ceiba Intercontinental	104
Quadro 33 - Pontos fracos da Ceiba Intercontinental.....	105
Quadro 34 - Decisão do processo de internacionalização.	105
Quadro 35 - Fatores limitativos do processo de internacionalização.	106
Quadro 36 - Fatores decisivos para a internacionalização.	106
Quadro 37 - Impactos positivos da internacionalização.....	107
Quadro 38 - Papel da Ceiba na economia da Guiné Equatorial.	107
Quadro 39 - Razões das preferências de internacionalização da Ceiba.	108
Quadro 40 - Estratégias e alianças delineadas pela Ceiba.....	109
Quadro 41 - Estratégias da Ceiba para os países da CPLP.....	109
Quadro 42 - Diferenças de estratégia com base no mercado.....	110
Quadro 43 - Justificações para a atual estratégia da Ceiba.....	111

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Importância das dificuldades da Ceiba no seu processo de internacionalização.	102
Tabela 2 - Número de colaboradores a nível nacional.	104

Abreviaturas e Símbolos

AAGE	Autoridad Aeronáutica de Guinea Ecuatorial
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CEDEAO	Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
CEMAC	Comunidade Económica dos Estados da África Central
EMN	Empresa Multinacional
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IATA	Associação Internacional de Transporte Aéreo
OACI	Organização da Aviação Civil Internacional
PIB	Produto Interno Bruto
UE	União Europeia

INTRODUÇÃO

JUSTIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA ESCOLHA DO TEMA

O crescimento das exportações de produtos e serviços reforça a ideia de que a internacionalização passou a fazer parte das estratégias de ação da maioria das empresas. De acordo com Carvalho (2016, p.653), “assistimos nos últimos tempos a fortes alterações no ambiente competitivo das empresas que alteram, em alguns casos de forma radical, os elementos e as variáveis consideradas importantes” nas suas formulações estratégicas e isso tem acontecido tanto nas de maiores dimensões, como nas pequenas e médias empresas.

Neste contexto, a mundialização da economia, a forte concorrência internacional, a substituição da sociedade industrial pela sociedade do conhecimento e o acelerado desenvolvimento tecnológico fazem com que as empresas saiam dos mercados domésticos à procura de novas oportunidades de negócios. Este processo designa-se por internacionalização e define-se como “um processo de passo-a-passo de negócio internacional por meio do qual a empresa torna-se cada vez mais empenhada e implicada em operações internacionais” (Martins, 2011, p.49).

Ao referir-se ao conceito de internacionalização, Carvalho (2016, p.653) afirma que “a internacionalização consiste na decisão da empresa em transpor as suas operações em parte ou no todo para outros mercados geográficos internacionais”. Contudo, a internacionalização coloca grandes desafios para as empresas em todos os mercados e esta dimensão estratégica pode constituir, pela sua exigência, a oportunidade para se alterar definitivamente o comportamento estratégico das empresas. Dessa análise, importa referir que o processo de internacionalização implica um gradual envolvimento de uma empresa nas operações com outros países, em que a empresa se adapta de maneira progressiva ao contexto de competitividade dos mercados internacionais. A vontade de se expor a novos mercados com um ambiente altamente competitivo, leva a empresa a diversificar o risco, sendo um processo que nasce como resposta à saturação do mercado doméstico e à necessidade de apostar em novos mercados.

Para tal efeito, e num ambiente extremamente dinâmico, complexo e competitivo em que hoje as organizações atuam, é fundamental que os gestores “saibam delinear as estratégias

mais adequadas de forma a responderem eficazmente aos desafios que lhes são colocados e, assim, conduzirem as suas empresas ao sucesso” (Carvalho, 2016, p.99).

De facto, as empresas que se internacionalizam dispõem internamente de capacidades que lhes proporcionam uma vantagem competitiva sobre os principais concorrentes. Além disso, escolhem processos estratégicos para facilitar a extensão dos seus produtos/serviços, não só operam nos limites do seu mercado nacional, mas também exploram outras oportunidades nos mercados estrangeiros. Exemplos de empresas portuguesas que internacionalizaram são a Parfois-Barata & Ramilo S.A.¹ e a Vista Alegre². Estas são exemplos de empresas que conseguiram, através das suas estratégias de internacionalização, aumentar as suas receitas, fazer um acompanhamento dos principais clientes, obter eficiência na sua procura e ter um posicionamento competitivo.

A internacionalização e a inovação são, para várias empresas, fatores prioritários para o seu desenvolvimento e para a implementação de novos projetos a fim de incrementar o volume de negócios a nível internacional.

Uma das empresas que se encontra a iniciar o seu processo de internacionalização é a Ceiba Intercontinental, a transportadora aérea da Guiné Equatorial, que merecerá a nossa atenção, constituindo-se como um estudo de caso sobre o qual se debruçará a presente investigação. A escolha das estratégias, razões e fatores decisivos da internacionalização da Ceiba Intercontinental enquanto tema de investigação representa uma das etapas significativas na elaboração deste trabalho de dissertação.

Pois, segundo Sousa e Baptista (2014, p.21), a escolha do tema “deve ser feita de acordo com o interesse pessoal do investigador, tendo de ser um tópico com significação, ou seja, tem de ser algo inovador, tem de ter sentido de oportunidade e um valor académico e prático”. Por conseguinte, a transportadora aérea Ceiba Intercontinental suscitou a admiração e o interesse da investigadora e as suas particularidades dentro da temática mencionada mostra-se pertinente ao nível do trabalho científico.

1 A Parfois com insígnia francesa pela qual é conhecida, é uma marca 100% portuguesa de acessórios de moda feminina. A empresa Barata & Ramilo S.A é fundada em 1994 por Manuela Medeiros na cidade do Porto. Hoje em dia a Parfois está presente em mais de 60 países e conta com mais de 1000 lojas no mundo. Atualmente, há 80% das lojas da Parfois que são fora de Portugal (Costa, 2019).

2 A Vista Alegre é uma marca portuguesa, fundada em 1984 por José Ferreira Pinto Basto, referência na oferta de peças em porcelana, cristal, vidro, cutelaria e ultimamente, têxtil, consolidando-se como um exemplo de inovação e vitalidade ímpares num mercado global altamente competitivo. Em Portugal, a marca detém 29 lojas próprias, em Espanha encontra-se representada em 44 áreas comerciais, tendo ainda abertas outras lojas a nível mundial, como por exemplo no Brasil, Angola, Moçambique e Kuwait Acedido a 03/03/2021 em Superbrands 2020: <https://superbrands.sapo.pt/2020/marcas/vista-alegre>.

A escolha desta transportadora recaiu pelo facto de ser uma das poucas companhias aéreas africanas e uma das pioneiras da Guiné Equatorial que, com seus voos, abarca praticamente toda a sub-região da África Central, mas também pela relevância que a companhia aérea Ceiba Intercontinental assume na economia do país. Pela sua importância nacional, faz sentido ser salientada num trabalho académico de fim de curso que decorre numa Universidade Lusófona, onde todos partilhamos experiências, mas também como novidade enriquecedora e que pode abrir portas a novos negócios e a novas abordagens.

Presentemente, a Ceiba Intercontinental realiza voos na Guiné Equatorial, para 14 destinos internacionais dentro do continente africano e para um destino europeu (Malabo-Madrid), totalizando 15 destinos internacionais. Com os novos acordos que estão a ser implementados, pretende iniciar as suas novas rotas em Portugal (Malabo-Lisboa); Espanha (Malabo-Las Palmas na Gran Canaria); Brasil (Malabo-São Paulo); Marrocos (Malabo-Casablanca); Angola (Malabo-Luanda); África do Sul (Malabo-Joanesburgo). A companhia Ceiba Intercontinental é considerada um monumento nacional e até hoje é o único projeto viável em matéria de transporte aéreo a nível da sub-região.

DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A internacionalização reflete uma dinâmica cada vez importante e fundamental para a competitividade das empresas. Sendo um conceito que se refere a diversas etapas no processo de atuação de uma empresa em regiões geográficas exteriores ao seu país, a internacionalização é uma fonte de rendimentos para muitas empresas e também para algumas economias.

Tal como refere Teixeira (2013, p.347), a “internacionalização dos negócios não é um fenómeno recente, em certa medida o comércio internacional sempre existiu. O que é novo é o crescimento e a dimensão relativa que atingiu [...], bem como a forma como se processa e o tipo de empresas em que se assenta”.

Relativamente às companhias aéreas, a maioria dos seus modelos de negócio têm no seu plano uma estratégia de internacionalização dos negócios. Alguns exemplos de companhias aéreas que decidiram expandir as suas rotas além-fronteiras são: a Air France-KLM, a American Airline, a Ibéria, a Lufthansa, a Alitalia, a EasyJet, a TAP Air Portugal, etc. Estas companhias aéreas adotaram estratégias de internacionalização para um maior crescimento de clientes, de frota, criando postos de trabalho, abrindo novos mercados, novos destinos a nível nacional e internacional. No entanto, várias são as companhias aéreas que vivem

momentos de crise na sua organização, agravada pela atual pandemia (Covid-19). Muitas dessas transportadoras estão a passar por graves dificuldades financeiras, que ameaçam a sua sobrevivência. A TAP Air Portugal, por exemplo, está num processo de reestruturação intensa, com consequências na redução de postos de trabalho (Ferreira, 2021).

Além da TAP Air Portugal, que teve de recorrer a empréstimo público para conservar a sua marca e conseguir sobreviver, outras companhias aéreas internacionais também o fizeram, como a Air France-KLM, que recebeu auxílios estatais de 11 mil milhões de euros dos governos francês e holandês (Babo, 2020) ou a American Airlines, que recebeu uma ajuda de Estado de 5,8 mil milhões de dólares e outros empréstimos do tesouro dos EUA (Babo, 2020) para garantir a sua viabilidade.

Apesar dos riscos e desafios acrescidos com a internacionalização, Fernandes (2014, p.15) defende que, nos dias de hoje, não faz sentido iniciar um projeto pensando apenas no mercado interno, deve ter-se “em conta uma visão desde logo global, com uma orientação progressiva para os mercados externos, nas várias aéreas de atuação”.

De facto, parece “existir uma relação direta entre o processo de internacionalização e o aumento do desempenho económico-financeiro das empresas. Geralmente, as atividades internacionais contribuem para o crescimento das organizações. Estas tornam-se mais competitivas e a sua sustentabilidade a longo prazo é garantida.” (Costa & Carvalho, 2016, p.67).

Para além da importância económica para a Ceiba Intercontinental e sub-região africana, muitos guineenses (Guiné Equatorial) utilizam-na para viajar para o exterior e para transportar as suas mercadorias.

Pela sua importância estrutural e pelos desafios que o processo de internacionalização implica, num mercado altamente competitivo como o do transporte aéreo, torna-se relevante perceber quais as estratégias e que tipo de apoios são necessários para que a transportadora aérea atinja os seus objetivos.

QUESTÃO DE PARTIDA

Devido ao aumento da procura, a transportadora aérea Ceiba Intercontinental encontra-se num processo com grande dinamismo, que está a ser apoiado pelo governo da Guiné Equatorial, e que segue o maior poder aquisitivo dos cidadãos e a continuidade territorial garantida pelo transporte aéreo dentro e fora das fronteiras do país.

De acordo com Quivy e Champenhaut (2008, p.22), “a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais é enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida”. Com esta pergunta, “o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação”. Neste âmbito, importa levantar a seguinte questão: *Quais as razões que conduzem a Ceiba Intercontinental a expandir a sua capacidade de internacionalização e a apostar no continente africano e no mercado europeu?*

OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objeto deste estudo centra-se na análise das estratégias de internacionalização, no setor da Aviação Civil, particularizando para o caso da Ceiba Intercontinental S.A., uma companhia aérea de bandeira da Guiné Equatorial, que nasceu em 2007 e iniciou o seu processo de expansão internacional há cerca de quatorze anos, estando hoje presente em mais de catorze países e viajando para vinte destinos.

Por conseguinte, esta investigação tem como objetivo principal *analisar os fatores e as razões que levaram a companhia aérea da Guiné Equatorial a apostar nos mercados externos*. Para alcançar este objetivo, foram definidos cinco objetivos específicos que serviram de guia para este estudo:

1. Identificar as vantagens e desvantagens de voar com a Ceiba Intercontinental;
2. Apontar as estratégias de internacionalização adotadas pela Ceiba Intercontinental nos continentes Africano e Europeu;
3. Analisar as dificuldades que tem encontrado a Ceiba Intercontinental durante o seu processo de Internacionalização;
4. Descrever quais os fatores que foram decisivos para a internacionalização da Ceiba Intercontinental;
5. Identificar quais são as alianças mais importantes da estratégia da internacionalização da Ceiba Intercontinental.

A fim de alcançar estes objetivos, foi adotada uma metodologia quantitativa, sendo distribuídos inquéritos aos clientes (viajantes) da transportadora aérea, complementada por uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas a profissionais da mesma. Esta complementaridade permite ter uma visão mais ampla das razões da internacionalização

da companhia aérea, uma vez que mostra a percepção dos clientes e o ponto de vista dos profissionais.

Esta metodologia complementar permite-nos testar hipóteses, no sentido de compreender em que medida a empresa está apta para reagir aos desafios que se lhes apresentam e lhes ameaçam a sobrevivência.

HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Tendo por base esta premissa e de forma a sustentar esta investigação foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- H1: A Internacionalização da Ceiba Intercontinental constitui uma oportunidade para o mercado externo
- H2: Os apoios preponderantes na estratégia de internacionalização da transportadora Ceiba Intercontinental são as alianças estratégicas.
- H3: A internacionalização da Ceiba Intercontinental tem um impacto positivo sobre a população guineense e sobre os demais viajantes dos mercados africano e europeu.

Testar estas hipóteses permite avaliar como as estratégias de internacionalização estão a ser percecionadas pelo público-alvo, quer em termos da sua contribuição para o desenvolvimento económico do país, quer em termos dos benefícios para a sub-região africana e para a própria empresa pelo crescimento da procura.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

Neste trabalho de investigação foram definidas sete partes. A primeira delas é a introdução, seguem-se quatro capítulos onde se encontra a Revisão de Literatura, a apresentação da CEIBA, a Metodologia e a Análise e Discussão de Resultados. Segue-se a parte que é composta pelas Conclusões e Referências Bibliográficas e por último encontram-se os Anexos.

Assim, no primeiro capítulo, intitulado de revisão da literatura, será apresentada a temática da internacionalização, a sua expansão internacional, o comércio internacional, as teorias clássicas do comércio internacional, as teorias de internacionalização e os principais impactos no ambiente internacional. Posteriormente serão mencionados aspetos relativos à internacionalização como novo impulso competitivo internacional, as motivações face à internacionalização e os benefícios e riscos da internacionalização. Além disso, serão

descritos os modos de entrada em mercados internacionais e as fases de internacionalização, concluindo-se com a identificação das formas de internacionalização, a síntese do capítulo. No segundo capítulo são descritas as estratégias de internacionalização da Ceiba Intercontinental, iniciando-se com uma breve história da Ceiba Intercontinental, mostramos a sua estrutura organizacional, como aconteceu a sua expansão ao nível nacional e internacional e os modelos de negócio da transportadora aérea. Serão depois apresentados os seus destinos potenciais, a Ceiba Intercontinental como instrumento vital para a economia do país e as barreiras à entrada noutros países.

No terceiro capítulo, designado de metodologia de investigação, serão expostos todos os aspetos inerentes à construção deste estudo, iniciando-se com o desenho da investigação e o tipo de estudo. Além disso, serão apresentadas a população alvo e a amostra. Seguir-se-ão, os procedimentos de recolha de dados, tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo, nomeado como apresentação e discussão dos resultados, serão apresentadas as análises quantitativa e qualitativa dos dados, bem como a discussão dos resultados quantitativos e qualitativos, no sentido de avaliar as razões e os fatores decisivos, bem como as estratégias de internacionalização da Ceiba Intercontinental.

Neste trabalho seguem-se a elaboração das conclusões, as limitações encontradas, bem como a apresentação dos possíveis desafios para investigações futuras.

E como foi referido anteriormente. termina-se com as Referências Bibliográficas e com os Anexos.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

Este primeiro capítulo tem como objetivo recolher um conjunto de conceitos, teorias e outros aspetos relevantes que permitem enquadrar e sustentar o quadro teórico desta investigação. Inicia-se com os conceitos base de expansão internacional e o comércio internacional, seguindo-se as teorias clássicas do comércio internacional e as teorias de internacionalização. De seguida, apresentam-se os principais impactos no ambiente internacional, os aspetos relativos à internacionalização como novo impulso competitivo internacional, as motivações face à internacionalização e os benefícios e riscos da internacionalização. Por fim, identificam-se os modos de entrada em mercados internacionais e as formas de internacionalização, terminando o capítulo com a enumeração das fases de internacionalização.

1.1 EXPANSÃO INTERNACIONAL

Uma das marcas mais significativas da segunda metade do século XX é, sem dúvida, o fenómeno da internacionalização. Nos seus processos de expansão dos negócios, para além das estratégias de integração vertical, diversificação ou concentração, as empresas sentiram também a necessidade de estudar a melhor forma de competirem internacionalmente (Mações, 2017; Souza; Verdu, 2019).

As empresas têm competido numa rápida e constante evolução a nível mundial, o que justifica a relevância que a internacionalização assume no âmbito das estratégias empresariais atuais.

Atualmente, a expansão internacional das empresas é uma realidade cada vez importante e o seu processo é gradual. Não sendo um processo fácil, é um processo que exige às empresas estratégias para enfrentarem os desafios dos novos mercados, verificando-se que a expansão internacional é, muitas vezes, fundamental para garantir a sobrevivência e o crescimento do seu negócio.

As empresas são impelidas pelos avanços tecnológicos que se dão ao nível da produção, dos transportes, quer pelas alterações na legislação que protege o meio ambiente, nas tecnologias de informação e nos sistemas financeiros a lançarem-se num processo de internacionalização, cujo objetivo é aumentar as suas vantagens competitivas, reduzir custos, diversificar riscos e explorar as suas capacidades tecnológicas (Mações, 2017)

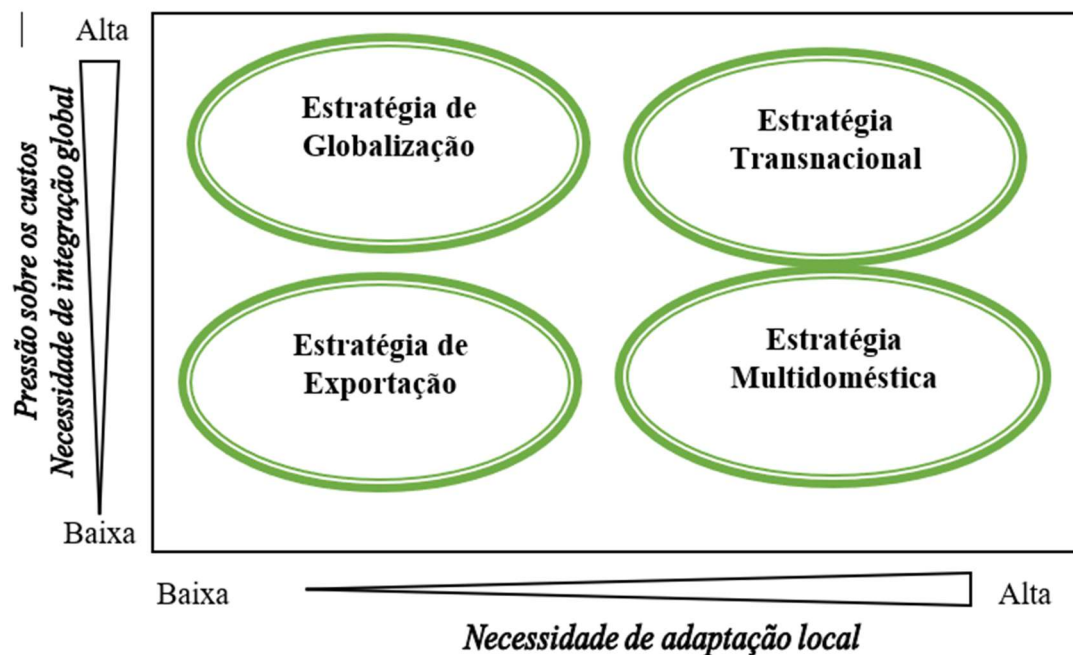
Porém, a expansão internacional trata-se de um crescente envolvimento das empresas no comércio internacional, sendo os desafios que os empresários enfrentam nos mercados estrangeiros são cada vez mais variados, dependendo assim dos diferentes setores e mercados que visam. De facto, as pequenas e médias empresas, devem ter em conta aspetos/desafios, tais como (a seleção do mercado onde quer operar, a avaliação do seu tamanho e da concorrência, a aceitação do produto ou serviço, a cultura, os canais de distribuição, a inovação). Só com uma análise profunda destes aspetos conseguem oportunidades de negócio e adequam o seu esforço de diagnóstico, de preparação e de acompanhamento.

Segundo Mações (2017, 17), “a presença permanente nos mercados internacionais poderá fazer-se de várias formas, desde formas simples que não envolvem grandes riscos e recursos, como a exportação, até formas mais avançadas, com assunção de grandes riscos e envolvimento de recursos avultados”. A escolha por uma das formas de internacionalização fica sujeita a vários fatores, entre os quais se encontram as expectativas de lucro, o modo como a internacionalização é financiada e também, o tipo de controlo que se vai implementar.

Como referem Bonachela e Sá (2019) a internacionalização é uma das estratégias possíveis quando uma empresa pretende ultrapassar as restrições sobre as importações impostas por alguns países, que podem tomar a forma de barreiras sanitárias ou quotas.

Como afirma Mações (2017, p. 17) “Para os gestores que pensam globalmente, a internacionalização é uma fonte de novas ideias, de rendimentos, de informação e de novos clientes”. Sendo que geralmente, a sua “implementação implica uma sucessão de quatro estratégias e estádios distintos: estratégia de exportação, estratégia mult-doméstica, estratégia transnacional e estratégia global”. Desta forma, podemos definir as estratégias corporativas internacionais como a necessidade de integração global e a necessidade de adaptação local, como ilustra a Figura 1.

Figura 1. Estratégias Corporativas Internacionais



Fonte: Adaptação de Mações (2017, p.18)

Desta forma, como afirma Mações (2017, p. 18) as empresas “que estão focadas na competição global e em economias de escala são caracterizadas como empresas globais. As empresas que enfatizam a concorrência doméstica são classificadas como empresas multidomésticas e as empresas que combinam estas características são consideradas empresas transnacionais”. As estratégias corporativas internacionais representam um conjunto de ações que uma empresa pode usar para ter vantagens competitivas no setor em que atua. Importa salientar que a seleção da estratégia internacional deve concordar com os objetivos estratégicos da empresa, com o tipo de produto ou serviço e com os mercados servidos (Mações, 2017).

Uma estratégia de exportação representa o instrumento que permite a sua entrada nos mercados internacionais, sendo, assim, um fator importante pelo seu sucesso naqueles mercados onde quer abrir o seu negócio. Deste modo, a internacionalização ganha cada vez mais espaço nos momentos de tomada de decisões de várias empresas. Para tal efeito, os gestores procuram desenvolver estratégias internacionais para as suas atividades, criando vantagens competitivas fora do mercado local.

Uma empresa que adota a estratégia de exportação deve ter em conta uma variedade de custos que afetam o preço dos produtos/serviços. Estes custos incluem a tipologia de mercado que vão encontrar, os custos de transportes, tarifas e ainda o poder negocial dos distribuidores (Zou, Fang & Zhao, 2003). No entanto, como referem Lages e Montgomery

(2004), as exportações trazem a possibilidade de abastecer novos clientes e consequentemente, a exploração de economias de escala que têm como objetivo a redução dos custos de produção. Por outro lado, a empresa fornece mais valor ao reduzir os seus preços e os custos, aumentando, assim, a satisfação destes mesmos clientes (Leonidou, Palihawadana & Theodosiou, 2011).

1.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL

De acordo com Costa e Carvalho (2016, p. 20) o comércio internacional “consiste na troca de bens e serviços entre fronteiras internacionais ou territórios, referindo-se a todas as transformações empresariais, quer sejam comerciais ou de investimento que envolvem pelo menos dois países”. Os autores esclarecem que “estas relações podem ocorrer entre indivíduos, empresas privadas, organizações sem fins lucrativos ou até agências governamentais”.

O comércio internacional ocupa um lugar primordial em vários países, correspondendo a uma grande percentagem do Produto Interno Bruto (PIB), mas também pela sua importância a nível social, político e económico. As mudanças industriais, o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação, dos transportes e o número crescente de empresas multinacionais ajudam na contribuição do desenvolvimento do comércio internacional. De facto, vários países participam neste grande movimento que é o comércio internacional, com a importação e exportação dos seus bens e serviços.

Para além disso, a exportação, onde mercadorias e serviços são enviados de um país para outro, é uma das formas mais antigas de transferência económica que ocorre entre dois países ou vários países. Aliás, se os países não exportam os seus produtos e serviços, os seus negócios acabam por estagnar, o que iria afetar a economia.

Apesar das incertezas e dos riscos que um processo tão complexo suscita, em muitos casos a entrada nos mercados internacionais tem sido utilizada como uma opção quando está em jogo a própria sobrevivência da empresa. A globalização teve muitos efeitos económicos, incluindo o surgimento nos mercados locais de uma maior oferta de produtos que vêm do exterior. Assim, a competição aumentou dramaticamente e novas formas de competir surgiram.

Atualmente, muitos países participam no comércio internacional graças às suas exportações e importações de bens e serviços. A título ilustrativo, o Quadro 1 mostra os 10 maiores países

exportadores do mundo e os Quadros 2 e 3 enumeram as 10 maiores empresas exportadoras e importadoras portuguesas, respetivamente.

Quadro 1 - Dez maiores países exportadores do mundo.

1. CHINA – Com cerca de US \$2.494 triliões de vendas registadas em outubro de 2020, é o maior país exportador do mundo. Conhecida também por ser o centro de fabricação de produtos de tecnologia.
2. ESTADOS UNIDOS – Cerca de US \$1.665 triliões em exportações foram registadas. Representam uma das maiores economias do mundo e têm algumas das maiores empresas do mundo como Google, Facebook, Microsoft e Apple.
3. ALEMANHA – Regista cerca de US \$1.448,3 triliões das suas vendas de exportações. O país é conhecido como um dos maiores fabricantes de carros luxo (detém 18% de desconto dos seus veículos em todas as exportações), representando US \$1.556 triliões.
4. JAPÃO – Cerca de US \$738,1 biliões em exportações em 2019. É o maior fabricante de automóveis.
5. COREIA DO SUL – Registou cerca de US \$605,1 biliões em exportações, 50% do PIB compreende as suas exportações.
6. HOLANDA – Registou US \$585,6 biliões em exportações em produtos químicos, máquinas, equipamentos e produtos alimentícios
7. HONG KONG – Registou cerca de US \$569,1 biliões em exportações (ouro, aparelhos emissores, radiotelefonia, radiodifusão ou televisão, câmaras de vídeos de imagens fixas).
8. FRANÇA – Sendo a quinta maior economia do mundo, registou US \$568,9 biliões em exportações (máquinas, equipamentos de transporte, aviões, plásticos, produtos químicos, aço e produtos farmacêuticos.)
9. ITÁLIA – Registou cerca de US \$543,4 biliões em exportações em 2019 (produtos têxteis, vestuário, produtos de engenharia)
10. REINO UNIDO – Registou cerca de US \$487 biliões em exportações, seu PIB é o 22º maior do mundo em termos de compras.

Fonte: Adaptado de Bueno (2021, 5 de maio)

Quadro 2 - Dez maiores empresas exportadoras portuguesas.

1. VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA
A Autoeuropa voltou, em 2019, à posição de maior exportador em Portugal. E manteve esse lugar em 2020, apesar de ter produzido menos carros no ano pandémico. A Autoeuropa produziu menos 58 mil viaturas em 2020 do que tinha feito no ano recorde e 2019.
2. PETROGAL, S.A.
A Galp continuou a ser a segunda maior exportadora, apesar de ter tido as duas refinarias - em Sines e em Matosinhos - paradas a dada altura de 2020. A de Matosinhos voltou a fechar e desta vez para sempre.
3. THE NAVIGATOR COMPANY
A papelreira The Navigator Company manteve-se também na terceira posição das maiores exportadoras. Segundo já anunciou, no ano passado, as vendas totais do grupo registaram de decréscimo de 17,9% relativamente ao ano anterior, devido à pandemia e às medidas de confinamento, tendo o valor das vendas desta área de negócio recuado cerca de 21%.
4. BOSCH CAR MULTIMEDIA PORTUGAL
A fabricante continua também, tal como em 2019, na quarta posição do *ranking*, mesmo tendo também visto a sua produção afetada por causa da pandemia.
5. CONTINENTAL MABOR-INDÚSTRIA DE PNEUS
A fabricante de pneus continua na quinta posição das maiores exportadoras.
6. FAURÉCIA-SISTEMAS DE ESCAPE PORTUGAL
É uma das gigantes do setor automóvel no país, marca também a sua presença no *ranking* das maiores exportadoras.
7. PSA AUTOMOBILES
A fabricante de automóveis PSA, que tem uma fábrica em Mangualde, continua na sétima posição das maiores exportadoras. Isto apesar da queda da produção de 16.7%, ainda assim um dos melhores anos de sempre da construtora.
8. VISTEON ELECTRONICS CORPORATION
Mais uma fornecedora de componentes para a indústria automóvel, ocupando a oitava posição, o que já acontecia em 2019.
9. APTIVPORT SERVICES
A empresa, que fornece também indústria automóvel, subiu uma posição no *ranking* de 2020, ascendendo à nona posição das maiores exportadoras nacionais.
10. EBERSPACHER EXHAUST TECHNOLOGY PORTUGAL
A empresa é a única estreante neste *ranking*. A empresa de escapes automóveis, com fábrica em Tondela, chegou à décima posição.

Fonte: Adaptado de Machado (2021, 13 de fevereiro)

Quadro 3 - Dez maiores empresas importadoras portuguesas.

1. PETROGAL, S.A.	Da mesma forma que é uma das maiores exportadoras, a GALP é uma das que mais importa matéria-prima para depois refinar. Representa a maior importadora de Portugal há vários anos.
2. VOLKSWAGEN AUTOEUROPA, LDA.	A maior exportadora é este ano a segunda maior importadora. Na indústria automóvel a componente importada nas exportações é muito elevada, chegando aos 70%. Em 2019, a Autoeuropa, na lista dos importadores, estava no terceiro lugar. A produção em recorde exige também mais importações dado que no setor automóvel português o conteúdo importado pode chegar aos 70%.
3. PINGO DOCE-DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR	O comércio alimentar nunca ficou confinado. Foi dos poucos que continuou sempre operacional, o que resultou na ascensão ao terceiro lugar do pódio das importações do Pingo Doce, que, em 2019, se encontrava na quinta posição.
4. LIDL & COMPANHIA	Do sétimo para o quarto lugar dos maiores importadores, a cadeia Lidl atua também no comércio alimentar e de bens essenciais que nunca esteve confinado, importando bens que depois vende nas lojas portuguesas.
5. GALP GÁS NATURAL, S.A.	Do quarto para o quinto lugar, a GALP GÁS NATURAL tem de importar gás natural para entregar aos seus clientes. Portugal não extrai gás natural. A maioria do gás natural é importado da Argélia e da Nigéria.
6. FAURÉCIA-SISTEMAS DE ESCAPE PORTUGAL LDA	É uma das principais exportadoras, mas para que isso aconteça, tem de importar muita matéria-prima, o que a leva à sexta posição das maiores importadoras, uma subida face ao oitavo lugar de 2019.
7. TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES-TAP, S.A.	A TAP ficou, em 2019, na segunda posição do <i>ranking</i> dos maiores importadores. A subida foi explicada pela compra de aviões e renovação da frota, que obrigava a compras ao exterior. Mas com a crise do setor da aviação, a TAP travou essa chegada de novas aeronaves e que neste <i>ranking</i> para a sétima posição.
8. PEUGEOT CITROEN AUTOMÓVEIS PORTUGAL/PSA.	Como ocorre com a Autoeuropa, muitas das peças dos automóveis têm de ser importadas. Porém, a PSA entra no top das maiores exportadoras, mas também das maiores importadoras.
9. MERCEDES BENZ PORTUGAL	Em 2019, a Mercedes-Benz surgiu na sexta posição das importações, em resultado do número de carros vendidos. Mas também esta marca foi afetada pela queda na venda de automóveis em 2020. A Mercedes-Benz, no ano passado, foi a marca que mais quota de mercado ganhou ao passar de 7.4% em 2019 para 9.46%.
10. BOSCH CAR MULTIMEDIA PORTUGAL	Entra também na lista das maiores importadoras, sendo também uma das maiores exportadoras.

Fonte: Adaptado de Machado (2021, 13 de fevereiro)

O comércio internacional está a passar uma fase de decréscimo devido a atual pandemia de Covid-19, sendo que algumas famílias e empresas deixaram de investir, essencialmente devido a incerteza ou redução dos rendimentos e/ou volume de negócios, pois durante os confinamentos a restrição de circulação de pessoas também foi menor e muitos negócios viram-se obrigados a ‘fechar as portas’, ainda que temporariamente.

Para Costa e Carvalho (2016)

“o comércio entre os países desenvolvidos resulta da possibilidade de utilização de economias de escala que poderem ser exploradoras pelas empresas através da venda dos seus produtos diferenciados para o mercado mundial, tirando partido das suas diferenças, quer em termos de abundância de fatores produtivos, quer nos diferentes desempenhos no que respeita às qualificações, tecnologia e inovação” (p.23).

As teorias sobre o comércio internacional representam as razões que os economistas encontraram para justificar a existência e importância do comércio internacional.

1.3 TEORIAS CLÁSSICAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

1.3.1 MERCANTILISMO

O Mercantilismo dominou nos séculos XVII e XVIII a Europa. Segundo Costa e Carvalho (2016, p. 23)

“esta doutrina privilegiava o acúmulo de metais monetários preciosos (ouro e prata) como a principal fonte de riqueza de um país. Uma vez que a oferta dos metais preciosos era relativamente constante, os mercantilistas consideravam que um país poderia aumentar as exportações, uma vez que estas permitiam a entradas de metais preciosos que contribuíam para o enriquecimento dos países e diminuir as importações, reduzindo a saída de metais preciosos que promoviam o empobrecimento do país”.

Nessa vertente, o comércio internacional tinha ganhos de soma nula: um país ganhava enquanto outro perdia. Os mercantilistas defendiam uma política comercial protecionista, ou seja, defendiam a ideia de que os governos deviam proteger ativamente a economia doméstica das importações e promover ativamente as exportações (Basser-Pereira, 2018).

1.3.2 TEORIA DAS VANTAGENS ABSOLUTAS DE ADAM SMITH

A teoria das vantagens absolutas foi desenvolvida por Adam Smith no seu livro *Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações* que foi publicado no ano

1776. Para este autor, o comércio internacional deveria basear-se no conceito de vantagem absoluta.

Segundo Mações (2017), para Adam Smith, as trocas comerciais entre dois países ocorrem quando um país tem vantagem absoluta numa produção e outro é melhor que o primeiro noutra produção.

Sendo o pai do liberalismo, defendia a abstenção do Estado e a regulação da economia pelo mercado. Para Adam Smith, a riqueza de cada país não se media pela quantidade de metais preciosos acumulados, mas sim pela sua força de trabalho. Aliás, para Smith eram os fatores de produção que davam riqueza a um país. Assim, cada país era chamado a especializar-se, concentrando-se na produção dos bens/produtos onde detinha vantagens absolutas em termos de custos ou de produtividade (Mações, 2017; Prates; Silva; Bento; Frade, 2019).

De acordo com Costa e Carvalho (2016, p. 24) “a especialização e a troca internacional só poderiam ocorrer se existissem diferenças ao nível da eficiência no que concerne à produção de diferentes produtos”. Com a teoria das vantagens absolutas, a divisão internacional da produção permitia a produção de bens com menores custos por países que possuem vantagens absolutas na sua produção, facilitando um aumento do bem-estar a todos.

1.3.3 TEORIA DAS VANTAGENS COMPARATIVAS DE DAVID RICARDO

O desenvolvimento do comércio internacional enfatiza-se também na teoria das vantagens comparativas, uma teoria desenvolvida pelo economista David Ricardo em 1817. O economista clássico provou que, apesar de um país apresentar um mesmo nível de eficiência na produção de vários bens, tanto este, como o outro país envolvido na troca, podem obter vantagens com a livre troca comercial. Como referem Costa e carvalho (2016, p. 24) “David Ricardo tentou demonstrar que, mesmo quando um país é absolutamente menos eficiente a produzir todos os bens, deve participar no comércio internacional através da produção e exportação dos bens que produza de forma relativamente mais eficiente”.

A teoria da vantagem comparativa, introduzida por David Ricardo, veio dar respostas aos problemas apresentados pela teoria avançada por Adam Smith. David Ricardo defendeu que as trocas deveriam ser assentes nas vantagens comparativas na produção de bens, atendendo aos custos de oportunidade, sendo que deveria exportar os bens para os quais a sua eficiência é maior e importar aqueles em que é menos eficiente, dando como exemplo a produção de vinho e de têxteis em Portugal e Inglaterra. Desta feita Portugal produziria vinho e exportava-o, enquanto a Inglaterra se especializaria no têxtil e Portugal importaria os têxteis (Prates *et al.*, 2019)

O economista pretendia dar a conhecer a importância da livre-troca sobre o isolamento. Para ele, os países têm ganhos com a troca ao se especializarem na produção de determinados bens ou produtos cujos custos de produção são relativamente mais baixos.

1.3.4 TEORIA DA DOTAÇÃO DE RECURSOS DE HECKSCHER-OHLIN

Os economistas suecos Eli Heckscher, em 1919, e Bertil Ohlin, em 1933, apresentaram uma explicação diferente das vantagens comparativas, baseando-se no facto de que estas diferenças teriam fundamento na ‘abundância’ nacional dos fatores. De acordo com esta teoria, sempre que um país tiver um fator de produção em abundância este terá um custo mais reduzido e terá vantagens em especializar-se em produtos que usem intensivamente este fator e importar bens que utilizem intensivamente fatores relativamente escassos e portanto, mais caros (Teixeira, 2013).

Em comum temos que Ricardo, Heckscher e Ohlin defendem que o livre comércio internacional carrega algumas insuficiências, sendo que estes últimos criaram uma teoria de explica o comércio internacional com base nas diferenças de dotações ao invés de apontar para as diferenças de produtividade (Teixeira, 2013; Lucena; Sousa, 2021)

1.3.5 TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

A teoria das vantagens comparativas mostrou grandes avanços, contudo, deixou de explicar plenamente o desenvolvimento do comércio internacional, tendo sido substituída pela teoria da vantagem competitiva desenvolvida por Michael Porter.

No seu livro *The Competitive Advantage of Nations*, de 1998, Porter apresenta uma nova teoria explicativa do sucesso das nações no comércio internacional. O autor defende que a competitividade nacional depende da produtividade nacional (Mações, 2017).

Atualmente, nenhum país é competitivo em todas as áreas (ou setores) e aliás as economias são cada vez especializadas. O sucesso de uma nação baseia-se na forma como as empresas de setores inter-relacionados se organizam e competem a nível internacional (Lucena & Sousa, 2021).

De facto, para fazer uma avaliação da posição competitiva de uma nação, Porter recorre a um modelo de análise da competitividade, que propõe a análise de quatro fatores que determinam a constituição de vantagens competitivas das nações, explanadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores das Vantagens Competitivas das nações de acordo com Porter

Fatores	Papel de cada Fator
1- Condições dos fatores	A posição da nação em termos de fatores de produção: mão-de-obra qualificada, capital, recursos naturais, infraestruturas, etc. Estes fatores são necessários para competir numa determinada indústria.
2- Condições da procura	A natureza da procura interna do produto ou serviço da indústria, com a importância do nível de exigência e sofisticação dos clientes. De acordo com Porter, três atributos destacam-se neste fator: composição da procura doméstica, padrão do crescimento e internalização doméstica.
3- Indústrias relacionadas e de suporte	Presença ou ausência no país de indústrias fornecedoras e relacionadas pela tecnologia, aptidões, pelos clientes, que sejam internacionalmente competitivas
4- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	As condições que num país regulam a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas, mais a natureza da rivalidade entre elas.

Fonte: Adaptação de Mações (2017, p.50)

Assim, de acordo com o modelo da competitividade nacional de Porter, o sucesso das nações no comércio internacional representa a capacidade de os países dominarem os mercados internacionais.

1.4 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias de internacionalização procuram explicar as formas adotadas pelas empresas para a sua inserção no mercado internacional.

As teorias de internacionalização podem ser agrupadas de acordo com diferentes segmentos. Conforme apresentamos no Quadro 5.

Quadro 5 - Tipos de Teorias da Internacionalização

Teorias da internacionalização
As que abordam os estádios de internacionalização evolutivos.
As que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização.
As que observam a internacionalização do ponto de vista das redes - network.
As que interpretam a internacionalização atendendo às opções estratégicas das empresas com o objetivo de incrementar a sua competitividade e maximizarem a sua eficiência.

Fonte: Adaptado de Costa & Carvalho (2016, p.48)

Também Lorga (2003, p.69) propõe uma segmentação para as teorias de internacionalização, “distinguindo quatro grupos:

1. Teorias do comércio internacional.
2. Teorias de ciclo de vida do produto.
3. Teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas.
4. Teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização”.

No Quadro 6 são apresentadas as diferentes teorias de internacionalização por ordem cronológica e por autores.

Quadro 6 - Diferentes Teorias de Internacionalização

Principais autores	Fatores que influenciam a Internacionalização
Teorias Clássicas da Internacionalização	
Adam Smith (1776)	Vantagem Absoluta: Vantagem obtida quando um determinado bem resulta de uma maior produtividade. As trocas voluntárias entre países podem ser vantajosas para todos os envolvidos na operação.
David Ricardo (1817)	Vantagem Comparativa: Reflete a relação entre as quantidades de um determinado bem que dois países precisam de deixar de produzir para concentrar a sua produção noutra bem. Para o autor, os países deviam especializar-se nos produtos onde tinham vantagem comparativa, aumentando a sua produção doméstica.
Teoria da Vantagem Competitiva	
Porter (1990)	Vantagem Competitiva: Porter apresenta um conceito de competitividade das nações, menos focado no preço. A sua teoria tem como unidade de análise a indústria e defende que nenhuma nação é competitiva em todos os setores. Tudo depende, do sucesso de cada país, da forma como as empresas de setores diferentes se inter-relacionam (os <i>clusters</i>). Para Porter a avaliação da competitividade de um país implica uma análise de quatro fatores (Diamante da Vantagem Competitiva Nacional) que são os seguintes: 1 - Condições de fatores; 2- Condições de procura; 3 - Setores relacionados e de suporte; 4 - Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial.
Teoria do Ciclo de Vida do Produto	
Vernon (1966) Onkvisit e Shaw (1983)	Ciclo de Vida do Produto: processo das empresas multinacionais, que deslocaliza as empresas multinacionais de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos.

Teorias do Comportamento e Gestão das Empresas	
Aharoni (1966) Cyert e March (1963)	Para Aharoni, a decisão de investimento no estrangeiro é um processo complexo, que envolve várias motivações de acordo com os modelos mentais dos gestores. Segundo Cyert e March, a proximidade cultural e geográfica podem ser motivações relevantes para atrair o investimento.
Teoria das Imperfeições do Mercado	
Hymer (1976) Kindleberger (1969) Caves (1971)	Nessa teoria os autores defendem que a motivação para as empresas se multinacionalizarem depende das vantagens que estas detêm no seu mercado e que pretendem explorar noutros mercados.
Teoria da Internacionalização	
Buckley e Casson (1976) Rugman (1979)	Para estes autores as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, isto, é aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos.
Teoria Eclética (Paradigma OLI)	
Dunning, (1995), (1998), (2000)	O autor explica o processo de internacionalização através do investimento estrangeiro e defende que um investimento de sucesso deve respeitar três condições/vantagens: Propriedade, Localização e Internalização (paradigma OLI: <i>Ownership-Location-Internalization</i>)
Teoria das Redes	
Johanson Mattsson (1988) Coviello e Mcauley (1998)	Os autores fazem a descrição dos mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas. Segundo esta teoria, as empresas nos mercados industriais estabelecem, desenvolvem e mantêm relações negociais duradouras com outras empresas.
Teoria dos Estágios	
Johanson e Wiedersheim-Pau (1975) Johanson e Vahlne (1977), (1990) Welch e Luostarinen (1988) Cavusgil (1980)	Nessa teoria o processo de internacionalização é visto como um processo gradual, que se desenvolve em estágio. Destacam-se duas escolas de pensamento: 1. Modelos Uppsala, cujos autores são Johanson e Wiedersheim-Pau, Johanson e Vahlne, Welch e Luostarinen, consideram a internacionalização como um processo gradual, no qual a empresa aumenta progressivamente o seu envolvimento internacional. 2. Modelos baseados na Inovação, cujo autor é Cavusgil, veem igualmente a internacionalização em estádios. Porém, o modelo de Cavusgil baseia-se também no Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Vernon, que defende que cada estágio subsequente é visto como uma inovação para a empresa.

Fonte: Adaptação de Costa & Carvalho (2016, p. 67-75)

1.5 PRINCIPAIS IMPACTOS NO AMBIENTE INTERNACIONAL

Fazer uma análise do ambiente internacional de uma empresa é mais difícil do que analisar o ambiente de uma empresa que atua no mercado nacional. De acordo com Teixeira (2013, pp.35-36), essa maior complexidade resulta fundamentalmente dos aspetos que mostramos no Quadro 7.

Quadro 7 - Complexidade da Análise do Ambiente Internacional.

Aspetos	Designadamente
País	Cada país apresenta o seu sistema político, o seu quadro legal, a sua tributação, que se podem transformar em maiores riscos no investimento ou no cumprimento dos contratos, etc.
Condições económicas	Que podem advir do facto de existir um diferente sistema monetário, diferentes estádios no desenvolvimento e ainda diferentes tipos de controlo sobre as empresas.
Valores e Instituições	Que se refletem no nível de educação, no grau de liberalismo ou proteção, direitos de propriedade e ainda no grau de tradicionalismo sociocultural.
Desenvolvimento	A revolução industrial não foi globalizada, isto é, pode acontecer em épocas diferentes, como também os países podem ter sofrido um rápido desenvolvimento económico ou não e ter tomado como referência um modelo estrangeiro.
Controlo	A gestão à distância apresenta problemas como o desenvolvimento dos sistemas de comunicação, as diferenças horárias, e outros problemas relacionados com o controlo.
Mercados	Os novos mercados podem ser diferentes em termos de tamanho ou de população, o que pode gerar problemas de inventários, transportes e até no controlo da concorrência.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013, pp. 35-36)

1.6A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO UM NOVO IMPULSO COMPETITIVO INTERNACIONAL

Segundo Carvalho (2016), a internacionalização implica que a empresa transpõe as suas operações, pelo menos em parte, para mercados internacionais. Neste sentido, a internacionalização representa uma estratégia para algumas empresas que querem expandir os seus negócios nos mercados internacionais. Ao mesmo tempo a internacionalização é influenciada pela economia global, as novas tecnologias, as diferentes culturas, entre outros fatores.

A internacionalização é vista, segundo Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), como a saída das atividades económicas de uma determinada organização para fora das fronteiras de um país.

Neste seguimento, a organização vai encontrar novas regras do jogo competitivo levam a decisão de internacionalização da empresa a ser vista como uma decisão estratégica muito importante e relevante para a sua sobrevivência. Neste sentido, podemos afirmar que a internacionalização está intimamente relacionada com a competitividade da mesma organização, podendo ter origem numa externalidade do mercado dos fatores produtivos ou no mercado do próprio produto (Martins, 2011)

Como vimos, o mundo de hoje e principalmente no quadro de um bloco económico/zona económica, as condições para se enfrentar as novas realidades alteram-se de maneira exponencial, de tal modo que ser competitivo no mercado local é, para muitas empresas, ser competitivo pelo menos no mercado de cada um dos países pertencentes à sua zona económica.

A internacionalização pode corresponder a um novo impulso competitivo e trazer consigo vários benefícios para o país de origem, como apresentamos no Quadro 8.

Quadro 8 - Possíveis Benefícios para o País de Origem

Possíveis benefícios para o país de origem
Melhoria da sua imagem no exterior;
Aumento da arrecadação de impostos;
Criação de emprego, rendimento e fortalecimento da economia local;
Aumento das exportações (impacto positivo na balança comercial)
Utilização de novas tecnologias e de novos processos na indústria nacional;
Fortalecimento do país nas negociações internacionais e na Organização Mundial do Comércio.

Fonte: Adaptado de Cretoiu *et al.* (2015).

Martins (2011, p.18) indica que “a internacionalização permite que a EMN (empresa multinacional) resolva o problema de mercado através da transferência de direitos de propriedade”.

Porém, a competitividade internacional foi explicada há muito tempo pela teoria das vantagens comparativas, cujo autor é o economista clássico David Ricardo, em 1817 (Teixeira, 2014, p. 178). Para a competitividade internacional, é muito importante que cada país possa especializar-se a fim de explorar os produtos que resultam do uso intensivo dos fatores que abundam ao nível local, importando aqueles produtos que são localmente escassos.

Teixeira (2014, p.178), deixa um alerta, indicando que “estas teorias têm vindo a ser ultrapassadas pela realidade que, entretanto, também evoluiu”. Acrescentando que

“a mobilidade da maior parte dos recursos naturais (capital, mão-de-obra, etc.) conduziu a que estes circulem por todo o mundo, o mesmo acontecendo com a tecnologia. Grande

parte das empresas multinacionais consegue fabricar diferentes componentes em várias partes do mundo, junta-os fazendo o produto final noutra local e vende-o noutros lugares diferentes”.

Também, a competitividade internacional das empresas pode ter algumas condições muito importantes que um país oferece às suas empresas. Neste patamar, a dotação de recursos produtivos encontra-se no centro das explicações, ou seja, quantos mais abundantes forem os recursos de um país e quanto maior for a qualidade dos seus produtos/serviços, mais elevada será a capacidade das suas empresas para competir a nível internacional.

Neste contexto da internacionalização como um novo impulso competitivo internacional, sublinham-se alguns aspetos inevitáveis para as empresas competirem a nível internacional, a saber:

- ❖ O crescimento dos preços;
- ❖ O custo salarial unitário (que tem em conta a produtividade);
- ❖ O custo de capital (taxas de juros de longo prazo);
- ❖ A fiscalidade (ou seja, os rendimentos do trabalho e do capital e benefícios empresariais);
- ❖ O grau de inovação tecnológica (avaliado segundo os gastos em investimento direto relativamente ao PIB do país);
- ❖ A qualidade das infraestruturas de comunicação e transportes.

Sabemos também, que um novo impulso competitivo internacional deve abranger aspetos que vão facilitar a sua interação mediante mecanismos diversos e complexos, salientando-se no Quadro 9 três tipos de aspetos/fatores que podem incidir na capacidade competitiva internacional.

Quadro 9 - Tipos de aspetos/fatores que incidem na capacidade competitiva internacional

Aspetos	Impactos na capacidade competitiva internacional
1. Vantagens de localização de uma empresa num país/região	O país/região apresenta no conjunto um sistema que dificulta a competitividade das suas empresas.
2. Grupo de fatores que afetam a competitividade das empresas e estão relacionados com o setor	As barreiras à entrada, alto nível de inovação, clientes exigentes, intensidade da rivalidade/criação das redes de empresas.
3. Vantagens desenvolvidas pela própria empresa ao pensar estrategicamente, uma aprendizagem contínua	Conseguir ser eficiente, inovadora nos produtos e processos, ter vantagens na qualidade. Compreender e servir melhor os seus clientes.

Fonte: Elaboração própria.

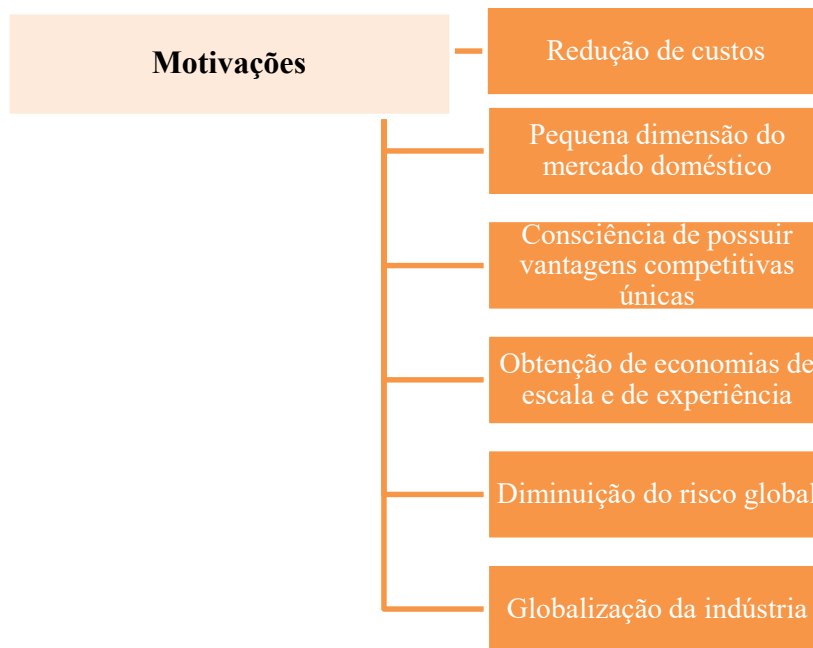
Ao longo do tempo, os estudos sobre a competitividade internacional mostraram que as empresas que queriam manter-se nos mercados internacionais durante um determinado tempo eram aquelas que deveriam inovar e também melhorar os seus produtos e processos de maneira regular. O novo impulso competitivo internacional de uma empresa depende da sua capacidade de conseguir de maneira sustentada um nível elevado de eficiência, qualidade, inovação e a capacidade de satisfazer os clientes.

1.7 MOTIVAÇÕES FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO

As motivações para a expansão internacional das empresas podem variar de um mercado para outro. Perante a concorrência internacional, que é uma presença permanente com novas formas de competição, as empresas são motivadas a atravessar as fronteiras dos seus países para operarem numa base mundial. Importa não esquecer que as razões que conduzem várias empresas a iniciar o processo de internacionalização podem ser muitas e ter também origens completamente distintas.

Assim Martins (2011, p.68) indica que “existem empresas que iniciam o seu processo de internacionalização movidas por uma vocação internacional ou por uma imposição do setor em que competem. Outras empresas agem por razões de rentabilidade e de diversificação dos riscos”. A Figura 2 enumera as motivações para a decisão de internacionalização mais comuns, de acordo com Costa & Carvalho (2016).

Figura 2. Motivações da decisão da internacionalização



Fonte: Adaptado de Carvalho (2016)

Conforme se observa na Figura 2, as motivações para a decisão de internacionalização podem ser variadas, as mais comuns são:

- ❖ A redução de custos, por se conseguir adquirir mão de obra e/ou matérias-primas a valores inferiores ao que são praticados no mercado doméstico;
- ❖ Por vezes o mercado doméstico é muito pequeno para conseguir garantir a rentabilidade e sobrevivência da empresa, nem garante o seu crescimento;
- ❖ Vontade de explorar os mercados internacionais devido ao conhecimento da existência de possíveis vantagens competitivas;
- ❖ A obtenção de economias de experiência e de escala, proporcionadas pelo aumento da produção, gerado pela possibilidade de atingir um maior volume de vendas;
- ❖ Redução do risco global, através da dispersão das atividades económicas da empresa por vários países;
- ❖ A globalização em si é também uma motivação para as empresas se querem internacionalizar, já que pode trazer consigo novas condições competitivas, levando-as que querer sair para além-fronteira, aumentando a sua dimensão para assegurarem a sua sobrevivência ou apenas para manter a sua capacidade competitiva.

Além destas motivações, temos também:

- ❖ O crescimento do novo negócio em mercados mais amplos;
- ❖ O melhor acesso aos recursos naturais, tais como matérias-primas, mão-de-obra especializada, talentos/conhecimentos locais;
- ❖ A redução da concorrência ao adquirir concorrentes;
- ❖ A descoberta de novos mercados para produtos já em fase de maturidade ou declínio;
- ❖ O desenvolvimento de novos produtos mais adaptados aos mercados externos;
- ❖ Produção e serviços a um custo baixo, mão-de-obra barata, etc.

Segundo Teixeira (2014, p.177), as motivações da internacionalização das empresas “podem agrupar-se em cinco categorias, que apresentamos no Quadro 10.

Quadro 10 - Motivações para a Internacionalização

Motivações para a Internacionalização	
Aspetos internos da empresa	Sempre que se verifique a necessidade de crescimento da empresa, com aproveitamento da sua capacidade produtiva disponível, com obtenção de economias de experiência e de escala, com utilização de novas competências, tecnologias e diversificação dos riscos;
Características dos mercados	Quando há a perceção que o mercado interno é muito pequeno e que o mercado externo é enorme;
Relacionais	Que correspondem a respostas a concorrentes, acompanhamento na internacionalização dos atuais clientes e abordagens mais exigentes ou específicas por parte de empresas estrangeiras;
Acesso a recursos externos	Como o acesso a custos de produção mais baixos no exterior, dando-se a deslocalização e/ou acesso a conhecimentos tecnológicos, por exemplo a abertura de filiais;
Incentivos governamentais	Apoios dos governos, que podem ser dos países de origem ou de acolhimento.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2014, p. 177).

De acordo com Costa e Carvalho (2016) a escolha do ou dos países para os quais a empresa se vai internacionalizar está dependente de fatores de ordem comercial, mas também com a dimensão do mercado, com as potenciais taxas de crescimento, com o nível de vida e hábitos de consumo dos novos consumidores e ainda, com o nível de preços, com o tipo de canais de distribuição presentes, custos inerentes à distribuição dos produtos.

Os mesmos autores, apresentam ainda um conjunto de outras motivações, de onde se destacam as aprendizagens em mercados mais sofisticados, economias de escala e de experiência, reação à concorrência, uma vez que a empresa pode seguir ou atacar um concorrente ou simplesmente reagir à invasão da concorrência no ser mercado doméstico, pode acontecer que a empresa esteja à procura de economias de localização, levando as suas operações para locais onde é obtenção de valor é mais eficaz.

Na mesma vertente, Simões (1997), citado por Costa & Carvalho (2016, p. 77) sintetiza as motivações da internacionalização em cinco dimensões, de acordo com o ilustrado na Figura 3.

Figura 3. Motivações da internacionalização nas cinco dimensões de Simões (1997)

Motivações endógenas	•A Necessidade de crescimento da empresa, o Aproveitamento da capacidade produtiva disponível, a Obtenção da economias de escala, a Exploração de competências e tecnologias, a Diversificação do riscos.
Motivações inerentes às caraterísticas dos mercados	•A Necessidade de ultrapassar um mercado doméstico limitado ou Motivação impulsionada pela perceção de dinamismo dos mercados externos.
Motivações relacionais	•A Necessidade de resposta a concorrentes ou de Acompanhamento de clientes ou as Abordagens efetuadas por empresas estrangeiras.
Motivações relacionadas com incentivos governamentais	• Apoios governamentais do país de origem ou Acolhimento .
Motivações com o acesso no exterior	•A possível obtenção de Custos de produção mais baixo, no exterior ou Acesso a conhecimentos tecnológicos, entre outros.

Fonte: Adaptado de Costa & Carvalho (2016, p.77-78)

Czinkota *et al.* (1999), citado por Costa & Carvalho (2016, p. 78) descreveram onze motivações que sustentam a internacionalização de uma empresa e agruparam-nos em dois conjuntos de motivações, nomeadamente as motivações proativas e as motivações reativas, enumeradas no Quadro 11.

Quadro 11 - Fatores cruciais para as empresas internacionalizarem de acordo com as motivações

Motivações Pró-ativas	Motivações reativas
• Vantagens em termos de lucros ou de tecnologia; • Produtos únicos; • Capacidade diferenciadora; • Informação inclusiva; • Compromisso de gestão; • Benefícios fiscais • Economias de escala.	• Pressão da concorrência; • Disponibilidade da capacidade produtiva; • Saturação do mercado doméstico; • Proximidade de clientes; • Existências de portes de desembarque.

Fonte: Adaptado de Czinkota et al. (1999, citado por Costa & Carvalho, 2016, p.78)

1.8 BENEFÍCIOS E RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Vivemos num mundo em constantes e profundas mudanças, com destaque para a anulação das fronteiras geográficas, culturais e legais, a globalização da economia e uma inovação rápida da tecnologia. Com isso, as empresas têm que estar aptas e prontas a enfrentar novos desafios, mas também a descobrir as oportunidades que o mercado internacional pode oferecer. Além disso, as empresas têm de ter a capacidade de se envolverem gradualmente com outras empresas de outros países.

Como salienta Teixeira (2014, p.175), a internacionalização não é um fenómeno novo, mas tomou nos nossos dias a sua maior dimensão. Quer devido ao facto da concorrência internacional ser uma presença constante e por ser ter expandido a quase todas as empresas, de forma independente da sua localização, atividade económica, da sua dimensão e até da sua intenção.

Entre as diversas definições de internacionalização, podem ser destacadas as que apresentamos no Quadro 12.

Quadro 12 - Definições de Internacionalização.

Autores	Definição
Meyer (1996)	A internacionalização é um processo de adaptação das operações da empresa sob a forma de estratégia, alteração da estrutura, utilização de recursos, entre outros aos ambientes internacionais.
Costa e Carvalho (2016)	A internacionalização é um fenómeno multidimensional que implica trocas económicas, culturais entre as nações e até políticas, de onde podem resultar relações pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou de concorrência.
Mercher (2020)	Internacionalizar é o ato de fazer-se presente numa outra nação, com fins públicos ou privados.

Fonte: Adaptado de Dias (2007), Costa & carvalho (2016), Lima, Nascimento & Costa Júnior (2021).

Uma empresa que procura um novo mercado para desenvolver as suas atividades comerciais deve ter em conta que a sua estratégia de entrada no mercado exterior deve estar de acordo com as suas expectativas e as suas metas. De facto, são vários os benefícios que as empresas têm, no momento em que decidem internacionalizar as suas atividades, dos quais se sublinham:

- ❖ A internacionalização reduz a dependência das empresas de um mercado e expande as suas fontes de rendas pelo mundo, através de outras operações distintas que não apenas à venda do mercado doméstico;
- ❖ A internacionalização permite o contacto com novos consumidores (alguns deles podem ser de países considerados mais exigentes e podem entrar nos mercados internacionais;
- ❖ A internacionalização possibilita a inovação, dado que ao entrar num novo mercado a empresa vai ter novas aprendizagens, o que vai fomentar e estimular a inovação.

Porém, uma das decisões importantes que uma empresa deve tomar no início do seu processo de internacionalização é a escolha do seu mercado alvo. Aliás, a decisão de uma empresa internacionalizar-se comporta os seus riscos que não devem ser negligenciados. Os principais riscos e dificuldades no processo de internacionalização são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 - Principais riscos e dificuldades no processo de internacionalização.

Principais riscos e dificuldades no processo de internacionalização
Dificuldades na ultrapassagem das barreiras à entrada, uma vez que o mercado internacional é muito vasto e diversificado, apresentando diferenças económicas, políticas, socioculturais, distância geográfica, e ainda, desconhecimento e/ou incerteza.
Elevada exigência ou dispersão dos recursos, dada a grande pressão quer nos recursos humanos quer nos recursos financeiros.
Risco de perda de controlo, que não se resumem à dificuldade de coordenação, mas também ao aparecimento de parceiros ou intermediários com comportamentos oportunistas.
Riscos políticos, cambiais e estratégicos.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2016, p. 663).

Teixeira (2014, p. 17) também refere que “alguns problemas ou potenciais desvantagens podem também ser encontrados devido a diferenças políticas, económicas e culturais, da menor possibilidade de controlo das atuações dos concorrentes e da multiplicidade de

sistemas monetários”. De acordo com este autor são quatro tipos de riscos que podem ocorrer numa estratégia de internacionalização: políticos, económicos, financeiros e de gestão.

De uma outra perspetiva Costa e Carvalho (2016, p.76) indicam a existência de outros riscos, como a existência de uma legislação ou fiscalidade diferente, barreiras alfandegárias, custo e qualidade dos recursos produtivos, uma vez que o custo da mão de obra e a sua qualificação pode ser limitadora ou promotora. No Quadro 14 sistematizamos alguns destes riscos.

Quadro 14 - Riscos da Internacionalização.

Riscos na internacionalização	
Riscos políticos	Como a instabilidade política, e aspetos relacionados com a história recente do país para onde uma empresa pretende internacionalizar-se, a sua situação atual, ideologias radicais e nível de vida devem ser analisados atentamente.
Riscos económicos	Que se prendem com a falta de a estabilidade macroeconómica (taxa de crescimento do PIB, inflação, desemprego, salários reais, taxa de juro, taxa de câmbio, défice público e controlo cambial) deve ser devidamente refletida.
Política de promoção do investimento direto estrangeiro	Deve ser avaliada, e mais uma vez deve ser estudada a evolução desta política nos países destinatários da internacionalização, assim como, o tratamento fiscal, regulações não-económicas e possíveis incentivos.
Outros aspetos	Legislação comercial e laboral, a legislação ao nível da propriedade intelectual e patentes, assim como, a política de concorrência.

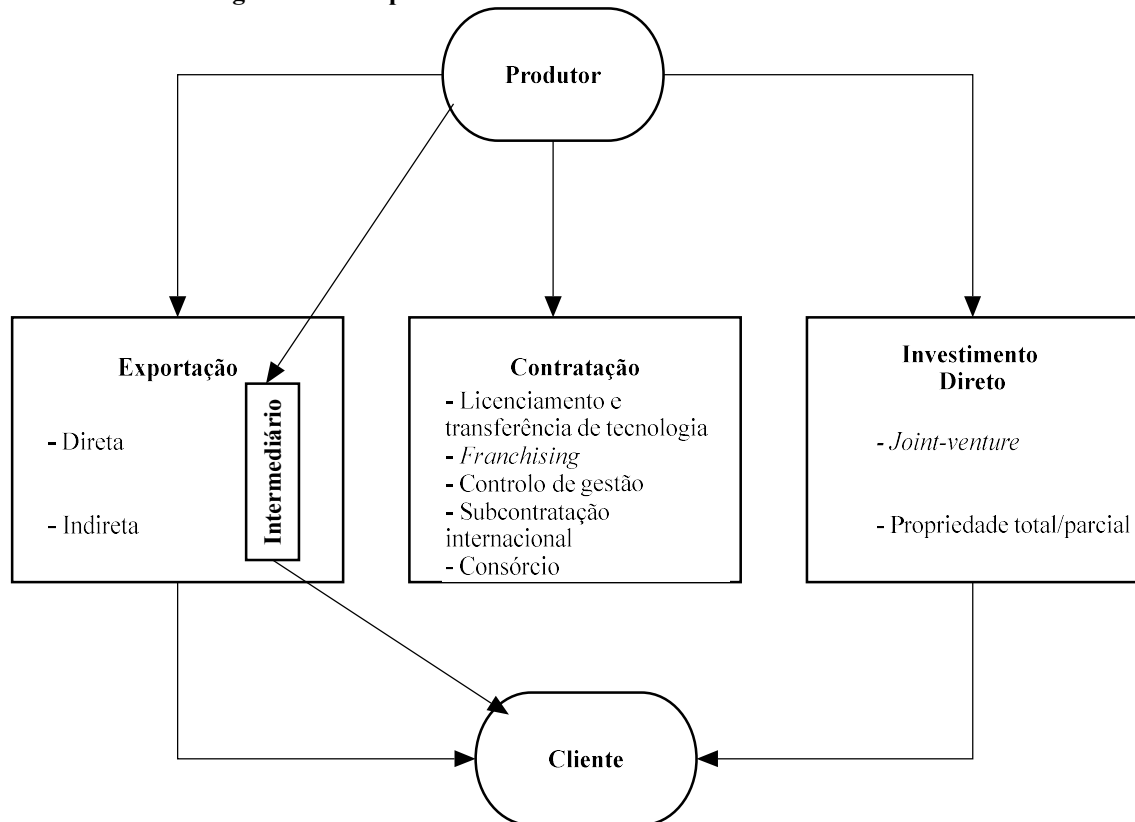
Fonte: Adaptado de Costa & Carvalho (2016, p.76).

1.9 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Existem diversas formas de uma empresa expandir a sua atividade para um mercado exterior. Tendo em conta o tipo de empresa, produto/serviço, local e as suas capacidades, o modo de entrada mais adequado poderá variar, cabendo à empresa compreender qual ou quais se adequam melhor à sua realidade. Esses modos de entrada poderão ser utilizados isolada ou conjuntamente, consoante a estratégia da empresa. De forma geral, a organização poderá optar por exportar, investir no país destino ou escolher entre várias formas contratuais que envolvem outras empresas (Lorga, 2003).

A Figura 4 apresenta os principais modos de entrada nos mercados internacionais, de acordo com três tipos, exportação, contratação e investimento direto.

Figura 4. Principais modos de entrada nos mercados internacionais.



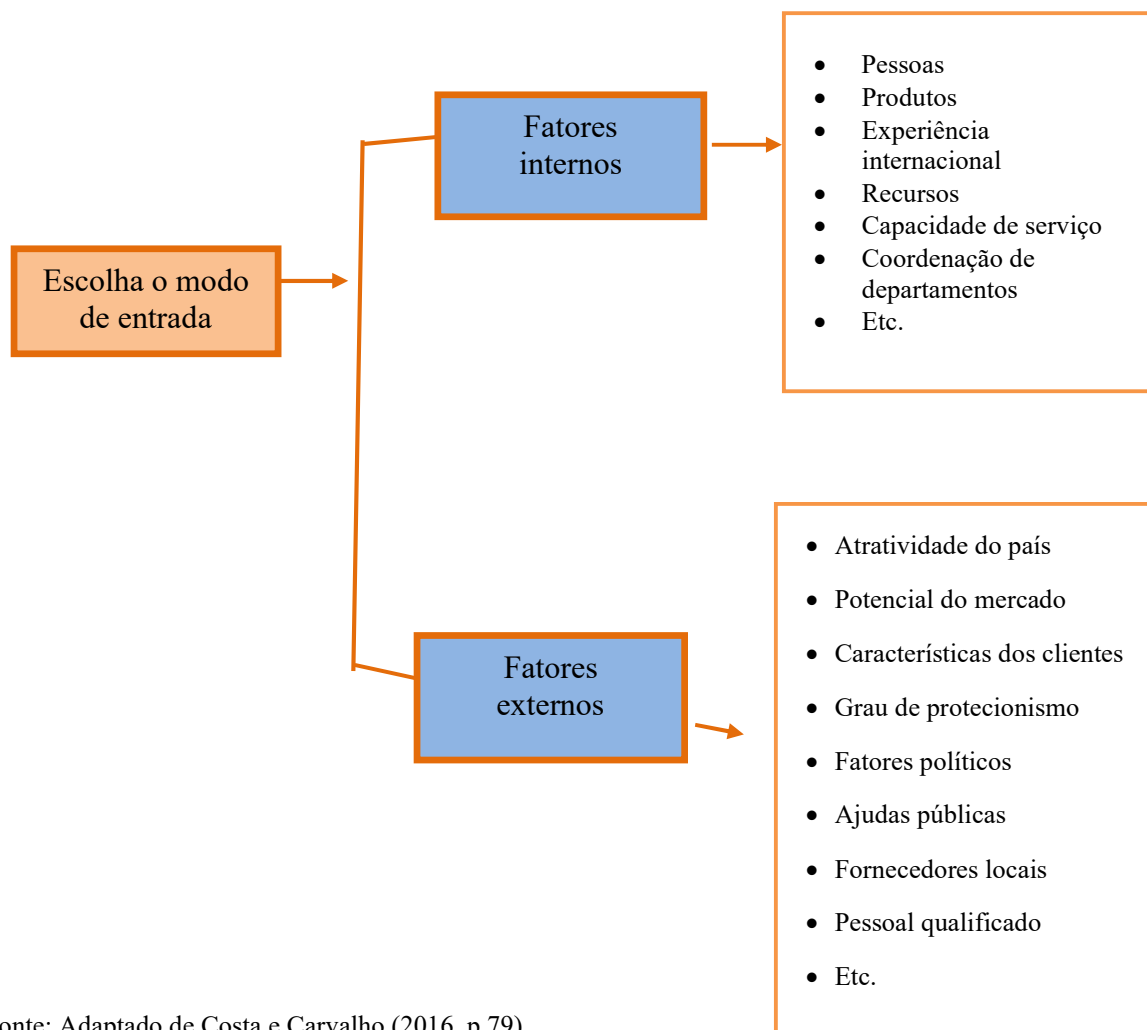
Fonte: Adaptado de Brito e Lorga (1999, p. 48)

Conforme mostra a figura, a empresa pode optar pela exportação, quer direta, quer indireta, ou pode ainda optar por fazer acordos contratuais com parceiros locais, recorrendo a licenciamento, *franchising*, etc. No entanto, como referem Costa e Carvalho (2016, p. 80), “caso a empresa pretenda optar pelo investimento direto no exterior, esta poderá efetuar uma *joint-venture*, ou estabelecer subsidiárias controladas da aquisição de uma empresa local”.

Relativamente à entrada num mercado externo, a empresa deve colocar a si mesma a questão sobre a melhor forma de entrar nesse mercado. Assim, o êxito a longo prazo do processo de internacionalização depende da decisão sobre o modo de entrada que, por sua vez, depende das diferentes fases de desenvolvimento e crescimento das empresas (Costa & Carvalho, 2016).

Segundo Costa e Carvalho (2016, p.79), sendo “a internacionalização um processo cada vez mais importante para as empresas dos diferentes setores, a decisão relativa ao modo de entrada mais adequado neste processo é relevante”. Esta decisão depende de um conjunto de fatores ilustrados na Figura 5.

Figura 5. Fatores que influenciam a escolha de modo de entrada.



Fonte: Adaptado de Costa e Carvalho (2016, p.79).

A escolha do modo de entrada depende de fatores internos e externos. Segundo a escolha, as empresas decidem o modo de entrada em função do investimento. Porém, a escolha do modo de entrada de cada um dos fatores possui as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas antes da tomada de decisão, porque o modo de entrada pode ser realizado de forma isolada, criando alianças com outras empresas do país de origem ou com alianças além-fronteiras.

A respeito dos modos de entrada em novos mercados, Morchett, Schram-Keiln e Swoboda (2010) referem que, as empresas antes de avançarem para os mercados externos, deverão fazer uma análise profunda, de modo a encontrar uma estratégia de entrada organizada e bem definida, pois a forma como é feita a entrada é determinante para o sucesso da internacionalização da empresa.

Tal como refere Fernandes (2014), as saídas para além-fronteiras podem ser feitas de diferentes formas e ficará dependente de cada negócio em particular, que por sua vez faz com que a estratégia definida dependa do modelo de negócio, da sua visão estratégica, da vontade dos decisores da empresa e ainda, do conjunto de barreiras e facilidades para a entrada nestes novos mercados. O modo de entrada foi abordado por vários autores e as suas classificações são apresentadas no Quadro 15.

Quadro 15 – Classificações do modo de entrada

Sarathy e Terpstra (1991) propõem outra tipologia baseada no local de produção:

1. Produção no país de origem (exportação direta e indireta);
2. Produção no estrangeiro (contratação e investimento).

Cateora e Graham (1996) propõem a seguinte classificação de modos de entrada das empresas em mercados estrangeiros:

1. Exportação/Importação;
2. Licenciamento;
3. *Joint-venture*;
4. Consórcio;
5. Subsidiária detida parcialmente;
6. Subsidiária detida a 100%.

Viana e Hortinha (2005) consideram a seguinte classificação de modos de entrada das empresas em mercados estrangeiros:

1. Modos de entrada por exportação, com produção no mercado doméstico (exportação direta, exportação indireta);

Formas de acesso com produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-venture* e propriedade total por via de investimento direto)

Fonte: Adaptado de Costa & Carvalho (2016, p.80)

1.10 FASES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Teixeira (2014), a internacionalização das empresas desenvolve-se, geralmente, ao longo de quatro fases: internacional, multinacional, global e transnacional. De referir que estas etapas nem sempre ocorrem por esta sequência, pois está dependente da própria indústria, da sua posição estratégica, das necessidades no país de destino, entre outros fatores.

De acordo com o mesmo autor, as quatro formas de atuação estratégica a nível internacional podem ser resumidas no que apresentamos no Quadro 16.

Quadro 16 - Formas de atuação estratégica a nível internacional.

Formas de atuação estratégica a nível internacional	
Orientação etnocêntrica	Neste caso, tem uma forma de fazer negócios, mesmo fora das suas fronteiras, que se baseia no tipo de clientes, práticas e concorrência semelhantes ao seu mercado interno.
Orientação policêntrica	Para a empresa multinacional (multidoméstica), o mundo é um conjunto de mercados nacionais e, em consequência, desenvolve a sua estratégia procurando satisfazer as necessidades dos clientes atendendo às suas diferenças nacionais.
Orientação mista	Quando não é totalmente etnocêntrica, nem 100% policêntrica. O mundo é visto como um mercado global e a empresa desenvolve a sua estratégia abastecendo esse mercado a partir de um único país onde centraliza as operações.
Transnacional	A empresa transnacional está totalmente integrada e pretende dar respostas a três questões fundamentais que se levantam atualmente para competir no mercado global: necessidade de eficiência (economias de escala, liderança pelo custo) motivada pela força que o ambiente exerce para a integração global; necessidade de adaptação local (diferenciação) motivada pela força exercida para a diferenciação; e necessidade de aprendizagem originada pela força para a inovação.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2014, p. 184-185).

1.11 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem várias formas para as empresas desenvolverem o seu processo de internacionalização. Segundo Teixeira (2014, p. 186), “as formas de internacionalização (os modos de entrada nos mercados internacionais) são naturalmente diversas, conforme a visão que os gestores têm do mercado externo e a fase em que a empresa se encontra”.

Para tal efeito, Mações (2017) explica que a escolha depende da natureza do negócio, dos objetivos da empresa, das condições do meio envolvente, do tipo de produtos e do ambiente competitivo local. Em geral, as quatro formas básicas para operar no ambiente global, desde as mais simples e com menor risco, até às mais complexas e com maior envolvimento de recursos, são:

- ❖ Importação e exportação;
- ❖ Licenciamento;
- ❖ *Franchising*, acordos de *joint-venture*, alianças estratégicas;

❖ Investimento direto no estrangeiro.

Na mesma vertente, Simões, Esperança e Simões (2013) apresentam as formas de entrada nos mercados internacionais em três grupos – exportação, formas contratuais e investimento direto -, de acordo com o esquematizado no Quadro 17.

Quadro 17 - Formas de internacionalização

Exportação	▪ Indireta ▪ Direta
Formas Contratuais	▪ Licenciamento ▪ <i>Franchising</i> ▪ Contratos de Gestão ▪ Subcontratação Internacional ▪ Alianças Estratégicas
Investimento Direto	▪ <i>Joint-ventures</i> ▪ <i>Sole-venture</i> ▪ Propriedade Parcial ▪ Propriedade Total

Fonte: Adaptado de Teixeira (2014, p.189)

❖ **Exportação: Direta/Indireta**

De acordo com Mações (2017, p. 67) “a exportação e a importação são as formas mais acessíveis e menos complexas de entrada nos mercados externos, podendo fazer-se diretamente ou através de agentes ou distribuidores”.

A exportação consiste na venda de produtos e/ou serviços para países estrangeiros. É uma estratégia de internacionalização simples e muito utilizada pelas organizações devido ao baixo nível de envolvimento, risco e controlo (Mercado, Welford, & Prescott, 2001).

As formas de exportação mais comuns são a direta e a indireta cujas diferenças apresentamos no Quadro 18.

Quadro 18 - Tipos de exportação

Tipos de exportação	
Direta	a empresa vende diretamente os seus produtos e/ou serviços aos clientes dos mercados estrangeiros, ou seja, não utiliza intermediários
Indireta	a empresa utiliza intermediário(s) para vender os seus produtos e/ou serviços no mercado estrangeiro, o que significa que a empresa não tem de lidar diretamente com os clientes do mercado externo.

Fonte: Adaptado de Lorga (2003); Mercado *et al.* (2001)

O Quadro 19 apresenta as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada da exportação.

Quadro 19 - Vantagens e Desvantagens da Exportação (Direta/Indireta)

	Vantagens	Desvantagens
Direta	• Maior informação sobre o mercado; • Maior controlo sobre os canais de distribuição; • Maior proteção de marca, patentes e outras propriedades intangíveis; • Melhores lucros.	• Maiores dificuldades de penetração; • Maiores custos de estrutura; • Maiores riscos; • Maior número de recursos; • Domínio de informação e documentação processual.
Indireta	• Maior facilidade de penetração; • Menores custos de representação; • Perceção de risco menor; • Menor envolvimento de recursos.	• Menor controlo e informação sobre o mercado (devido à existência de intermediário); • Ausência de estratégia de entrada.

Fonte: Adaptado de Simões, *et al.* (2013, p.33).

❖ **Formas contratuais: Licenciamento**

Segundo Mações (2017), os acordos de licenciamento internacional (*licensing*) são processos pelos quais uma empresa - o licenciador (*licensor*) - concede determinadas facilidades de utilização de recursos (tecnologia, processos de fabrico, direito de utilizar determinadas patentes ou marcas) a outra empresa - o licenciado (*licensee*) -, mediante o pagamento de uma determinada quantia, como *royalties* ou outra forma de pagamento, de acordo com um calendário acordado entre as duas partes.

O licenciamento corresponde a um contrato assinado entre o licenciador e o licenciado, no qual se identificam as patentes, as marcas, desenhos e *know how* que o licenciador cede ao licenciado a troco de uma remuneração.

O Quadro 20 enumera as vantagens e desvantagens do licenciamento.

Quadro 20 - Vantagens e Desvantagens do Licenciamento

Vantagens	Desvantagens
• Menor risco de entrada no mercado; • Maior rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado; • Conhecimento das potencialidades e características do mercado; • Penetração em mercados complexos; • Reduzido compromisso financeiro; • Possibilidade de testar o mercado; • Possibilidade de identificar parceiros adequados para a colaboração posterior; • Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos; • Maior facilidade de transferência dos pagamentos relativamente à repartição de lucros.	• Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente; • Riscos de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfizer as normas de qualidade pretendidas, • Custos de formalização e de transferência dos conhecimentos; • Custos de adaptação da tecnologia às condições locais; • Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado; • Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e às taxas de <i>royalties</i> praticadas.

Fonte: Adaptado de Simões, et al. (2013, p.34).

❖ Formas contratuais: *Franchising*

Segundo Teixeira (2014, pp. 187-188) o franchising é “um acordo (do tipo dos contratos de licença) através do qual uma empresa, franqueador ou *franchisor*, concede a outra, o franqueado ou *franchisee*, o direito de explorar de determinada forma (expressa no contrato) um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, a sua marca registada, o seu *know how* ou os seus métodos de negociar”

Trata-se de um tipo de estratégia composta por uma vertente comercial mais forte e de um conceito de negócio que se encontra mais bem definido quando comparado com um contrato de licenciamento (Nogueira, 2014).

Como é referido por Costa e Carvalho (2016, p. 84) nestas situações, “o franchisado tem o direito de utilizar o nome, a marca registada, o *know-how* e serviços, como formação, publicidade, apoio na gestão, estudos de mercado ou conceção do espaço do franchisador. Em contrapartida, o franchisado tem de pagar ao franchisador um direito de entrada e *royalties*, geralmente em forma de comissões sobre as vendas”.

Como todos os outros modos de entrada, o *franchising* apresenta vantagens e desvantagens, que são mencionadas no Quadro 21.

Quadro 21 - Vantagens e Desvantagens do Franchising

Vantagens	Desvantagens
• Rapidez e baixo risco de entrada no mercado; • Aproveitamento de um método de marketing padronizado e de uma imagem distintiva; • Rapidez de expansão internacional da rede; • Rigoroso controlo de custos; • Motivação do franchisado para o desenvolvimento do negócio; • Conhecimento do mercado e hábitos de compra locais pelo franchisado; • Possibilidade de remuneração elevada e múltipla; • Sistema de negócio integrado e facilmente protegível.	• Controlo inferior ao do investimento direto no estrangeiro; • Possibilidade de criação de concorrentes; • Exigência de apoio continuado; • Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; • Exigência de proteção dos direitos de propriedade industrial e intelectual; • Exigências de qualidade na seleção dos franchisados.

Fonte: Adaptado de Simões *et al.* (2013, p.35).

❖ Formas contratuais: Contratos de Gestão

Segundo Simões *et al.* (2013, p.93), os contratos de gestão são um “acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais.”

De acordo com Mações (2017), trata-se de acordos que habitualmente ocorrem em curtos de tempo. Devido a este fator, requerem menos capital do que os outros tipos de acordos, sendo que nestas situações não existe risco político, dado que a empresa apenas recebe um *fee* por ter prestado o apoio necessário. No Quadro 22 encontram-se as vantagens e desvantagens dos contratos de gestão.

Quadro 22 - Vantagens e Desvantagens dos Contratos de Gestão.

Vantagens	Desvantagens
• Baixo risco de entrada; • Maior facilidade em ultrapassar os riscos políticos; • Possibilidade de marcar posição em potenciais mercados; • Possibilidade de testar o mercado; • Garantia de segurança e qualidade de aprovisionamento; • Criação de oportunidades de mercado.	• Possibilidade de criação de concorrentes; • Dificuldade de controlar plenamente as operações; • Possibilidade de interferência governamental; • Diferentes perspectivas entre os parceiros.

Fonte: Adaptado de Simões *et al.* (2013, p.95).

❖ **Formas contratuais: Subcontratação Internacional**

Segundo Costa e Carvalho (2016, p. 84), a subcontratação é “uma forma de internacionalização onde existe um acordo entre a empresa que procura internacionalizar-se - a contratante - e uma empresa do país de destino - a subcontrata”. Nestes casos, a empresa que contratante produz os bens e/ou serviços e a contratada fica responsável pela comercialização.

❖ **Formas contratuais: Alianças Estratégicas**

De acordo com Teixeira (2014, p. 188), as alianças “são acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, podendo envolver, mas não necessariamente, participação de capital”.

Neste tipo de acordos, a cooperação entre empresas é importante, porque é cada vez mais difícil trabalharem sozinhas. A cooperação pode implicar a partilha de conhecimentos e até recursos humanos. O sucesso desta forma de internacionalização depende da escolha dos parceiros e da complementaridade de objetivos. No Quadro 23 são apresentadas algumas vantagens e desvantagens das alianças estratégicas.

Quadro 23 - Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas.

Vantagens	Desvantagens
• Partilha dos custos e riscos do projeto; • Facilidade de entrada em novos mercados; • Acesso às forças, conhecimento e recursos do parceiro; • Promoção de sinergias.	• Geração de competição; • Incompatibilidade e conflito com parceiro; • Perda de autonomia; • Distribuição de lucros; • Riscos de difundir conhecimentos estratégicos.

Fonte: Adaptado de Simões *et al.* (2013)

❖ Investimento Direto: *Joint-ventures*

A *joint-venture* é o tipo de parceria em que duas ou mais empresas se juntam para constituir uma terceira entidade, partilhando o investimento, a posse, os custos, os riscos e os potenciais lucros da nova entidade. Serra *et al.* (2010), referem que a *joint-venture* acarreta, no caso de um negócio bem-sucedido, uma partilha de lucros e um controlo sobre operações, que pode não ser igual entre as empresas envolvidas. Para os autores, estes casos envolvem riscos relacionados, com a difusão do conhecimento e *know how* crítico ao parceiro. Outro aspeto negativo são diferenças culturais, as quais podem constituir um entrave. Tal como as demais formas, as *joint-ventures* também têm as suas vantagens e desvantagens, ilustradas no Quadro 24.

Quadro 24 - Vantagens e Desvantagens das Joint-ventures.

Vantagens	Desvantagens
• Partilha dos custos na construção de uma operação/fábrica. • Partilha de recursos complementares e outros ativos, com o aumento das sinergias e a probabilidade de sucesso; • Facilidade de aprender, etc.	• Maior investimento; • Partilha de lucros e não apenas custos e riscos; • Conflito entre parceiros; • As diferenças culturais podem constituir um desafio, etc.

Fonte: Adaptado de Simões *et al.* (2013)

As relações existentes entre as alianças estratégicas e as *joint-ventures* são do tipo comercial entre empresas de países diferentes e geralmente concorrentes. Contudo, as características destes tipos de relacionamento baseiam-se na reciprocidade, na conjugação de esforços e nas competências entre empresas.

Costa e Carvalho (2016, p.85) propõem a análise dos investimentos diretos a três níveis, tal como apresentamos no Quadro 25.

Quadro 25 - Níveis da análise do investimento direto.

Níveis de análise do investimento direto	
Nível 1	Inclui a análise do modo de concretização dos investimentos, distinguindo os investimentos de raiz <i>versus</i> aquisição.
Nível 2	Corresponde a análise ao tipo de propriedade, distinguindo joint-venture <i>versus</i> sole-venture
Nível 3	Abrange a análise às atividades desenvolvidas, distinguindo filial de captação de conhecimentos <i>versus</i> filial comercial <i>versus</i> filial produtiva.

Fonte: Adaptado de Costa & Carvalho (2016, p. 85)

O investimento direto no estrangeiro corresponde a um tipo de entrada que envolve maiores riscos cambiais, económicos e políticos, onde os custos são maiores, uma vez que as empresas têm necessidade de adquirir ativos e recursos humanos para desenvolver a sua atividade no mercado externo (Simões *et al.* 2013). O Quadro 26 descreve as vantagens e desvantagens do investimento direto.

Quadro 26 - Vantagens e Desvantagens do Investimento Direto

Vantagens	Desvantagens
• Potencial de lucros; • Controlo total das operações; • Aquisição de conhecimento sobre o mercado local; • Localização do mercado alvo, etc.	• Elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão; • Elevada exposição a riscos políticos; • Maior complexidade de gestão e coordenação, etc.

Fonte: Adaptado de Simões et al. (2013)

Costa e Carvalho (2016) explicam que os investimentos *greenfield*, ou investimentos de raiz, representam uma forma de expansão internacional que exige um maior envolvimento de recursos.

1.12 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A internacionalização é um fenómeno cada vez mais presente na vida das empresas que querem competir a nível internacional. Nos últimos anos, apesar das alterações, o ambiente é cada vez competitivo, o que faz com que as empresas alterem também as suas estratégias para vender em novos mercados. De facto, as empresas competem com rapidez neste mundo em constante evolução e mudanças.

Perante aos avanços tecnológicos que oferece o mundo de hoje, tanto na produção, como nos transportes, nas tecnologias de informação, na regulamentação sobre o meio ambiente, nos sistemas financeiros, etc., é evidente que a internacionalização é uma motivação que faz parte das estratégias daquelas empresas que querem ver as suas economias crescerem à escala mundial. Os gestores que pensam alargar os seus negócios além-fronteiras olham para a internacionalização como uma fonte de novas ideias, de rendimentos, de informação e de novos clientes/consumidores.

Além disso, as empresas que precisam de aumentar a sua competitividade a nível internacional passam por várias estratégias e estádios diferentes, tais como: estratégia de exportação, estratégia multidoméstica, estratégia transacional e estratégia global.

Porém, o comércio internacional, com as suas grandes oportunidades, suscita a participação de vários países na importação/exportação dos seus bens e serviços. Estes grandes movimentos de negócios impulsionam as empresas a entrar no caminho da internacionalização em vários setores, o que afeta a economia tanto a nível nacional como mundial. Para explicar os desafios da internacionalização, vários autores desenvolveram teorias sobre o comércio internacional justificando a sua importância.

É necessário ressaltar que a empresa que opta por se implementar além-fronteiras deve estar pronta para assumir os principais impactos desse ambiente internacional. Por conseguinte, a internacionalização representa uma estratégia para muitas empresas que expandem os seus negócios nos mercados internacionais e esta dinâmica tem influência na economia mundial. De acordo com Carvalho (2016, p.681), a internacionalização,

“para além de permitir às empresas a possibilidade de uma forte redução de custos, a obtenção de recursos cada vez mais escassos, a diminuição do risco global, o alcance de dimensão eficiente, bem como a oportunidade de alavancar as capacidades competitivas da empresa em mercados, por vezes mais exigentes, representa hoje uma dimensão estratégica incontornável dada a cada vez maior interdependência e interpenetração dos mercados internacionais. Por isso, é importante que as empresas se consciencializem da urgente necessidade de uma forte mudança do seu comportamento internacional”.

A internacionalização é também um processo gradual e crescente e as motivações para esta decisão podem variar consoante a realidade de cada empresa/organização que quer expandir os seus negócios externamente.

Devido a muitos fatores (a inovação, a cultura, os riscos competitivos, a estabilidade económica e política, etc.), e às constantes e profundas mudanças, a internacionalização

apresenta benefícios e riscos. Portanto, as empresas devem estar preparadas para enfrentar novos desafios e também descobrir novas oportunidades que o mercado internacional oferece.

Os modos de entrada nos diferentes mercados internacionais, bem como as formas de internacionalizar, são diversas e dependem da visão que os gestores têm do mercado externo e da fase em que a empresa se encontra.

Portanto, internacionalizar significa dialogar noutras línguas, negociar com câmbios, enfrentar situações económicas, políticas e legais diferentes. É importante sublinhar que as empresas na maior parte dos casos devem adaptar-se às necessidades e hábitos dos diferentes locais.

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA CEIBA INTERCONTINENTAL

Neste segundo capítulo serão definidas as características do estudo de caso, realizando uma abordagem à história da organização em estudo, descrevendo a sua frota e todas as potencialidades de expansão, em termos de modelo de negócio, destinos potenciais e barreiras à entrada. O capítulo finaliza destacando a importância económica desta internacionalização para a Guiné Equatorial.

2.1 HISTÓRIA DA CEIBA INTERCONTINENTAL

A Ceiba Intercontinental S.A. é uma organização da Guiné Equatorial certificada como companhia aérea nacional que transporta pessoas e mercadorias ao abrigo da lei da Aviação Civil da Guiné Equatorial.

A Ceiba Intercontinental S.A. foi criada em maio de 2007, com uma pequena frota composta de quatro aeronaves ATR-42/72 (Figura 6), que operava inicialmente em voos domésticos, com a missão principal de facilitar a livre circulação da população a nível nacional. Com a forte procura por parte dos passageiros que viajam pelo exterior e vice-versa, a Ceiba Intercontinental hoje em dia estende sua rede além da Guiné Equatorial (África Central, África Ocidental e Europa: Madrid).

Figura 6. Quatro primeiros ARTs adquiridos pela Ceiba Intercontinental para o mercado nacional



Fonte: www.planespotters.net, acedido a 25/04/2021

A Ceiba Intercontinental é uma companhia aérea com sede em Malabo, Guiné Equatorial. A sua principal base de operações situa-se no Aeroporto Internacional de Malabo. Como companhia aérea, a Ceiba Intercontinental tem uma identificação que lhe foi atribuída pela Associação Internacional de Transporte Aéreo (ATA): SSG (utiliza-se para designar os aeroportos internacionais que têm uma dupla funcionalidade a nível das operações. Esta identificação, tem por um lado funções militares e por outro lado, funções de aeronaves civis). Na mesma vertente, a transportadora recebeu para tal efeito, um código internacional

atribuído pela OACI (Organização da Aviação Civil Internacional) cujo acrónimo é: FGSL (código internacional correspondente ao aeroporto de Malabo pela OACI), o código FGSL serve de guia para todos as aeronaves civis que solicitam autorização para aterrar em qualquer momento inclusive no caso de emergência. É importante salientar algumas diferenças enquanto as siglas:

- ❖ IATA SSG e OACI FGSL: representam uma designação de Malabo.
- ❖ Diferença nos códigos IATA que são de 3 letras (IATA SSG)
- ❖ Diferença nos códigos OACI FGSL são de 4 letras: a primeira letra designa a região, a segunda o país e as outras duas a localização (aeroporto).

Por exemplo:

- ❖ FGAB (NBN) - Annobón Airport - San Antonio de Palé
- ❖ FGBT (BSG) - Bata Airport - Bata
- ❖ FGMY (GEM) - President Obiang Nguema Internacional Airport - Mengomeyén
- ❖ FGSL (SSG) - Malabo Airport - Malabo

Este conjunto de siglas está relacionado com as operadoras aéreas que estão perto e também com os planos de voo. Os planos de voo vão com as siglas da OACI e os destinos, etiquetas das malas, cargas ou correios têm as siglas IATA. (IATA: SSG, ICAO: FGSL).

A Ceiba Intercontinental é uma companhia aérea cujo único acionista é o Estado da Guiné Equatorial, disponibilizando-lhe novas frotas desde a sua criação, em maio de 2007. Sublinha-se o esforço do Governo para a sustentabilidade da companhia, por ser considerada vital para o país. Aliás, a utilidade de um serviço público como a transportadora Ceiba manifesta-se na utilização que dela é feita pelos cidadãos a que se destina.

Pioneira na Guiné Equatorial, a transportadora tem como visão³, fornecer aos cidadãos do próprio país e dos demais países africanos uma companhia aérea moderna e segura, facilitando assim o movimento dentro do país e entre os países africanos. Deste modo, a Ceiba Intercontinental participa no desenvolvimento do transporte aéreo no continente africano. A sua missão e objetivo baseiam-se na satisfação do cliente desde a reserva até à entrega da bagagem, respeitando as normas de segurança e conforto.

³ Revista para Diplomatas. Diplomacia Nº123, publicado em 29 de outubro de 2019

Quanto às suas metas⁴, a transportadora optou pela expansão internacional através de novas conexões e novas rotas, também quer fortalecer a sua presença com um produto sustentável, tornando-se uma das companhias aéreas líder na África Central. Como símbolo de expansão e crescimento na Guiné Equatorial, a Ceiba, hoje em dia, além do seu território nacional, tem vindo a expandir a sua rede nos mercados africano e europeu.

Num período de catorze anos, a companhia conta com uma frota de doze aparelhos de última geração (oito de passageiros e quatro de carga, conforme Quadro 27), com os quais opera num total de dezassete destinos nacionais e internacionais, entre os quais destaca-se Madrid como o primeiro e único destino europeu com voos diretos a partir da capital, Malabo.

Quadro 27 – Frota da Ceiba Internacional

	Aeronave	Unidades	Passageiros	Observações
Passageiros	BOEING 777 – 200LR	1	146	Alugado para a White Airways
		3		CS- FAF alugado para White Airways
	BOEING 737 – 800W	1		
	ART 42 -500	1	68	Alugado para a Ethiopian Airlines
	BOEING 767 - 300ER	2		
		-		
	ART 72 – 500			Substituição dos Boeings 767 e 777
Carga	BOEING 787 - 10			
	BOEING 747 – 300	1		
	AIRBUS A300 – B4	1		
	ILYUSHIN IL – 76	1		
	ATR 42 - 320	1		

Fonte: Adaptado de <https://www.guineainfomarket.com>
https://es.wikipedia.org/wiki/CEIBA_Intercontinental, acedidos a 25/06/2021

Atualmente, a transportadora conta com seis Boeing para voos internacionais e quatro ATR, um AIRBUS e um ILYUSHIN IL para o trânsito nacional. Os Boeing contam uma capacidade total de 146 passageiros, 20 na classe *business* e 126 na classe económica.

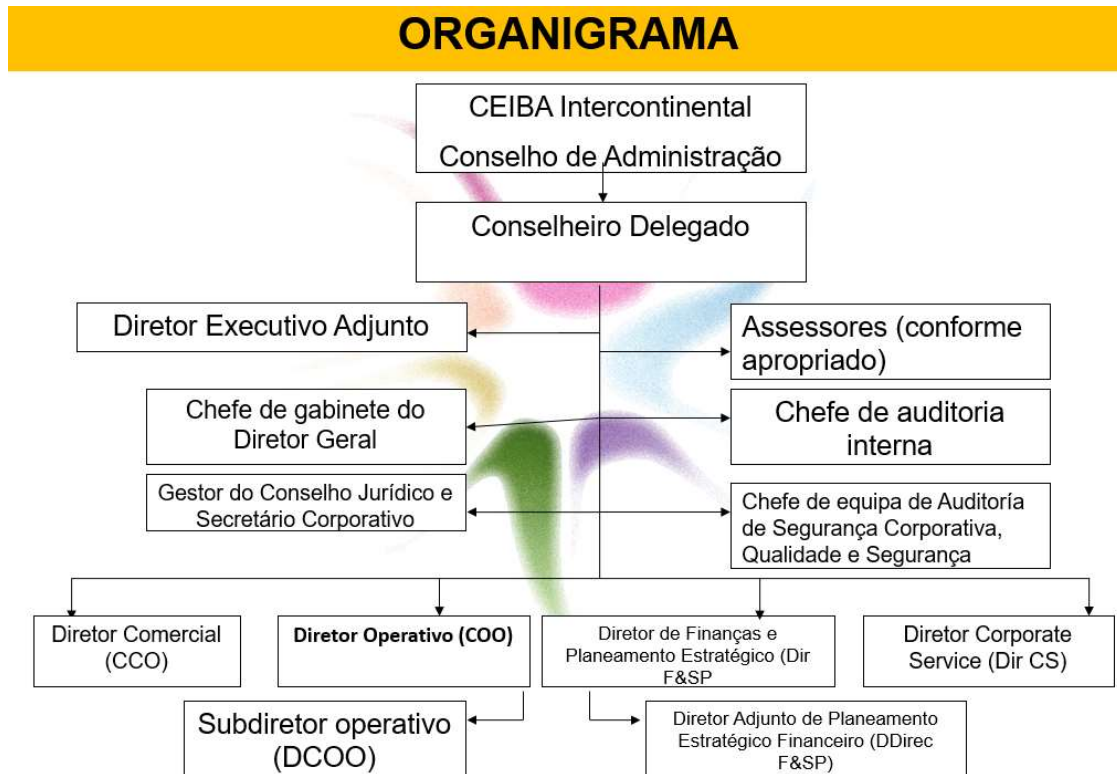
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CEIBA INTERCONTINENTAL

Uma vez criada, a empresa precisa de uma estrutura organizacional que orienta a atribuição das tarefas aos trabalhadores, bem como as relações de autoridade, de assessoria e outras

⁴ Revista para Diplomatas. Diplomacia N°123, publicado em 29 de outubro de 2019

responsabilidades (Figura 7). A transportadora aérea Ceiba Intercontinental tem uma estrutura mais burocrática devido às direções, aos departamentos, às funções e às atividades a desempenhar. Sendo assim, encontram-se algumas dificuldades de comunicação entre os gestores de topo e a base da hierarquia dos demais funcionários da transportadora.

Figura 7. Estrutura organizacional da transportadora nacional Ceiba Intercontinental



Fonte: <https://www.scribd.com/doc/57290869/organigrama-ceiba>, acessado a 19/06/2021

Com o desejo de superar os problemas financeiros e infraestruturas logísticas e administrativas que a empresa Ceiba Intercontinental tem vindo a apresentar, o Governo da Guiné Equatorial criou uma nova estrutura denominada Grupo Ceiba. O Grupo Ceiba tem com objetivo, minimizar as despesas da empresa e, assim, diversificar as fontes de rendimento dentro da empresa. Para além disso, o Grupo Ceiba é uma iniciativa composta por Handling (HANGESA), Ceiba Cargo, Ceiba Aeropuertos e a empresa nacional Ceiba Intercontinental como a empresa onde os outros são apoiados.

Sendo que a organização pretende manter-se à frente da concorrência, a Ceiba Intercontinental maximizou o seu potencial com a nova estrutura criada: Ceiba Grupo. Avançando com a expansão aos serviços técnicos e de manutenção, entre outros. Esta expansão tem originado um aumento de procura de colaboradores especializados na Guiné Equatorial.

2.3 EXPANSÃO NACIONAL E INTERNACIONAL DA CEIBA INTERCONTINENTAL

A internacionalização da Ceiba Intercontinental iniciou-se na África com os destinos seguintes: Camarões, Gana, Nigéria, Gabão e São Tomé e Príncipe. E em outubro de 2012 com a rota Malabo-Madrid. Em 2014, a empresa decidiu ir em frente com sua expansão internacional. Nesse mesmo ano, abriu destinos para Senegal (Dacar), Benin (Cotonou). Uma das razões que motivaram essa estratégia, foi que a companhia aérea Ceiba Intercontinental servisse de ponte de ligação entre os Estados, especialmente Estados africanos. Outra razão é que essas novas rotas possam contribuir ao crescimento da economia e no aumento da atividade empresarial na Guiné Equatorial.

Entre 2007 e 2021 (em catorze anos), a transportadora ganhou dimensão, projeção e uma certa notoriedade a nível do território nacional. Atualmente, os voos domésticos cobrem as rotas de:

- ❖ Malabo;
- ❖ Bata;
- ❖ Mongomeyen;
- ❖ Annobón;
- ❖ Corisco.

Após alguma reflexão e análise, sem esquecer as necessidades da população e as decisões prioritárias do Governo da Guiné Equatorial, a transportadora aérea (Ceiba Intercontinental) inicia a sua expansão internacional. Entre 2009 e 2019 a transportadora Ceiba Intercontinental expandiu as suas rotas para os países de África Central e Ocidental de maneira gradual. De 2014-2016 decide fazer sua expansão internacional com a entrada em Togo (Lomé), Costa de Marfim (Abidján), Congo (Brazaville, Pointe Noire). Os comerciantes de ambos países graça a essas rotas mantêm relações comerciais estreitas. Entre 2009 e 2019 a transportadora registou uma forte expansão internacional, com a entrada em novos países, e estabelecendo novas conexões e novas rotas, permitindo à Ceiba a aumentar a sua cooperação com outras companhias aéreas. De referir que, em março de 2014, foi apresentado um novo Boeing 737-800 da companhia aérea nacional, com a visão de atender às necessidades do transporte nacional, mas também da sub-região centro-africana.

A entrada na Europa aconteceu em outubro de 2012, com a rota Malabo-Madrid pelo facto de existirem muitos guineenses a residir em Espanha e também porque a Guiné Equatorial

foi colonizada por Espanha. Esta rota é efetuada três vezes por semana, terças-feiras, quintas-feiras e sábados, com o Boeing 777-200/LR.

Em 2018, a Ceiba Intercontinental decidiu anunciar o aumento da frequência dos voos que oferecia na linha Madrid-Malabo, incorporando dois voos adicionais, o que totalizava seis voos semanais (3 em cada sentido. Este aumento ocorreu em resposta ao espaço deixado pela Iberia (companhia aérea *low-cost* espanhola), que tinha anunciado o cancelamento de voos para a Guiné Equatorial no início mesmo ano (Guinea Informatek, 2018).

A Figura 8 apresenta as rotas nacionais e internacionais (Madrid e várias cidades africanas) da transportadora, bem como alguns dos próximos destinos (Lisboa, Casablanca e Las Palmas).

Figura 8. Voos nacionais, internacionais e alguns dos próximos destinos



Fonte: <https://www.guineainfomarket.com>, acessado a 26/06/2021

A Ceiba Intercontinental tem trabalhado para expandir as suas rotas por vários países africanos com os quais a Guiné Equatorial mantém relações comerciais estreitas. No âmbito do cumprimento dos objetivos da empresa, vários destinos foram criados e em breve outros serão adicionados⁵ às operações comerciais, não só africanos, mas também europeus, americanos e asiáticos. Prevê-se que as próximas rotas sejam:

❖ **Europa:** Lisboa, Las Palmas de Gran Canaria;

⁵ CEIBA MAGAZINE, setembro de 2014, p.97.

- ❖ **África:** Luanda, Johannesburg, Casablanca, Maputo, Praia;
- ❖ **América:** Nova Iorque, São Paulo;
- ❖ **Ásia:** Pequim, Dubai.

As próximas rotas da companhia aérea Ceiba vão ajudar no desenvolvimento do país em diversas áreas e no fortalecimento da sua presença no cenário internacional.

2.4 MODELO DE NEGÓCIO DA CEIBA INTERCONTINENTAL

Como transportadora líder nacional e da sub-região (e isto devido às diferentes rotas realizadas tanto ao nível nacional como internacional, o que justifica também um maior número de quilómetros percorridos durante as suas viagens), a companhia aérea Ceiba Intercontinental representa um vetor de desenvolvimento na aérea da aviação civil nos países onde oferece os seus serviços.

A companhia aérea está a fortalecer o setor da aviação no continente africano, representando uma das empresas líderes de forma sustentável, através da expansão de rotas, ligações e melhoria dos serviços ao cliente, entre as quais se destacam a sua fidelização e o serviço de venda e pós-venda.

Neste âmbito, o modelo de negócio da Ceiba Intercontinental é desenvolvido de acordo com o seu nicho de mercado, pelo que se desenvolve em vários canais, a maioria deles com o objetivo de estreitar os seus laços com a clientela. Entre os serviços inovadores que a transportadora Ceiba oferece aos seus clientes, destacam-se os serviços de apoio ao cliente, *Ceiba Fidelity* e outros como o aplicativo *ERV Travel Insurance* (seguro de viagem). Além disso, disponibiliza um *website* oficial com informações e serviços *online* aos seus clientes de qualquer parte do mundo.

Central de Atendimento

Com o serviço de apoio ao cliente (+ 34 91 737 52 00), o cliente tem um atendimento personalizado e eficiente com o custo de uma chamada local.

Ceiba Pass/Ceiba Fidelity

Ceiba Pass é o programa de fidelização da Ceiba Intercontinental, que permite ao cliente acumular pontos e com eles usufruir de diversas vantagens, como a obtenção de um bilhete grátis ou a redução do seu custo, bem como presentes e promoções. A figura 9 apresenta os diferentes cartões de *Ceiba Fidelity*.

Figura 9. Cartões do programa de fidelização da transportadora Ceiba Intercontinental



Fonte:

<https://www.guineainfomarket.com/economia/2016/08/14/ceiba-intercontinental-lanza-pagina-web/>, acedido a 26/06/201

Seguro de viagem

Com o seguro de viagem ERV, os clientes estarão protegidos durante as suas férias, viagens de estudo ou viagens de negócios na Europa ou em África. A companhia aérea trabalha com as melhores ofertas de coberturas de ERV, tanto em Espanha como na Guiné Equatorial. São disponibilizadas três classes de serviço nas aeronaves da Ceiba Intercontinental:

✓ Classe Turística

É a classe com a forma mais económica de viajar, com diversas ofertas para cada necessidade. Por se tratar de uma aeronave de fuselagem larga, o passageiro tem mais espaço e conforto a bordo. Oferece ainda um sistema de entretenimento gratuito em cada assento, cardápios de qualidade, com especialidades locais e a possibilidade de despacho gratuito de três pacotes de 23kg mais uma bagagem de mão (máx.10kg).

✓ Classe Executiva

É a classe de negócios, em que o conforto prevalece graças aos assentos espaçosos. Oferece menus de qualidade, saudáveis e leves. Apresenta um sistema de entretenimento individualizado em cada assento. O passageiro da classe executiva tem direito ao transporte de quatro pacotes de 23kg mais duas bagagens de mão de 10kg. Permite fazer o *check-in* de maneira individual, com acesso preferencial à zona de embarque através do “*Fast Track*” e sala VIP, onde o passageiro poderá descansar e utilizar as zonas de trabalho configuradas para esse propósito.

✓ Primeira Classe

A primeira classe oferece o mais alto padrão de qualidade num voo, com poltronas totalmente reclináveis e um delicioso menu, acompanhado com uma seleção dos melhores

vinhos e destilados. Em terra, permite o acesso às salas VIP e aérea de embarque pelo *Fast Track*. Como franquia, permite cinco bagagens de porão de 23kg e três de mão de 10kg. Como nas demais classes, as poltronas oferecem um sistema de entretenimento privativo com os últimos lançamentos de cinema apresentados nos *outdoors*.

Os passageiros de qualquer classe que desejem transportar bagagem adicional, podem alugá-la no momento do *check-in* com um custo acrescido por peça ou peso extra. A companhia tem aeronaves de elevada dimensão e os seus voos de média e longa distância contam com três classes de serviço a bordo (conforme ilustra a Figura 10).

Figura 10. Três classes de serviço da transportadora nacional Ceiba Intercontinental



Business Class/Classe Executiva



Classe

Turística



Primeira Classe

Fonte: <https://onemileatatime.com/ceiba-internacional-first-class> , acessido a 26/06/2021

Atualmente, a companhia aérea Ceiba Intercontinental tem uma tripulação nacional e internacional, ou seja, o pessoal de bordo advém da contratação de pessoas oriundas da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP): Guiné Equatorial, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal e São Tomé e Príncipe. Além da tripulação (pilotos e comissários de bordo), a língua portuguesa está representada também na manutenção das aeronaves (mecânicos, por exemplo) e no atendimento ao cliente, dando um carácter internacional e integrador ao modelo de negócio da Ceiba Intercontinental.

Outro fator que favorece este modelo de negócio é o horário com a rota Madrid-Malabo. A transportadora sai de Madrid às 23:00H para chegar a Malabo no dia seguinte, o que permite aos passageiros cumprir os objetivos da deslocação a Madrid (ir as reuniões, visitas médicas, compras) durante o dia e só viajar à noite.

Numa outra ótica, a companhia adequa o seu modelo de negócio lançando campanhas de ofertas de bilhetes durante diferentes eventos, oferecendo promoções (no Natal, na passagem de ano, no verão, etc.).

2.4.1 MATRIZ SWOT DA CEIBA INTERCONTINENTAL

Para uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças da Ceiba Intercontinental apresentamos no Quadro 28 a matriz SWOT.

Quadro 28. Matriz SWOT da Ceiba Intercontinental

Matriz SWOT	
Pontos fortes	Pontos fracos
Programa de fidelização (Ceiba Pass); Fortes parcerias e alianças (White Airways de Portugal, Ethiopian Airlines); Equipamento aeroportuários novos ou renovados; Aviões novos com grande autonomia; Reputação e prestígio de uma Companhia de bandeira; Líder de mercado; Localização geográfica;	Necessidades de formação profissional; Falta de investimento no Digital media, não possui serviços de atendimento ou compra de bilhetes online; Serviços on-board;
Oportunidades	Ameaças
Apoio do Estado, pois possui um relevante impacto na economia da Guiné Equatorial. Crescimento do turismo. Crescimento do frete aéreo (correio e mercadorias)	Situação económica (crise); As restrições impostas pela Pandemia de Covid-19; Aparecimento de nova concorrência; Preocupações com a segurança; Leis ambientais; Custos dos combustíveis.

2.4.2 CEIBA INTERCONTINENTAL COMO INSTRUMENTO VITAL PARA A ECONOMIA DA GUINÉ EQUATORIAL

No início, a companhia aérea Ceiba foi concebida para voos locais, no entanto, com a expansão a nível internacional, obteve mais capacidade com seus aparelhos de qualidade de

voar para os países da Comunidade Económica dos Estados da África Central (CEMAC)⁶ e salientando também os países da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO). A companhia aérea com os serviços que oferece, procura por parte dos passageiros mais notoriedade, o que se traduziu num fluxo económico positivo para a empresa.

Sendo a Guiné Equatorial um país com uma população residente reduzida, com uma grande diáspora e muitos estrangeiros a viver no país por razões de negócios, que provocam grandes fluxos de entrada e saída do país, a companhia aérea Ceiba apostou na internacionalização, assumindo novos desafios e rotas estratégicas para o país. Tornando-se até agora, o único projeto realmente viável no domínio do transporte aéreo na sub-região africana, quer para o governo, quer para o povo, a valorização da Ceiba é muito alta, representando um monumento nacional.

Sob o lema do *slogan* “Voando Juntos, Avançando Juntos”, a Ceiba tem contribuído para a integração dos jovens guineenses no mercado de trabalho, oferecendo formação e postos de trabalho, com o apoio do Ministério da Aviação Civil da Guiné Equatorial. Atualmente, a empresa conta com oitenta assistentes de bordo, vinte e cinco pilotos e vinte técnicos locais, treinados em diferentes ações de formação pela própria empresa.

Deve assinalar-se que a Ceiba Internacional é um membro ativo do movimento de empoderamento das mulheres, promovendo a sua integração em cargos de responsabilidade. A empresa colabora também com centros educativos, no sentido de melhorar a formação profissional dos jovens através da admissão de estágios, apoio informativo na preparação das suas dissertações ou organização de guias turísticos.

Para obter melhores resultados e satisfazer a sua clientela, a empresa reforçou o número de inspetores em diferentes setores e também a qualidade e a formação dos mesmos. Com os diferentes acordos de cooperação, apesar das dificuldades acrescidas devido à pandemia Covid-19, a transportadora tem apostado na alta qualificação dos seus inspetores, recrutados em Espanha, Portugal, Argentina, Perú, etc.

Para além disso, a companhia tem tido um envolvimento sociocultural, graças à existência de um departamento de serviços sociais, que assegura a inserção sociocultural no território nacional e internacional. Por exemplo, por ocasião da promoção de novos *designers* africanos e tecidos de origem, a Ceiba Intercontinental participou, como patrocinador principal, da edição *African Fashion Week-Amsterdam (AFWA)* em setembro 2019.

⁶ Ceiba Magazine, setembro de 2014, p. 16.

2.5 DIFICULDADES NA EXPANSÃO INTERNACIONAL

De acordo com Besanko *et al.* (2012, p.308), as barreiras à entrada são os fatores que permitem as empresas já atuantes obterem lucros económicos positivos, enquanto tornam não rentável a entrada de novas empresas no negócio. São definidas como as assimetrias entre a empresa atuante e a empresa entrante.

Em termos de dificuldades encontradas durante o processo da internacionalização da companhia aérea Ceiba Intercontinental menciona-se à lista das transportadoras aéreas de uma proibição de operação ou sujeitas a restrições operacionais na União⁷.

É importante sublinhar que, na sequência da visita de avaliação da União Europeia (UE) no local, que teve lugar em outubro de 2017, e da audição no Comité da Segurança Aérea da UE de novembro de 2017, a Autoridad Aeronáutica de Guiné Ecuatorial (AAGE) manifestou à Comissão o seu interesse em reabrir o diálogo sobre a alteração do anexo A do Regulamento (CE) n.º. 474/2006 relativamente a todas as transportadoras certificadas na Guiné Equatorial onde as transportadoras aéreas da Guiné Equatorial foram incluídas no que respeita à lista das transportadoras aéreas objeto de uma proibição de operação ou sujeitas a restrições operacionais na União. Mas com base nas informações atualmente disponíveis, de acordo com os critérios comuns estabelecidos no anexo do Regulamento (CE) n.º. 2111/2005, a Comissão considera, por conseguinte, não haver atualmente, no que respeita às transportadoras aéreas da Guiné Equatorial, fundamento para alterar a lista das transportadoras aéreas objeto de uma proibição de operação na União. Além disso, os Estados-Membros devem continuar a verificar o cumprimento efetivo das normas de segurança internacionais pertinentes pelas transportadoras aéreas certificadas da Guiné Equatorial, atribuindo prioridade às inspeções nas plataformas de estacionamento de todas as transportadoras aéreas neste país, em conformidade com o Regulamento (UE) n.º 965/2012⁸.

Para além de permanecer nesta lista que inibe as operações da companhia aérea Ceiba Internacional, existem outras dificuldades, como a impossibilidade de aquisição dos bilhetes via *online* devido ao sistema ainda não estar operacional, o que limita os canais de oferta de bilhetes, comparativamente com outras companhias.

Existem também dificuldades em encontrar recursos humanos qualificados, devido à escassa formação técnica de muitos nacionais. Para a companhia conseguir cumprir o seu ambicioso

⁷ Regulamento de Execução (UE) 2020/736 da Comissão, de 2 de junho de 2020

⁸ Regulamento de Execução (UE) 2020/736 da Comissão de 2 de junho de 2020, pontos 67 e 68.

objetivo internacional necessita de encontrar pessoal (guineenses ou estrangeiros) qualificado e formado, em diferentes áreas técnicas, administrativas e comerciais da Aviação Civil para, assim, completar o sistema e garantir a segurança das operações dos voos.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste terceiro capítulo iremos desenvolver a parte empírica do estudo que abrangeu os clientes (viajantes) e os funcionários da companhia aérea Ceiba Intercontinental.

Dada a diversidade de definições da metodologia de investigação, apresenta-se a definição de Reis (2018), que a define como “um sistema de métodos, procedimentos e técnicas utilizadas para a realização de uma investigação. Assim, é uma condição necessária para que o trabalho científico tenha um determinado rumo, e que possa ser analisado de uma forma crítica por outros investigadores”.

Por sua vez, Sousa e Baptista (2014), caracterizam a metodologia de investigação como um processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.14), a metodologia é uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa académica. Assim, é neste ponto que se examina, descreve e avalia os métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a recolha e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e a resolução de problemas e/ou questões de investigação.

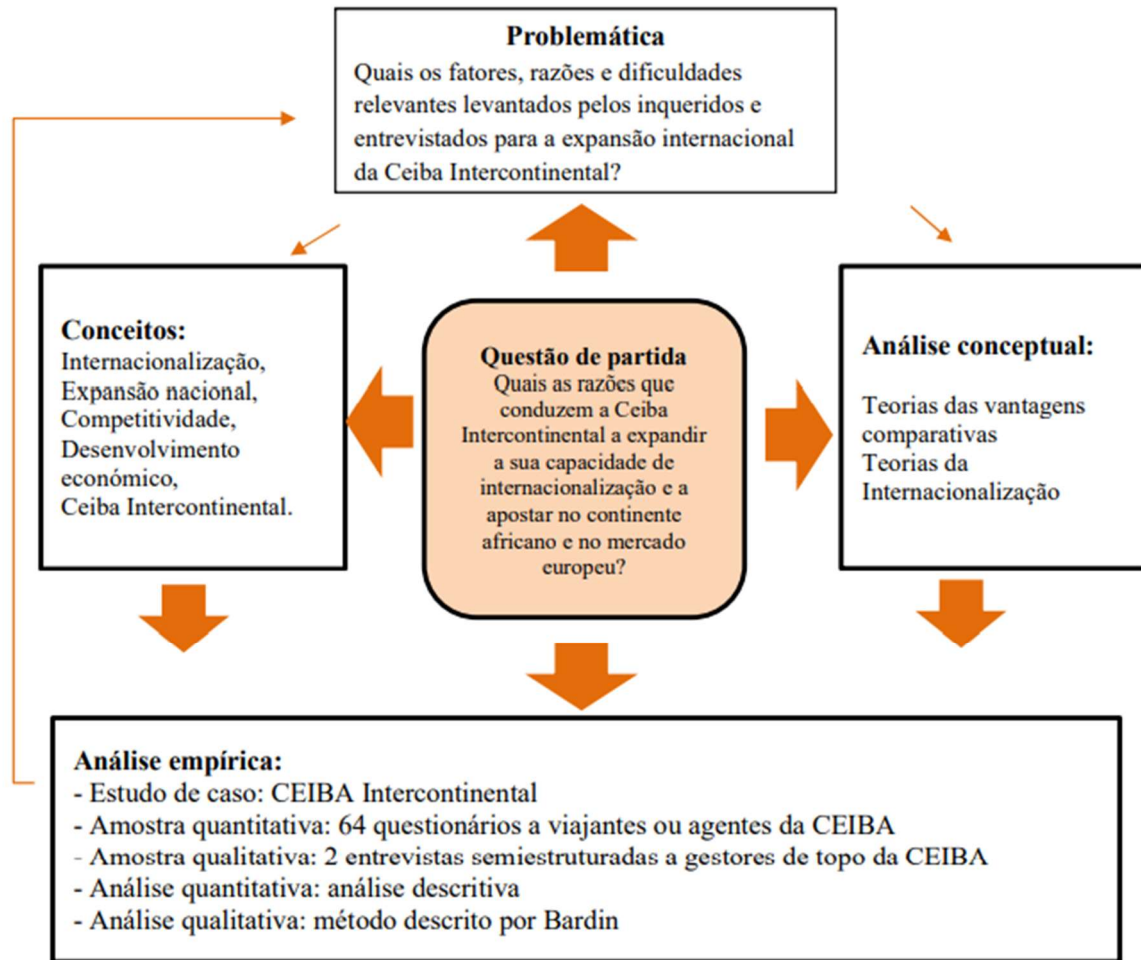
3.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

A elaboração do desenho da investigação deste trabalho desenvolveu-se em três etapas: a conceptual, a metodológica e, a empírica (Reis, 2018, p.76).

1. Na primeira etapa foram cumpridos os procedimentos científicos da etapa conceptual, a saber: a definição do problema, do objetivo geral e dos objetivos específicos de investigação e da questão de partida e o enquadramento teórico.
2. Na segunda etapa (metodológica), foram definidos: o desenho de investigação, o tipo de estudo, a população alvo e amostragem, os instrumentos de recolha de dados, a estrutura do inquérito, a estrutura da entrevista, a caracterização da amostra e a análise de dados.
3. Na terceira etapa (empírica) apresenta-se uma análise quantitativa e qualitativa dos dados, a discussão dos resultados, as conclusões, as limitações da investigação, e os desafios para investigações futuras.

O esquema abaixo ilustra o desenho concetual desta investigação, resumindo os seus pontos-chave.

Figura 11 - Modelo Conceptual



A abordagem selecionada para esta tem como objetivo analisar os fatores e as razões que levaram a companhia aérea da Guiné Equatorial a apostar nos mercados externos.

A definição de estudo de caso varia de autor para autor. O estudo de caso para Ponte (2006), considera que se trata de uma investigação particularista por se debruçar sobre uma situação específica, que se supõe ser especial em determinados aspetos, procurando descobrir o que há de mais característico e, desse modo contribuir para a compreensão global.

Neste sentido, foi abordado uma metodologia de estudo de caso, que de acordo com Yin (2005, p. 32) pode ser definido como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. No presente trabalho, trata-se de um

estudo de caso com uma abordagem face às estratégias, razões e fatores decisivos de internacionalização da companhia aérea, Ceiba Intercontinental S.A.

Para o estudo de caso cumprir com objetivos definidos, foi considerada uma pesquisa descritiva. De acordo com Reis (2018), a pesquisa descritiva tem o propósito de descrever o fenómeno em estudo, da especificação dos conceitos dele decorrentes e da elaboração de um quadro conceptual que, além de definir a perspetiva do estudo, serve de ligação entre os conceitos e a sua descrição. Envolve o uso de instrumentos de recolha de dados, neste caso inquérito e entrevista. Assim, a transportadora Ceiba Intercontinental é o caso em análise e o fenómeno que se pretende analisar é o conjunto de razões que levaram a companhia aérea da Guiné Equatorial a apostar nos mercados externos, bem como os fatores decisivos destacados para a sua internacionalização.

A abordagem utilizada recorreu à triangulação de dados, utilizando a complementaridade entre métodos quantitativos e qualitativos. A metodologia quantitativa centrou a sua atenção nos viajantes (clientes/passageiros) da companhia aérea e a metodologia qualitativa encontrou a sua realização nas entrevistas aos profissionais da mesma companhia aérea. Estas duas metodologias permitem ter um ponto de vista externo e outro interno sobre a internacionalização e as estratégias da empresa.

A metodologia quantitativa integra-se no paradigma positivista, apresentando como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis e mensuráveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Em amostras representativas da população, é possível a generalização dos resultados obtidos (Sousa & Baptista, 2014). Apesar de representar o tipo de metodologia que permite a verificação de hipóteses e a análise estatística para potenciar esta generalização (Sousa & Baptista, 2014), tal análise não vai ser desenvolvida nesta investigação.

Por sua vez, a metodologia qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Este tipo de investigação é indutivo e descritivo, na medida em que o investigador analisa a profundidade dos dados e desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados, em vez de os recolher para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses como nos estudos quantitativos (Sousa & Baptista, 2014).

O Quadro 29 apresenta as vantagens e desvantagens tanto da metodologia quantitativa como qualitativa, permitindo a sua comparação e verificação da complementaridade.

Quadro 29 - Vantagens e desvantagens dos métodos quantitativos e qualitativos

	Vantagens	Desvantagens
Metodologia quantitativa	- Análise e integração dos resultados de um conjunto mais ou menos alargado de investigações já realizadas sobre o tema.	- O investigador não conseguir controlar as variáveis independentes.
Metodologia qualitativa	- Possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação, devido ao facto de se utilizarem técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos (relatórios, testes, composições).	- Existem problemas de objetividade que podem resultar da pouca experiência, da falta de sensibilidade do investigador.

Fonte: Adaptado de Sousa & Baptista (2014, p. 55-57).

3.3 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

Em geral, todo o trabalho científico precisa de enfrentar o dilema de estudar a população. Para Murteira *et al.* (2015), a população é o conjunto de elementos cujos atributos são objeto de um determinado estudo, sobre qual se efetuam análises estatísticas.

Porém, outra definição é apresentada por Reis (2018) que defende que, o ideal numa investigação é o estudo dos elementos da população na sua totalidade, mas na maior parte dos casos isso não é possível. Desta forma surge a necessidade de recorrer a uma amostra, ou seja, apenas a uma parte dessa população, estando a mesma associada a uma margem de erro.

A amostra sendo um subconjunto da população alvo, tem que ser representativa de todas as suas características e sobre a qual será feito o estudo (Reis, 2018). Neste estudo de caso, definiu-se uma amostra não aleatória de bola de neve (*snowball sampling*). Os primeiros indivíduos (passageiros da transportadora Ceiba Intercontinental) foram selecionados pelo contacto direto com a investigadora, por sua vez, estes convidaram outros passageiros pertencentes às suas redes de amigos, familiares e conhecidos. Assim, as respostas recolhidas aumentaram à medida que as pessoas (passageiros/clientes) convidavam novos respondentes.

Na amostra final foram incluídos passageiros/clientes que viajam com a transportadora Ceiba Intercontinental da Guiné Equatorial, de ambos sexos, com idades compreendidas entre os 25 anos e os 60 anos, de diferentes nacionalidades.

No entanto, a pesquisa quantitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (Gerhardt & Silveira, 2009)

Relativamente à amostra qualitativa, fizeram parte dois gestores da transportadora, tendo as entrevistas decorrido em dois locais diferentes. Na parte insular do país (na cidade de Malabo) entrevistamos o Diretor Adjunto de Operações de Voos e o Chefe Adjunto de Formação e na parte continental (na cidade de Bata), o Supervisor de Operações. Ambos foram contactados por telefone, tendo sido explicados os objetivos da entrevista oralmente. Por impossibilidade de fazer deslocações no momento em que foram realizadas, devido à pandemia COVID19, e por problemas de estabilidade da internet, aos entrevistados foi enviado o guião de entrevista, tendo o primeiro respondido por áudio via aplicação *WhatsApp* e o segundo por escrito utilizando a mesma aplicação. De referir que as duas entrevistas foram realizadas em espanhol e depois traduzidas para português.

Foram selecionados gestores de topo destas duas regiões pois a companhia aérea tem um polo em cada uma destas cidades, que correspondem aos locais onde se encontra a maior parte da população que mais frequentemente viaja. Aliás, estas cidades são pontos fulcrais pelas posições geográficas e por terem aeroportos com voos nacionais e internacionais.

3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Para recolher as informações pretendidas junto da amostra definida, é necessário escolher os instrumentos de recolha de dados adequados para transformar essa informação em conceitos mensuráveis e de mais fácil interpretação (Reis, 2018).

Para além disso, Morgado (2012) salienta que a escolha das técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizados constituem uma das fases cruciais da investigação, pois deles dependem, maioritariamente, o sucesso e a qualidade de uma investigação. No processo de recolha de dados, é importante definir o instrumento mais adequado à investigação, de forma a conseguir o máximo de informações necessárias para responder à problemática da investigação. Neste estudo, os dados foram extraídos através de inquérito escrito em duas línguas (português e espanhol) a viajantes/passageiros da Ceiba Intercontinental e entrevistas.

3.4.1 ESTRUTURA DO INQUÉRITO

Segundo Reis (2018, p.99), o inquérito é um instrumento de recolha de dados formado por uma série ordenada de perguntas a serem feitas, por escrito, aos respondentes, e tem como objetivo obter informações sobre opiniões, interesses, expectativas relativas às questões e

objetivos da investigação. Dos vários instrumentos adotados na recolha de dados nos trabalhos académicos e científicos, os inquéritos são os mais utilizados.

O inquérito é, também, um instrumento de recolha de dados, um método de campo que permite dar respostas às questões de investigações tal como a entrevista.

Para Reis (2018), a elaboração do inquérito é efetuada com base na definição do problema e no quadro teórico de referência, devendo-se ter em conta alguns aspetos, tais como:

- ❖ A linguagem deve ser acessível ao entendimento da população estudada;
- ❖ Deve conter apenas perguntas relacionadas com as questões e os objetivos de investigação;
- ❖ As questões devem ser expostas numa determinada ordem começando por aquelas de carácter geral a que se seguem as mais específicas. A disposição da ordem como são colocadas as questões pode sugerir diferentes tipos de resposta, o que constitui um aspeto fundamental a considerar na construção dos inquéritos
- ❖ O tipo de informação a recolher, a estrutura da pesquisa e a cultura do país onde se realiza o estudo, são fatores que têm de ser contemplados quando se define a forma como o inquérito vai ser efetuado, por exemplo, por correio ou presencial.

De acordo com Gil (2008), o inquérito pode definir-se como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, expectativas, comportamento presente ou passado, etc. Construir um inquérito consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada.

A escolha do inquérito como instrumento de recolha de dados apresenta vantagens e desvantagens que são relativas à sua aplicação, como resume o Quadro 29.

Quadro 30 - Vantagens e desvantagens do inquérito

Vantagens	Desvantagens
As perguntas de respostas fechadas dão informações exatas facilitando a análise dos dados. As de respostas abertas originam informações mais pormenorizadas e por isso não são tão fáceis de serem tratadas.	As perguntas de respostas abertas requerem uma análise dos dados mais demorada.
Económico, no que concerne ao tempo para a sua aplicação e análise, e na facilidade com que se interroga um elevado número de respondentes num curto espaço de tempo.	Quando o inquérito é aplicado através de meios eletrónicos, há maior probabilidade de a taxa de retorno de respostas ser baixa.
Como o respondente não está limitado no tempo, na elaboração das respostas às questões é-lhe permitida uma maior reflexão.	Dificuldades de interpretação do vocabulário do respondente nas questões abertas. E pode ocorrer ausência de resposta a determinados itens ou respostas padronizadas
A possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder a numerosas análises de correlação.	Não permite o esclarecimento de dúvidas nas questões colocadas porque geralmente não é preenchido na presença do investigador.
Quando os inquéritos são anónimos os respondentes sentem-se mais seguros relativamente ao anonimato das respostas.	Como o inquérito não deve ser longo impossibilita retirar muita informação.

Fonte: Reis (2018, p. 102).

Implementar o inquérito no presente estudo, teve como objetivo obter dados referentes aos pontos de vista dos passageiros/clientes que voam com a companhia aérea Ceiba Intercontinental e gestores da mesma companhia aérea.

O inquérito foi previamente validado pelo orientador, e posteriormente foi realizado um pré-teste a quatro passageiros/clientes da companhia aérea com as mesmas características da amostra para verificar o nível de compreensão, o tempo necessário para o preenchimento e também se não encontravam dúvidas no preenchimento. O inquérito foi apresentado em papel e as considerações recolhidas permitiram fazer alguns ajustes, em particular nas questões 8, 9 e 10, que foram classificadas por nível de concordância, sendo esta a versão definitiva, que foi submetido numa versão em português e noutra em espanhol.

O inquérito foi constituído por 20 questões (cf. Apêndices I e II), distribuídas da seguinte forma:

- Questões 1-5: dados demográficos (género, estado civil, faixa etária, habilitações literárias, categoria profissional), com o objetivo de caracterizar a amostra.
- Questões 6-7: benefícios e razões da internacionalização da transportadora Ceiba Intercontinental.

- Questões 8-10: identifica o nível de concordância na procura de voos para os mercados africano e europeu.
- Questões 11-13: opinião sobre a criação de novas rotas pela Ceiba na vertente de apoiar o seu negócio a nível internacional, bem como as vantagens e desvantagens de voar com a transportadora.
- Questões 14: razões que levaram a companhia aérea a abrir outras agências no mercado externo, apresentando-se as opções sob a formas de uma escala com 5 pontos, em que 1 corresponde a “nada importante” e 5 a “extremamente importante”.
- Questões 15: número de anos que cada passageiro/cliente tem a voar com a Ceiba.
- Questões 16: identifica os apoios relevantes nas estratégias de internacionalização da transportadora Ceiba.
- Questões 17-20: primeiros mercados da Ceiba a nível internacional (escala entre 1 e 5 onde 1 corresponde a “não relevante” e 5 a “extremamente relevante”); importância da internacionalização da Ceiba (escala entre 1 e 5, onde 1 corresponde a “muito negativo” e 5 a “muito positivo”); dificuldades que a transportadora encontra na sua expansão internacional (escala entre 1 e 5, onde 1 corresponde a “nada importante” e 5 a “extremamente importante”); alianças estratégicas que a companhia aérea terá que consolidar para a sua competitividade a nível internacional, respetivamente.

A maioria das questões eram fechadas e de resposta direta, no entanto para as questões 14, 17, 18, e 19 recorreu-se a uma escala de Likert de 5 pontos, devidamente caracterizadas acima.

3.4.2 ESTRUTURA DA ENTREVISTA

Como método complementar ao inquérito, foi aplicada a técnica de entrevista através de um guião dirigido aos gestores do topo da companhia aérea Ceiba Intercontinental. A entrevista representa um dos instrumentos de recolha de dados e permite a obtenção de informações dos entrevistados relativas à questão e objetivos da investigação.

Para Reis (2018), as entrevistas permitem que o investigador estabeleça uma relação com o entrevistado de forma a ter acesso a informações relevantes para a investigação, contribuindo para a descrição dos fenómenos, e é muitas vezes associada à investigação qualitativa.

De acordo com Gil (2008, p.109), pode definir-se entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes procura recolher dados e a outra apresenta-se como fonte de informação. O mesmo autor sublinha que a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informação acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das duas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. Tal como os outros métodos, também a entrevista apresenta vantagens e desvantagens (Quadro 31).

Quadro 31 - Vantagens e desvantagens da entrevista

Vantagens	Desvantagens
Obter muita informação num curto espaço de tempo e informações detalhadas.	Inibição ou pouca experiência do entrevistado a questões delicadas e à presença do entrevistador.
Índice de contestação amplo porque é comum os entrevistados concordarem falar sobre determinados temas.	A recolha de dados e a produção dos mesmos são em momentos diferentes, porque após a entrevista é necessário fazer a sua transcrição, categorização e codificação.
Possibilidade de analisar o comportamento oral e não oral do entrevistado.	Pode acarretar custos financeiros.
Garantia de resposta por parte dos entrevistados. E no caso da utilização do telefone ou e-mail o retorno é rápido.	Por vezes é necessário entrevistar um elevado número de indivíduos, o que leva ao aumento do tempo despendido.

Fonte: Reis (2018, p. 92).

Nesta investigação, a recolha de dados foi realizada através de duas entrevistas estruturadas, com questões abertas e fechadas (cf Apêndice III e IV), o que permite ao entrevistado a possibilidade de exprimir e justificar livremente a sua opinião. Relativamente ao guião de entrevista, foram elaboradas 19 perguntas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

O inquérito foi elaborado em duas línguas, em espanhol por ser a primeira língua oficial falada na Guiné Equatorial, e também por ter um maior número de respostas devido à quantidade elevada dos nativos que responderam, e em português. As duas versões foram submetidas *online* através da plataforma *Google Forms* e enviadas aos participantes através da aplicação *WhatsApp*, o que facilitou a partilha. O inquérito foi enviado para participantes

de países de África Central e Ocidental (Guiné Equatorial, Gabão, Camarões, Benin, Senegal, Congo Brazzaville, Togo, etc.), e da Europa (Espanha, Portugal, França), mercados onde a transportadora realiza as suas diferentes rotas. Foi disponibilizado durante os meses de setembro de 2020 a fevereiro de 2021. Inicialmente tinha sido decidido disponibilizá-lo apenas por três meses, contudo a fraca adesão de resposta levou-nos a estender o tempo por mais dois meses.

Como complemento ao inquérito, foram realizadas duas entrevistas a gestores do topo da companhia aérea Ceiba Intercontinental. O primeiro contacto para o convite à participação foi realizado telefonicamente, ficando acordado o envio dos guiões das entrevistas em formato Microsoft Word através da aplicação *WhatsApp*. As respostas às entrevistas foram dadas em espanhol e transcritas e traduzidas em português pela investigadora (Apêndice V).

3.6 TRATAMENTO E A ANÁLISE DOS DADOS

Os inquéritos foram gravados na plataforma *Google Forms* e a sua base de dados reunida numa folha de cálculo do Microsoft Excel, para posteriormente ser trabalhada no SPSS versão 27.0. Esta ferramenta permitiu a análise descritiva, apresentando as distribuições de cada uma das questões por meio de gráficos, também utilizaremos medidas estatísticas para comparar as respostas dadas pelos inquiridos.

As entrevistas foram analisadas utilizando o método de análise de conteúdo descrito por Bardin. De acordo com Bardin (2004, p.41), a análise de conteúdo é entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

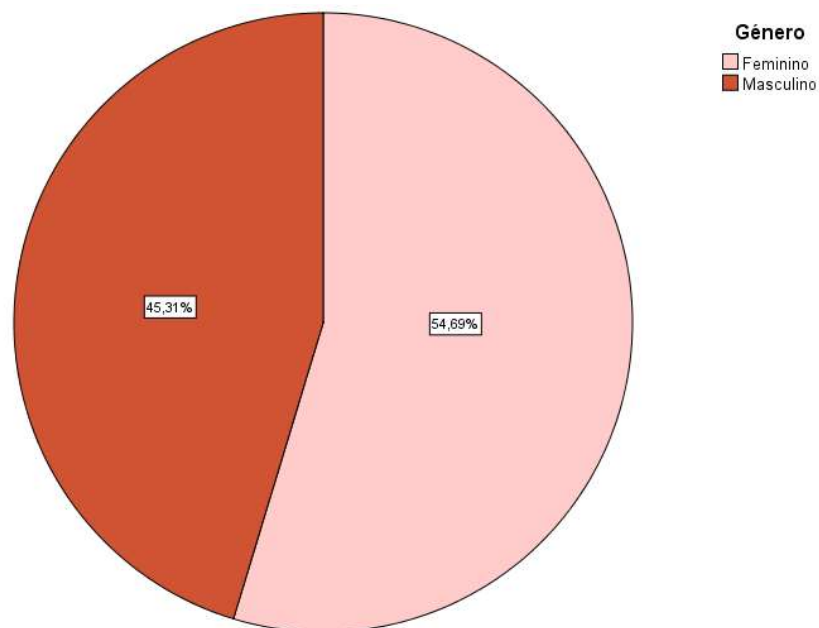
Neste capítulo apresentamos a caracterização da amostra, a análise e discussão dos resultados obtidos através do inquérito e das entrevistas.

4.1 DOS INQUÉRITOS

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

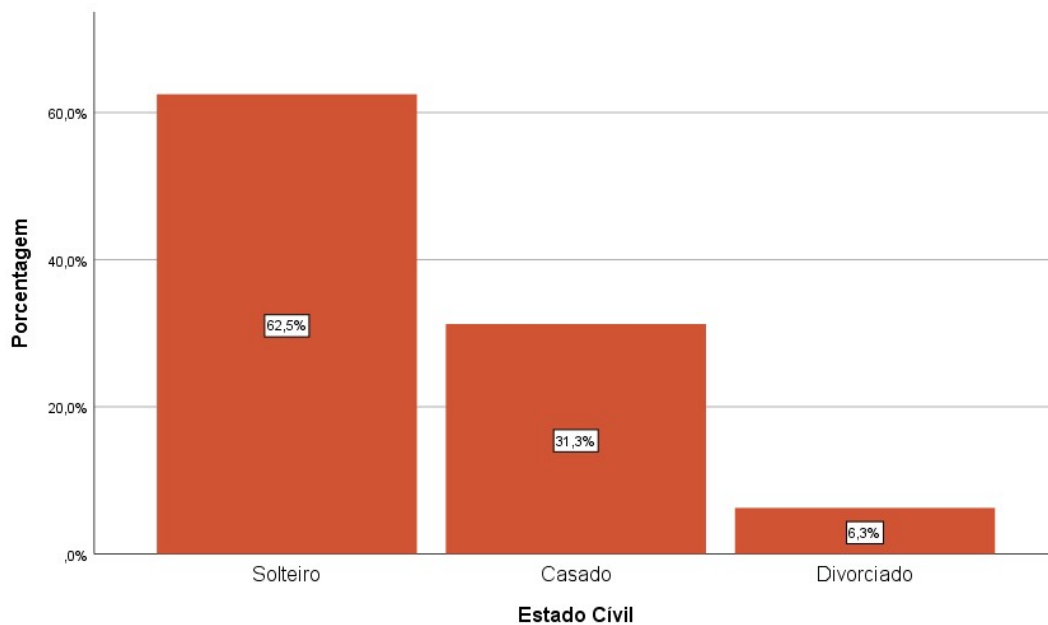
A amostra é constituída por 64 inquéritos validados, tendo sido 14 respondidos em português e 50 em espanhol. A amostra é composta por 54.7% de indivíduos do género feminino, conforme se pode observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Género dos Inquiridos.



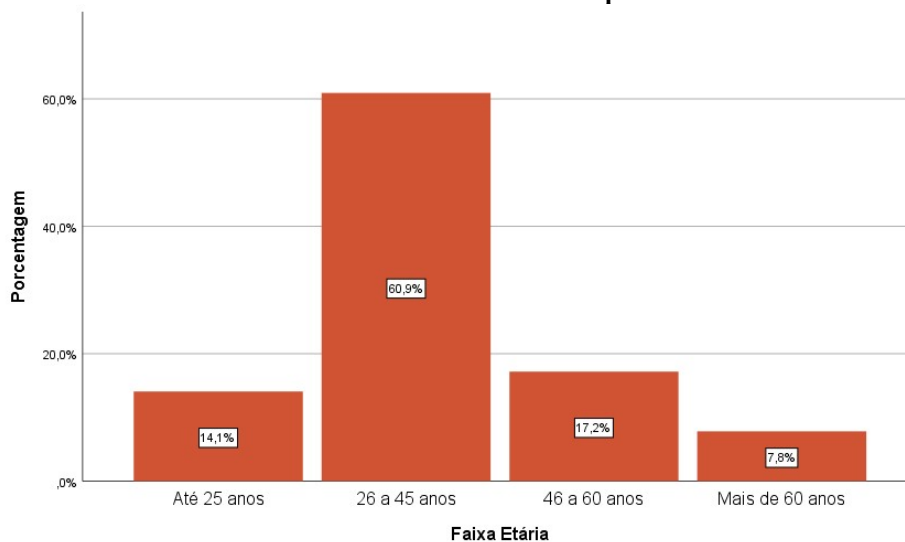
No que diz respeito ao estado civil dos respondentes, conforme se pode observar no Gráfico 2, a maioria é solteiro(a) que representa 62.5% dos respondentes, seguindo-se com 31.3% os casados e finalmente 6.3% são divorciados.

Gráfico 2 - Estado Civil dos Respondentes



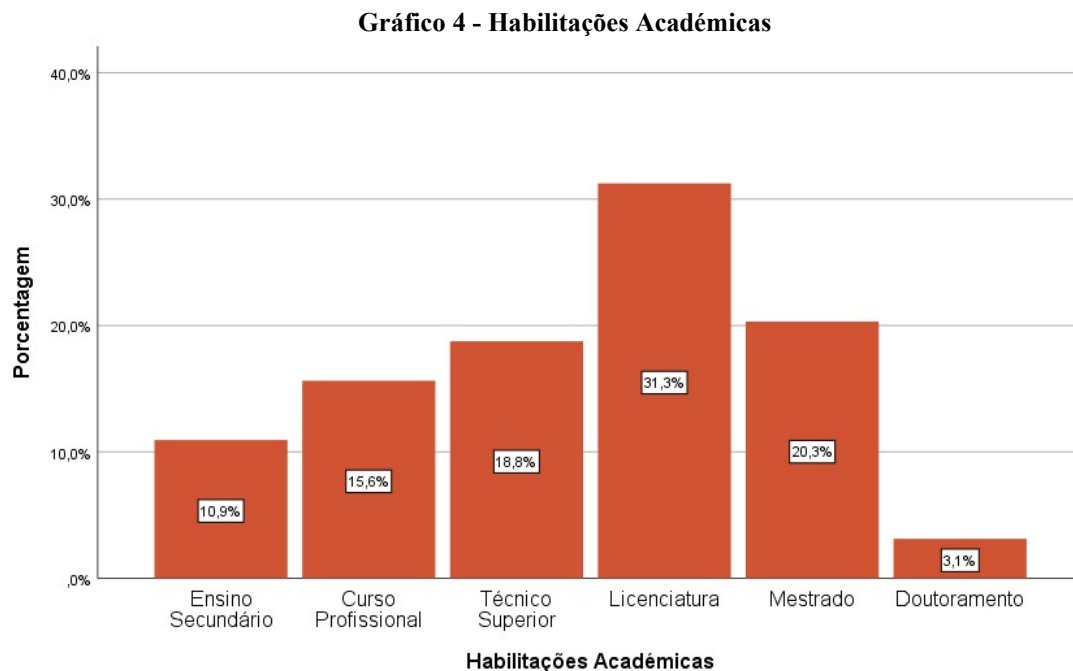
De acordo com o Gráfico 3, que corresponde à distribuição dos respondentes por faixas etárias, podemos concluir que a maior predominância se encontra entre os 26 e 45 anos, com 60.9%, seguida pela faixa etária dos 46 aos 60 anos, à qual correspondem 17.2%, depois os inquiridos com menos de 25 anos, que representam 14.1% dos respondentes e por último a faixa de inquiridos que é ocupada por indivíduos com mais de 60 anos com 7.8%.

Gráfico 3 - Faixa Etária dos Respondentes



Assim, podemos concluir que a grande maioria dos inquiridos é jovem.

Relativamente às habilitações literárias, pela observação do Gráfico 4, podemos concluir que a moda da distribuição é Licenciatura que obteve 31.3% das respostas dos inquiridos, seguindo-se os inquiridos com Mestrado com 20.3%, técnico superior com 18.8%, curso profissional com 15.6%, ensino secundário com 10.9% e com a frequência mais baixa encontramos os inquiridos com doutoramento que totalizam 3.1% dos inquiridos.



Para terminar a caracterização sociodemográficas dos inquiridos questionamos a respeito da sua categoria profissional. Dada a variedade de respostas optamos por não apresentar a sua distribuição, podendo, no entanto, referir que 7.8% (5) são estudantes e 1.5% (1) está desempregado.

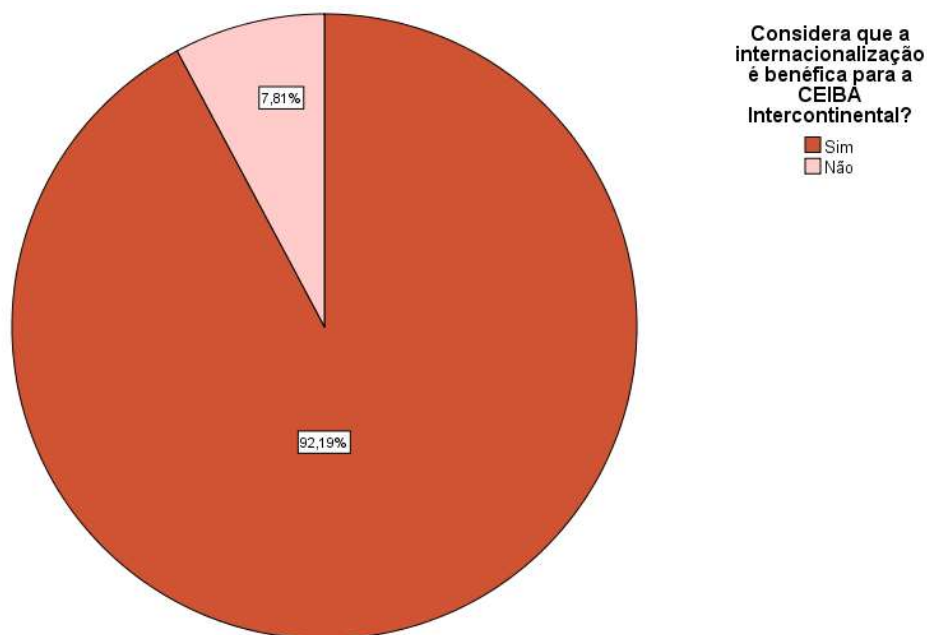
4.1.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DO INQUÉRITO

Para apresentar uma primeira análise das respostas dadas pelos inquiridos relativamente a cada questão colocada utilizaremos a representação gráfica.

- ❖ Considera que a internacionalização é benéfica para a Ceiba Intercontinental?
(Questão nº6 do inquérito)

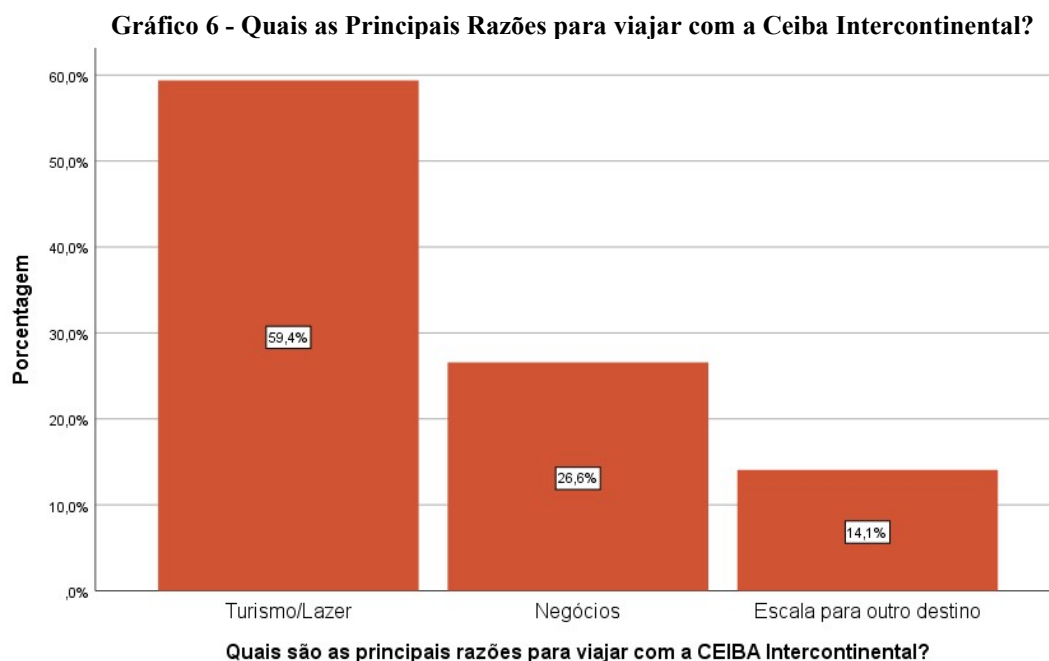
De acordo com o Gráfico 5 podemos concluir que a grande maioria acredita que a internacionalização da Ceiba intercontinental é benéfica para a mesma. A percentagem de inquiridos que responde ‘não’ é de 7.8%, isto é, apenas 5 pessoas inquiridas discordaram.

Gráfico 5 - Considera que a internacionalização é benéfica para a Ceiba Intercontinental?



❖ Quais as principais razões para viajar com a Ceiba Intercontinental? (Questão nº 7)

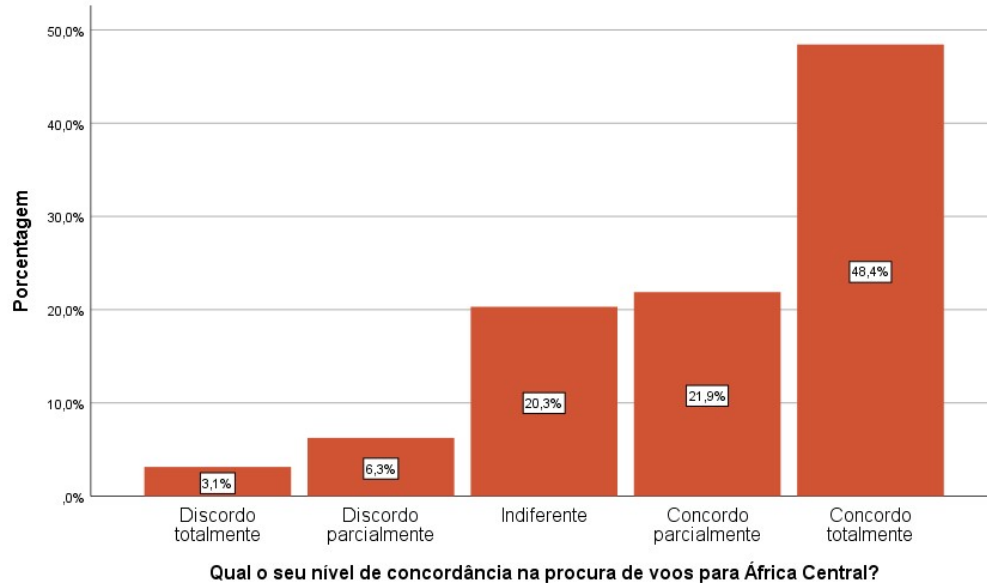
De acordo com o Gráfico 6 verificamos que a grande maioria dos clientes viaja com a Ceiba Intercontinental por motivo de turismo, seguindo-se os que o fazem por motivo de negócios com 26.6% e por último os que o fazem devido à necessidade de fazer escala para outro destino, com 14.1%.



❖ Qual o seu nível de concordância na procura de voos para a África Central? (Q.8)

A partir do Gráfico 7 podemos verificar que a maioria dos inquiridos está de acordo com a questão, sendo que 48.4% encontra-se totalmente de acordo e apenas 3.1% está em total desacordo.

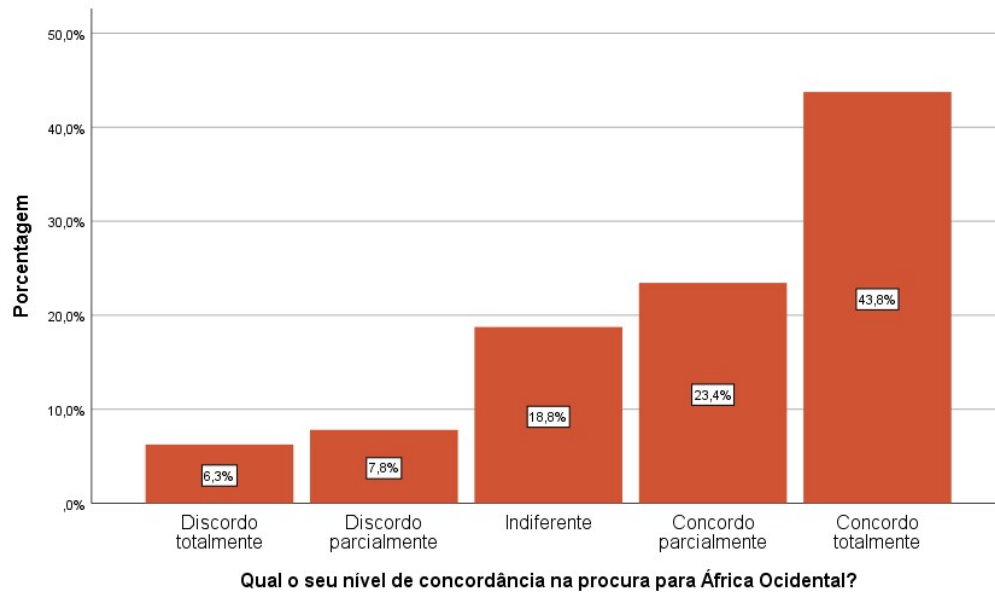
Gráfico 7 - Qual o seu nível de concordância na procura de voos para África Central?



❖ Qual o seu nível de concordância na procura de voos para África Ocidental? (Q.9)

Como podemos observar no Gráfico 8, a maioria continua a estar de acordo, embora a percentagem de inquiridos que está totalmente de acordo seja menor do que na questão anterior e a percentagem de concordância parcial é ligeiramente maior. De referir que a percentagem de inquiridos em total desacordo é de 6.3%.

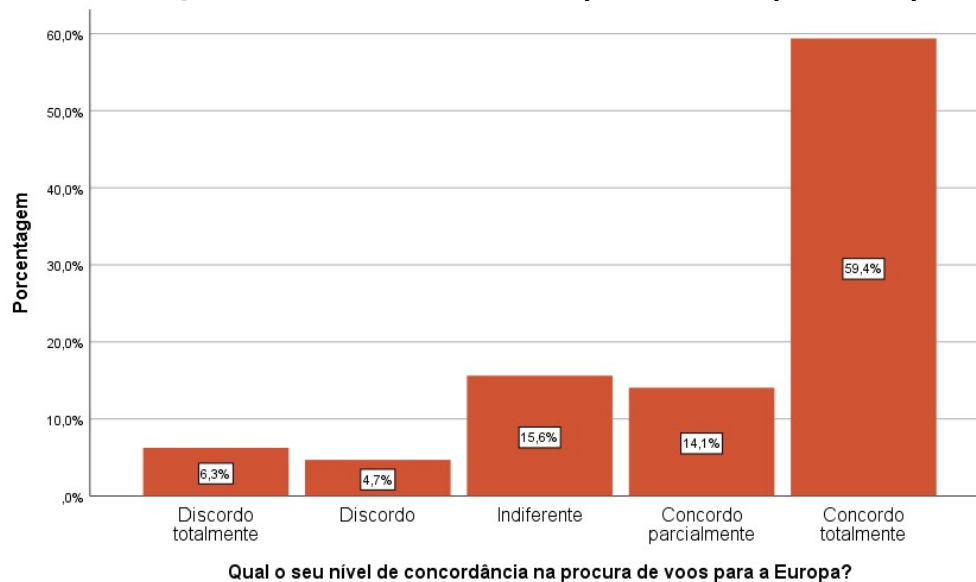
Gráfico 8 - Qual o seu nível de concordância na procura de voos para a África Ocidental?



❖ Qual o seu nível de concordância na procura de voos para a Europa? (Q.10)

De acordo com a observação do Gráfico 9 verificamos que a grande maioria está completamente de acordo com a procura da realização de voos de e para a Europa, sendo que estas rotas apresentam um nível de concordância superior ao verificado quer para África Central, quer para a África Ocidental. A percentagem de inquiridos que se mostra discordante é no seu total igual a 11%, contra uma percentagem total de 73.5%.

Gráfico 9 - Qual o seu nível de concordância na procura de voos para a Europa?



- ❖ Quais as rotas que gostaria de ver criadas pela Ceiba, para apoiar o seu negócio a nível internacional? (Q.11)

As respostas são variadas, dentro da Europa, os países mais indicados são Portugal, Espanha, Reino Unido, França, Rússia e Alemanha. Na Ásia, a China e o Japão são as principais referências. Quanto ao continente americano, encontramos destinos cosmopolitas como Nova York, mas também países da América Latina. Quase todos os inquiridos apresentam várias cidades do continente africano como, Marrocos, Angola, Moçambique, Tunísia e Líbano.

- ❖ Quais as vantagens de voar pela Ceiba Intercontinental? (Q.12)

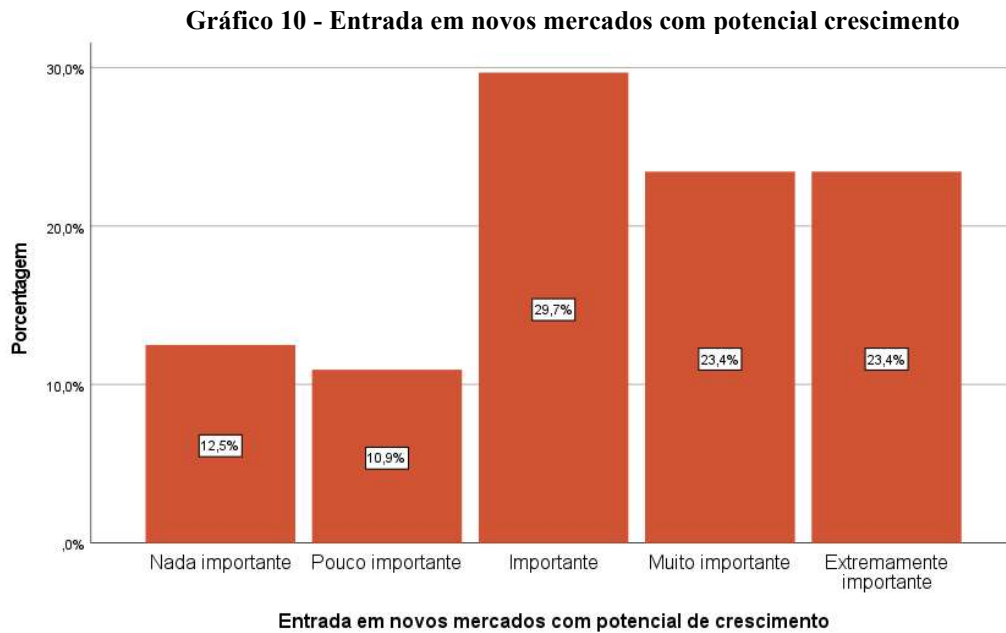
Os inquiridos apontaram várias vantagens. De entre elas destacamos o facto de se tratar de uma companhia de bandeira e, portanto, ser prestigiante para o país viajar nesta companhia. Outros apontam a comodidade, hospitalidade, o preço, a segurança (por se tratar de aeronaves novas), as viagens diretas sem escalas.

- ❖ Quais as desvantagens de voar pela Ceiba Intercontinental? (Q.13)

A principal desvantagem apontada é a quantidade de rotas disponíveis que não permitem viajar por todo o mundo. Seguem-se problemas com pontualidade, a falta de vendas a bordo e outras facilidades apresentadas por outras companhias de maior dimensão. Contudo a maior parte dos inquiridos não apontam qualquer desvantagem.

- ❖ Que razões levaram à internacionalização da Ceiba através da abertura de agências no mercado externo? (Q.14)

a) Entrada em novos mercados com potencial de crescimento:

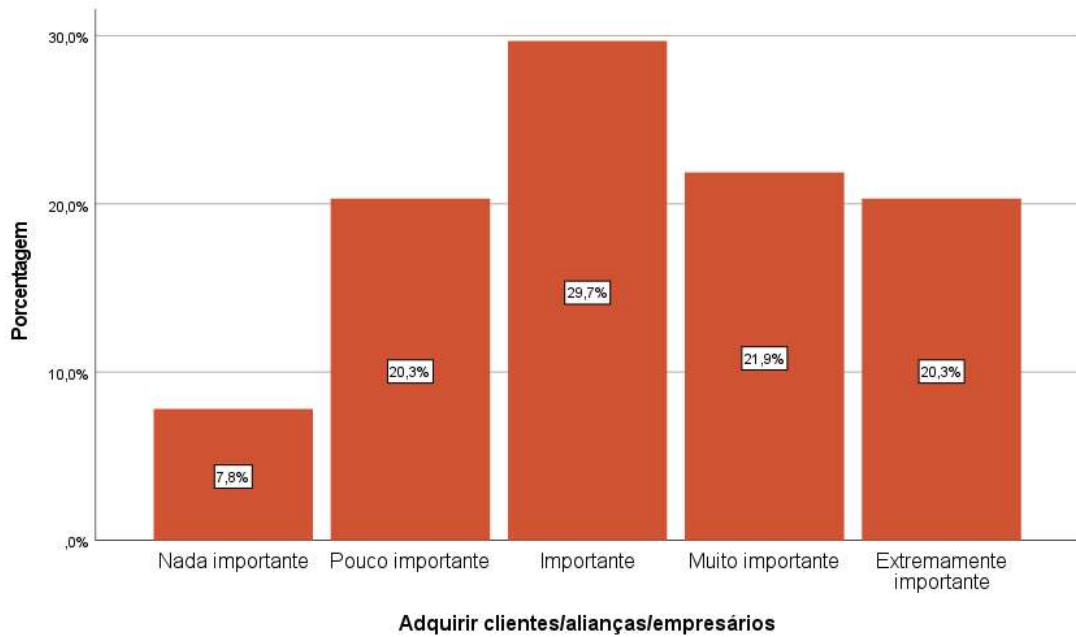


Perante o Gráfico 10 podemos afirmar que a maior parte dos inquiridos consideram que a entrada em novos mercados com potencial crescimento como importante, muito importante ou extremamente importante, com percentagens iguais a 29.7%, 23.4% e 23.4% respetivamente. Apenas 12.5% referem que este facto não é importante.

b) Adquirir clientes/alianças/empresários:

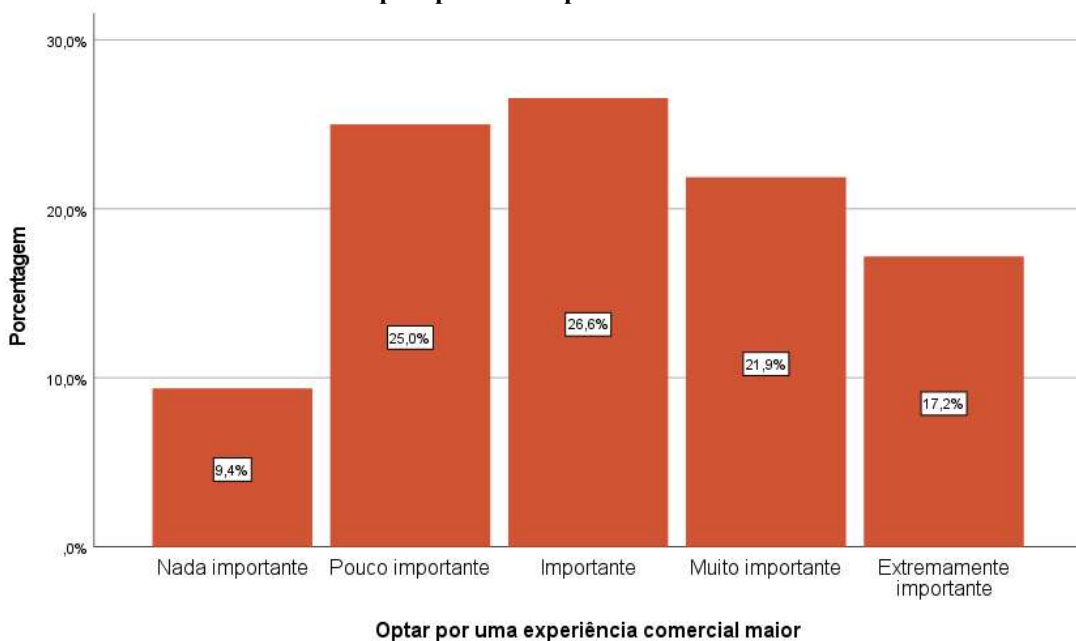
Conforme podemos observar no Gráfico 11, a percentagem de inquiridos que não considera importante a aquisição de novos clientes, alianças e empresários para a Ceiba é igual a 7.8%. A restante percentagem pertence a algum tipo de importância. Encontramos a moda da distribuição das respostas na opção 'importante', logo seguido 'muito importante'.

Gráfico 11 - Adquirir clientes/ alianças/ empresários



c) Optar por uma experiência comercial maior:

Gráfico 12 - Optar por uma experiência comercial maior



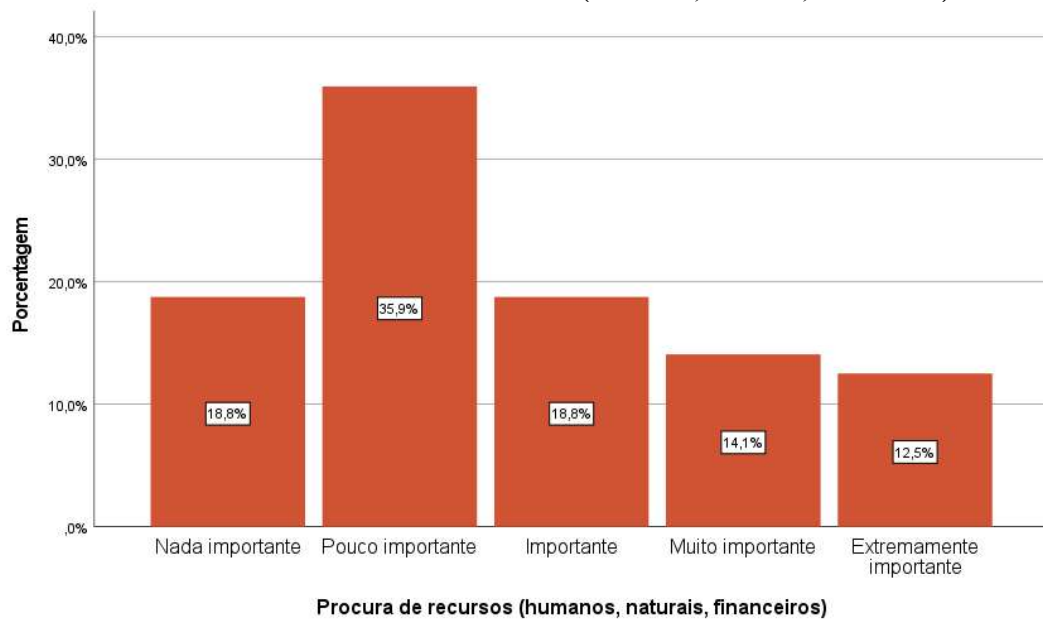
De acordo com o Gráfico 12 podemos afirmar que apenas 9.4% dos inquiridos não considera importante o facto da Ceiba optar por uma experiência comercial maior.

d) Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros)

Pela observação do Gráfico 13 verificamos que a percentagem de inquiridos que considera não ser importante a procura de recursos é de 18.8%, sendo relevante a percentagem de

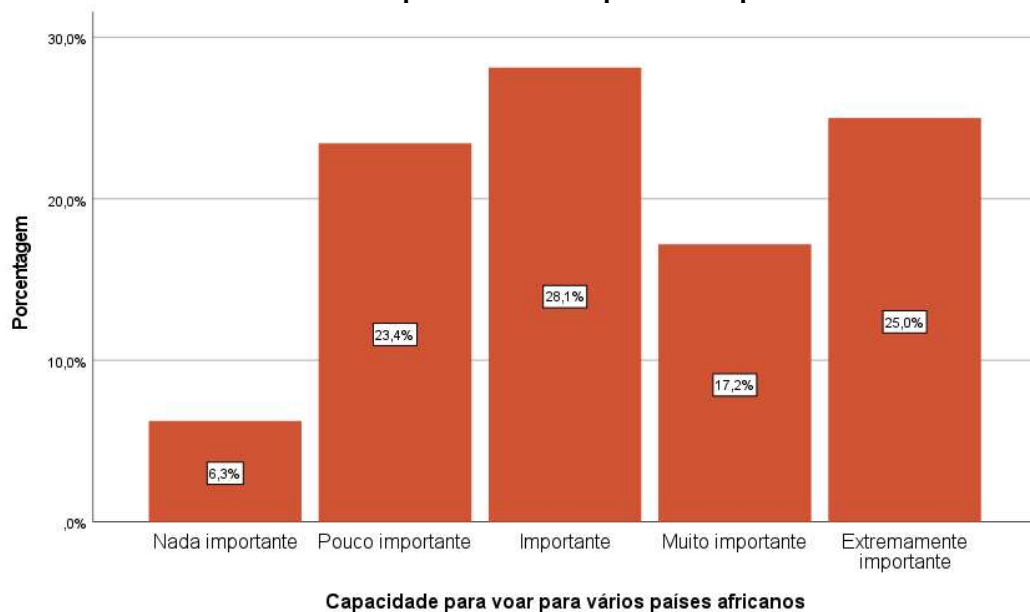
inquiridos que considera pouco importante 35.9% e apenas de 12.5% os que consideram ser extremamente importante.

Gráfico 13 - Procura de Recursos (humanos, naturais, financeiros)



e) Capacidade de voar para vários países africanos

Gráfico 14 - Capacidade de voar para vários países africanos

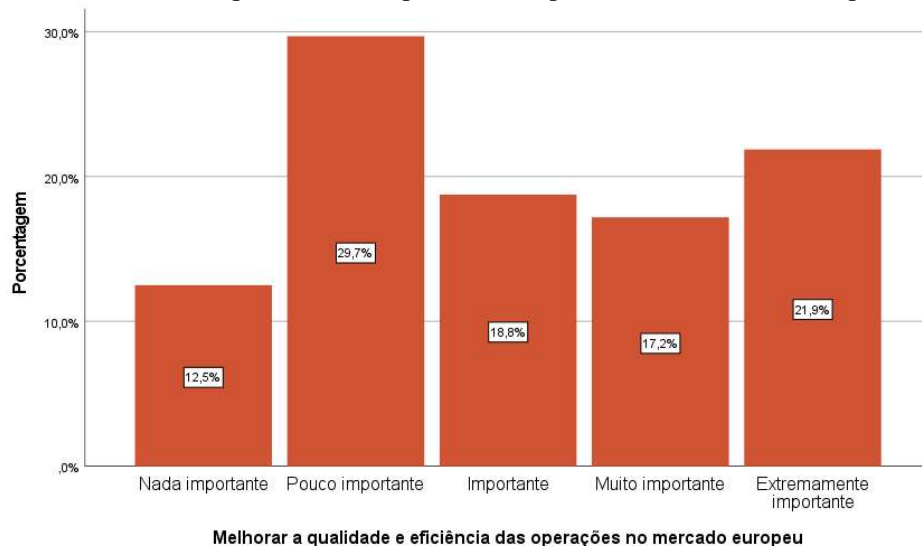


A maior parte dos inquiridos atribui algum grau de importância à capacidade de voar para outros países africanos. De acordo com o Gráfico 14 a percentagem de não inquiridos que não considera importante é igual a 6.3%.

f) Melhorar a qualidade e eficiência das operações no mercado europeu

De acordo com o Gráfico 15 podemos afirmar que a percentagem que opta por responder ‘nada importante’ é igual a 12.5%, sendo a moda a opção ‘pouco importante’ com uma percentagem 29.7%. A segunda maior percentagem é igual a 21.9% que corresponde a ‘extremamente importante’.

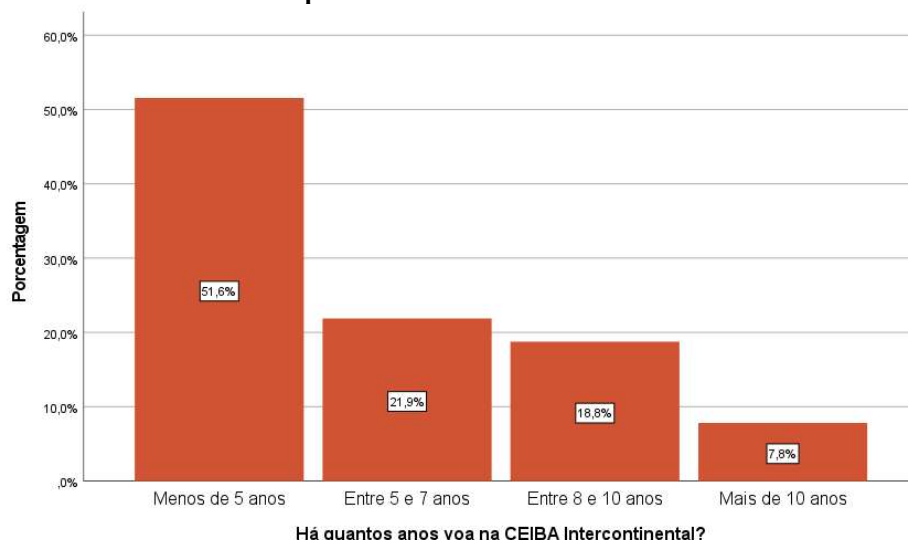
Gráfico 15 - Melhorar a qualidade e frequência das operações no mercado europeu



❖ Há quantos anos voa na Ceiba Intercontinental? (Q.15)

Como podemos observar no Gráfico 16 a maioria dos inquiridos revelou que voa na Ceiba Intercontinental há menos de 5 anos, seguindo-se, com 21.9% aqueles que começaram a voar ca Ceiba há mais de 5 anos, mas há menos do que 7 anos e com uma percentagem igual a 7.8% encontramos aqueles que voam com a Ceiba há mais de 10 anos.

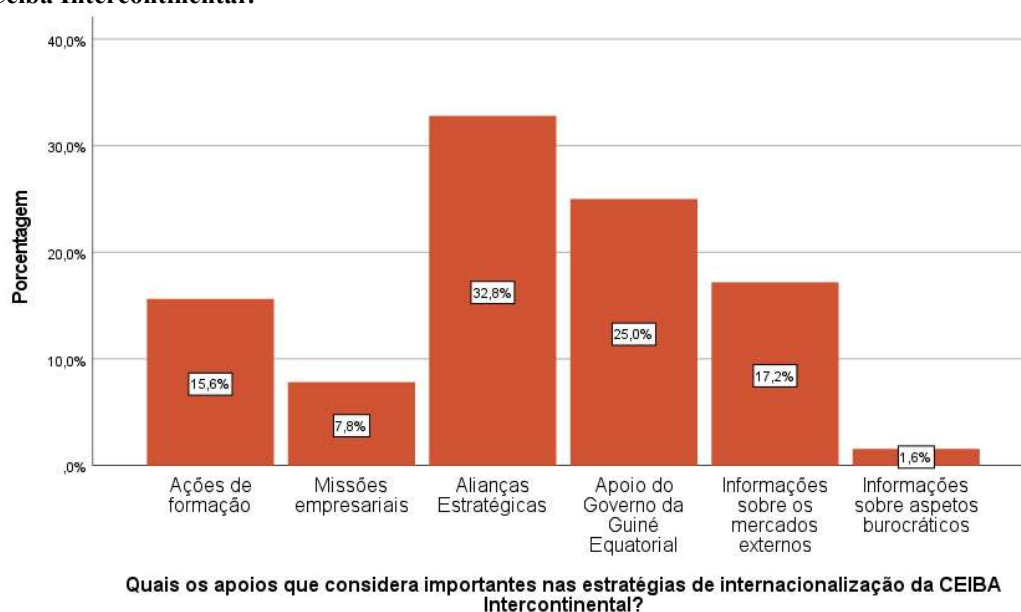
Gráfico 16 - Há quantos anos voa na Ceiba Intercontinental?



- ❖ Quais os apoios que considera importantes nas estratégias de internacionalização da Ceiba Intercontinental? (Q.16)

De acordo com o Gráfico 17 os inquiridos dão mais importância à criação de alianças estratégicas (32.8%), seguindo-se o apoio do governo da Guiné Equatorial (25%) e obtenção de mais informação sobre os mercados externos (17.2%), referem como sendo menos importante na definição de uma estratégia de internacionalização a obtenção de informações sobre os aspetos burocráticos (1.6%).

Gráfico 17 - Quais os apoios que considera importantes nas estratégias de internacionalização da Ceiba Intercontinental?

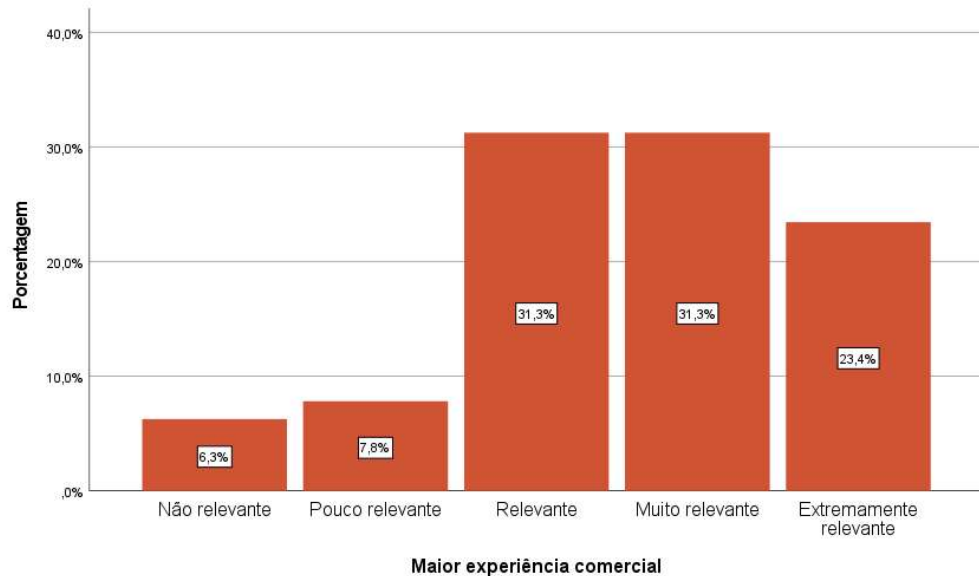


- ❖ Quais os critérios mais relevantes para a Ceiba na escolha dos seus primeiros mercados a nível internacional? (Q.17)

a) Maior experiência comercial.

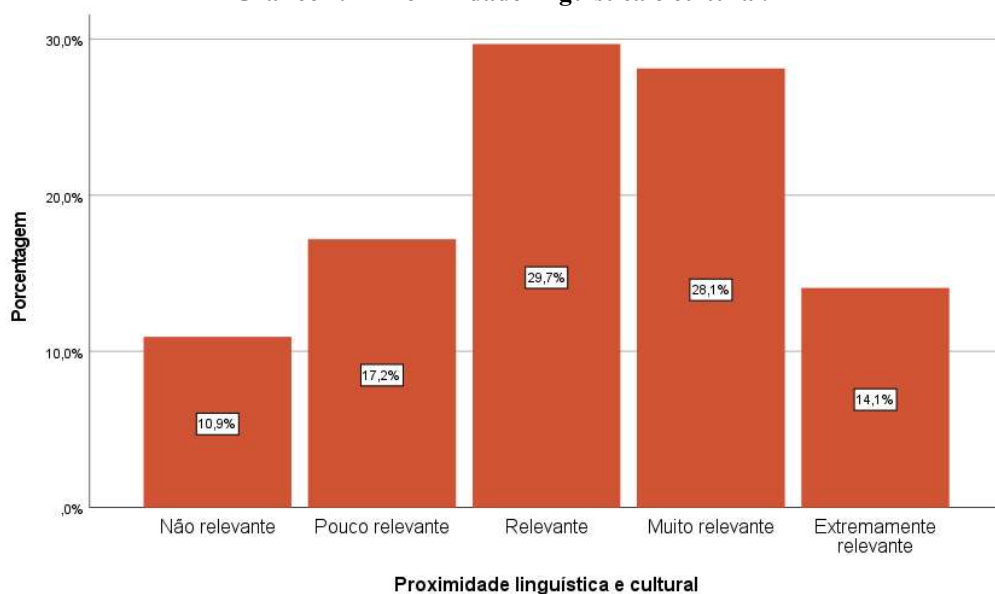
De acordo com os inquiridos este aspeto é considerado relevante (31.3%) ou muito relevante (31.3%) ou ainda extremamente relevante (23.4%), sendo que apenas 6.3% a percentagem que o considera ‘nada relevante’, conforme podemos observar no Gráfico 18.

Gráfico 18 - Maior experiência comercial.



b) Proximidade linguística e cultural.

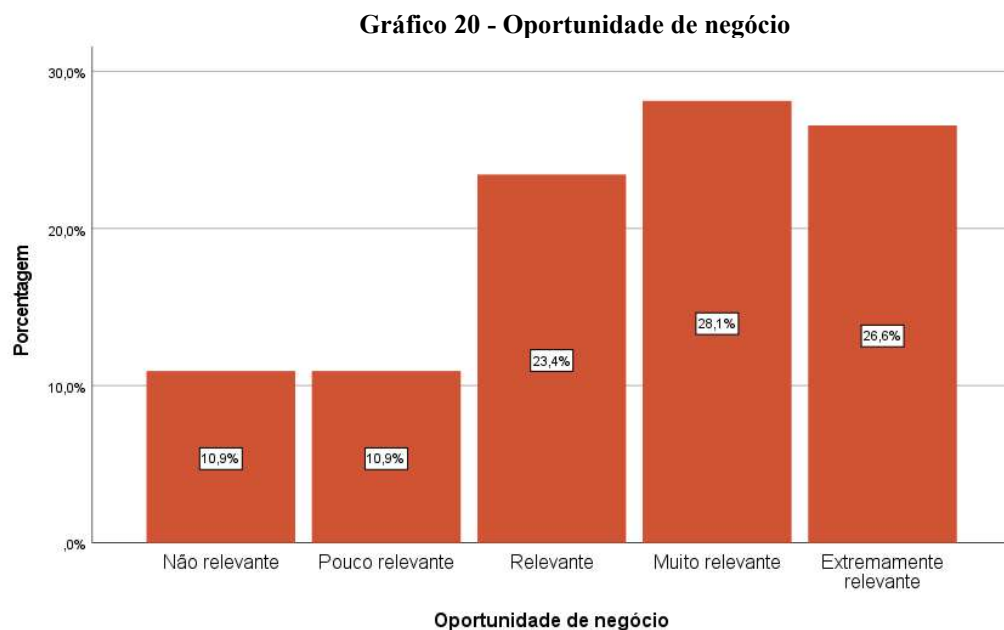
Gráfico 19 - Proximidade linguística e cultural.



A percentagem de inquiridos que revelou que este aspeto não era relevante é igual a 10.9%, sendo que a moda se situa no ‘relevante’ com 29.7%, seguindo-se a percentagem de inquiridos que considera este aspeto como ‘muito relevante’ com 28.1%, como é observável no Gráfico 19.

c) Oportunidade de negócio

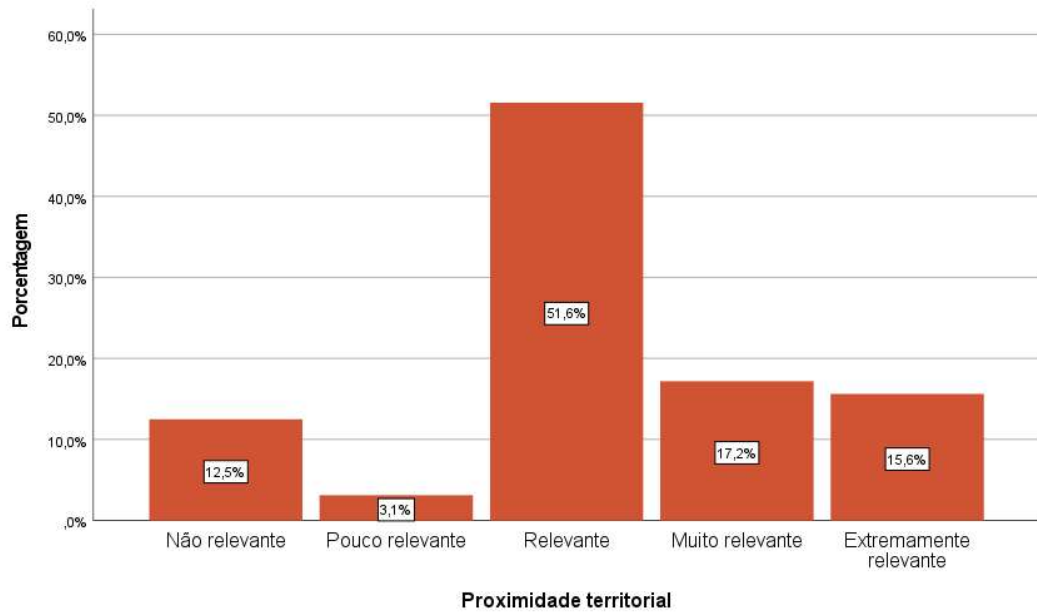
Este aspeto é, segundo os inquiridos, ‘muito relevante’ ou ‘extremamente relevante’ com percentagens iguais a 28.1% e 26.6% respetivamente. Apenas 10.9% dos inquiridos considera que a existência de uma oportunidade de negócio como um aspeto ‘nada relevante’.



d) Proximidade territorial

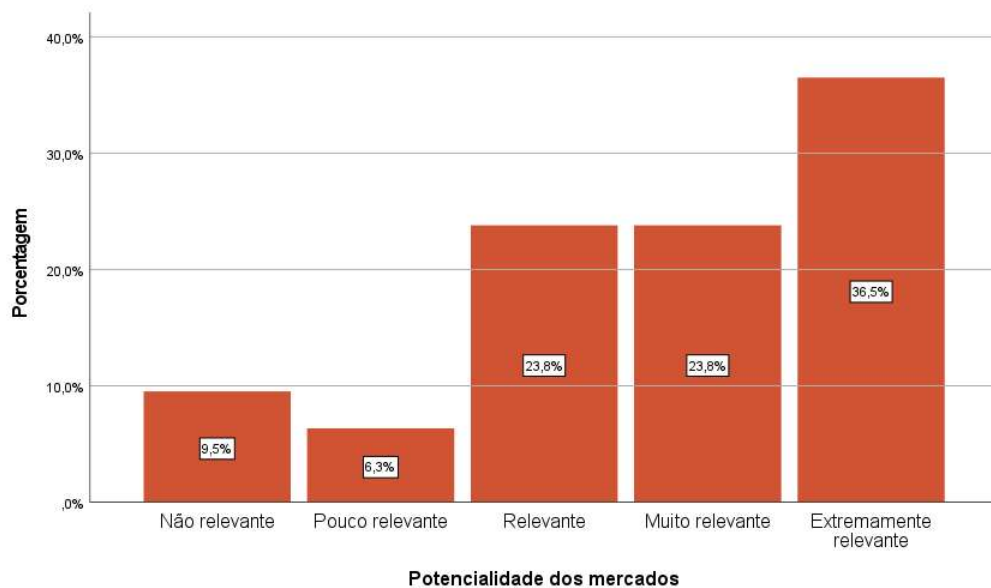
A distribuição das respostas dos inquiridos é diferente no que diz respeito a este aspeto. A maioria dos inquiridos revela que este aspeto é ‘relevante’, a qual é atribuída 51.6%. Segue-se aqueles que afirmam que é ‘muito relevante’ com 17.2% e ‘extremamente relevante’ com 15.6%. Ainda 12.5% optou por indicar que este aspeto não é nada relevante, conforme podemos observar no Gráfico 21.

Gráfico 21 - Proximidade territorial.



e) Potencialidade dos mercados

Gráfico 22 - Potencialidade dos mercados

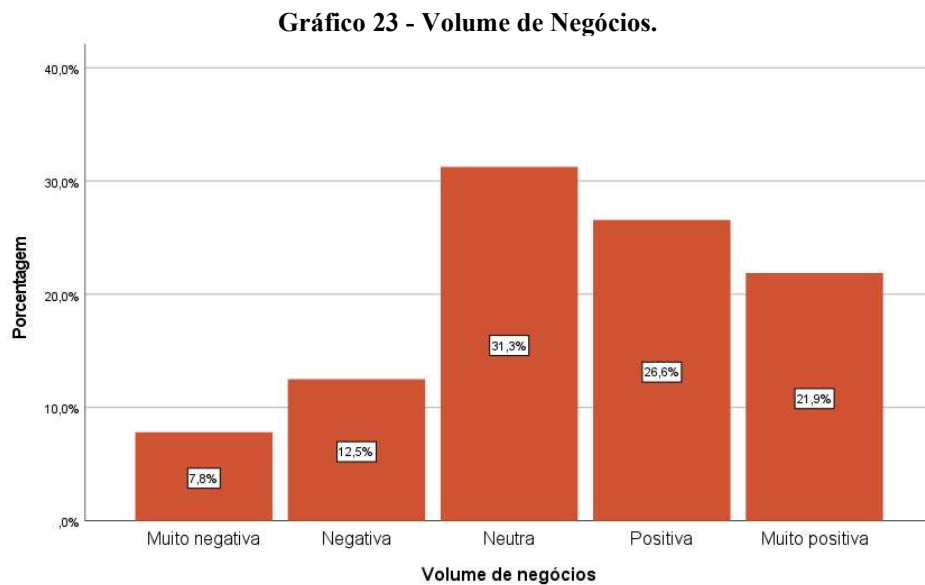


De acordo com o Gráfico 22 podemos afirmar que os inquiridos consideram que a potencialidade dos mercados é um dos critérios mais importantes para a escolha dos mercados na estratégia de internacionalização, a percentagem de inquiridos que opta por responder ‘extremamente relevante’ é igual a 36.5% e corresponde à moda da distribuição.

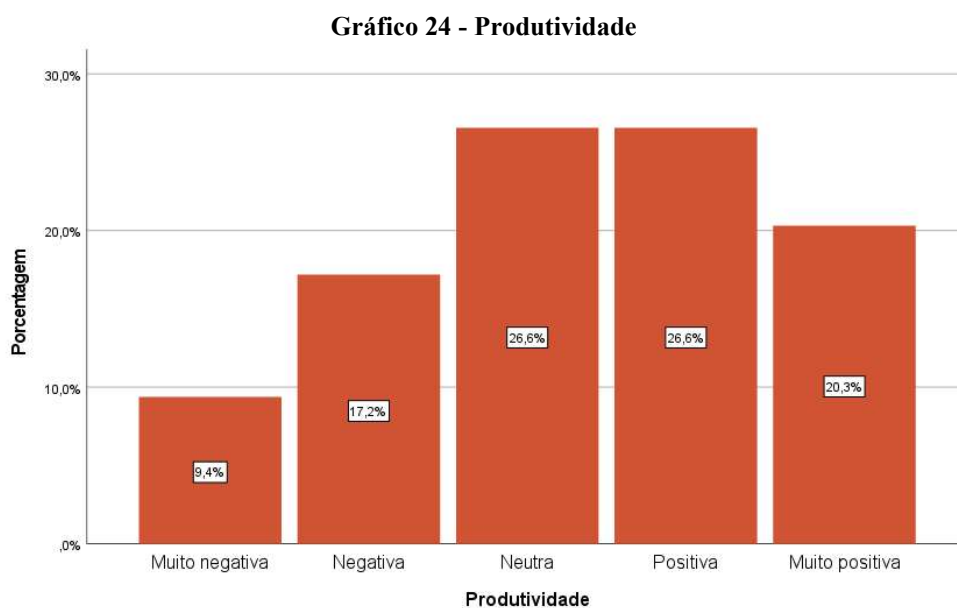
- ❖ Classifique a importância da internacionalização da transportadora Ceiba nos seguintes indicadores: (Q.18)

a) Volume de negócios

De acordo com o Gráfico 23 verifica-se que 31.3% dos inquiridos releva que a importância é ‘neutra’, seguindo-se aqueles que revelam que este é um aspeto positivo (26.6%) ou muito positivo (21.9%). Apenas 7.8% optam por responder que se trata de algo ‘muito negativo’.



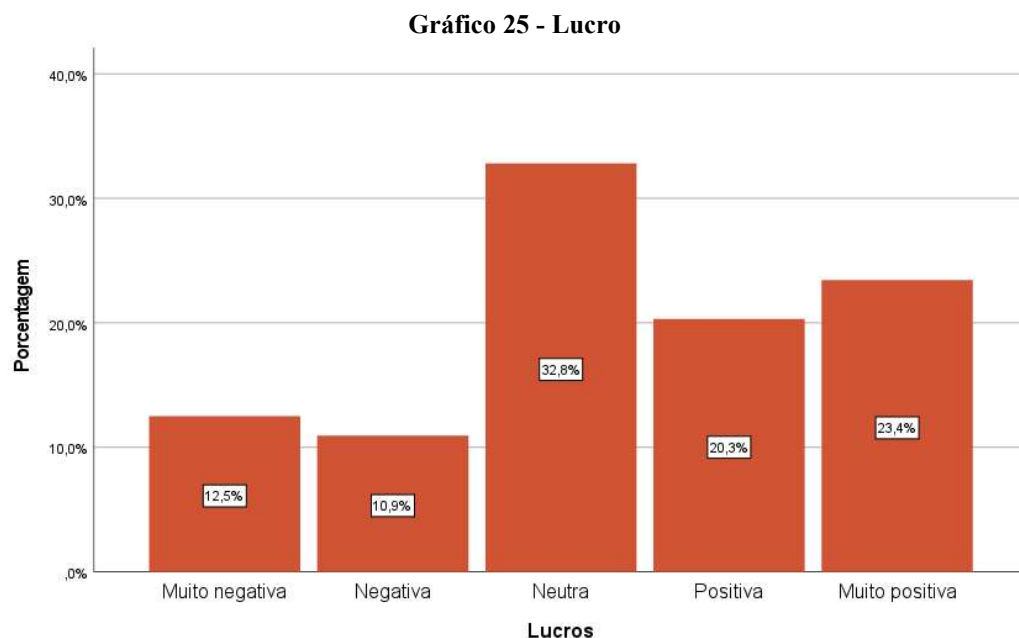
b) Produtividade



A percentagem de inquiridos que respondeu que a produtividade tem uma importância neutra para a internacionalização da Ceiba é igual à percentagem que considera como algo positivo, que corresponde a 26.6%, conforme se pode observar no Gráfico 24. 9.4% dos inquiridos referem que este é um aspeto muito negativo e 17.2% considera como negativo. O que significa que a percentagem que revela algum grau de positividade é igual a 46.9%.

c) Lucros

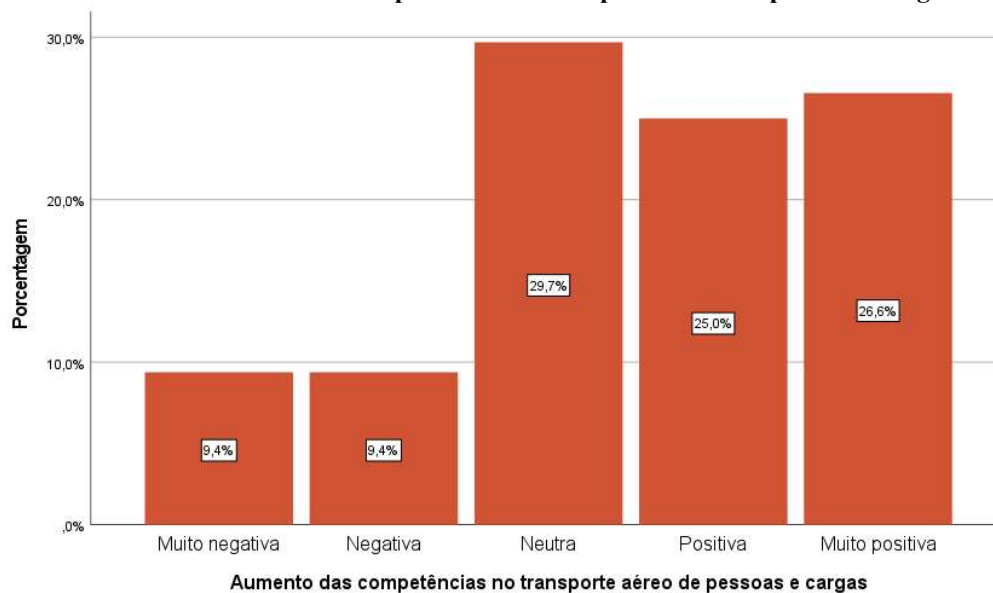
A importância dos lucros no processo de internacionalização é tida como positivo por 20.3% dos inquiridos e como muito positivo por 23.4% dos inquiridos, embora a moda seja a opção ‘neutra’ que recebeu 32.8% das respostas, tal como observamos no Gráfico 25.



d) Aumento das competências no transporte aéreo de pessoas e cargas.

Apesar da moda da distribuição das respostas dos inquiridos aponte para uma resposta neutra, a maior parte dos inquiridos revela que o aumento das competências no transporte aéreo de pessoas e cargas é positivo (25%) ou muito positivo (26.6%) para a internacionalização da Ceiba. A percentagem de inquiridos que responde ‘muito negativo’ ou ‘negativo’ não passa dos 9.4% para cada uma das opções, conforme se observa no Gráfico 26.

Gráfico 26 - Aumento das competências no transporte aéreo de pessoas e cargas.

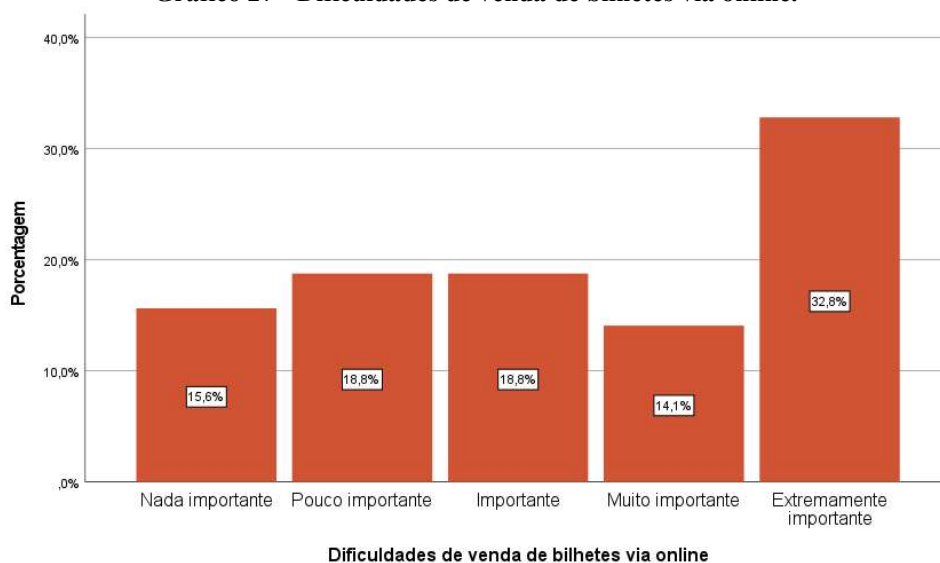


- ❖ Que importância têm as seguintes dificuldades da Ceiba durante o seu processo de internacionalização. (Q.19)

a) Dificuldades de venda de bilhetes via online

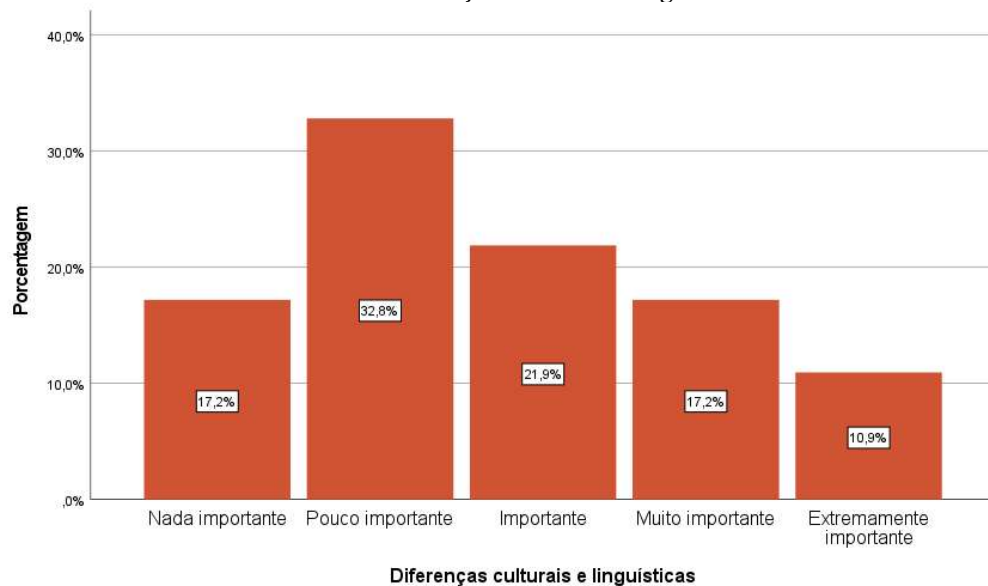
De acordo com o Gráfico 27 podemos perceber que as dificuldades de venda de bilhetes via online é considerada como algo muito importante no processo de internacionalização da Ceiba por 32,8% dos inquiridos. A percentagem de inquiridos que optou por responder que não era importante é igual a 15,6%, todos os outros mostram um certo grau de importância.

Gráfico 27 - Dificuldades de venda de bilhetes via online.



b) Diferenças culturais e linguísticas.

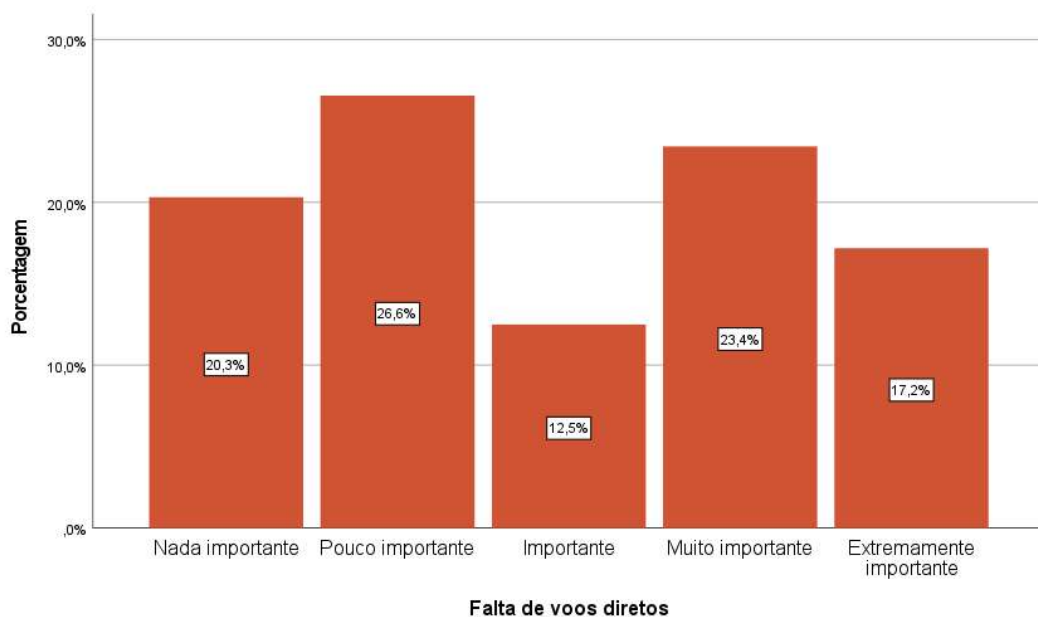
Gráfico 28 - Diferenças culturais e linguísticas.



A maior parte dos respondentes optou por identificar este facto como importante nos seus vários graus, a moda da distribuição, com 32.8% é ‘pouco importante’, seguindo-se a percentagem daqueles que considera ‘importante’ com 21.9%. Apenas 17.2% considera que não é importante para a estratégia de internacionalização.

c) Falta de voos diretos

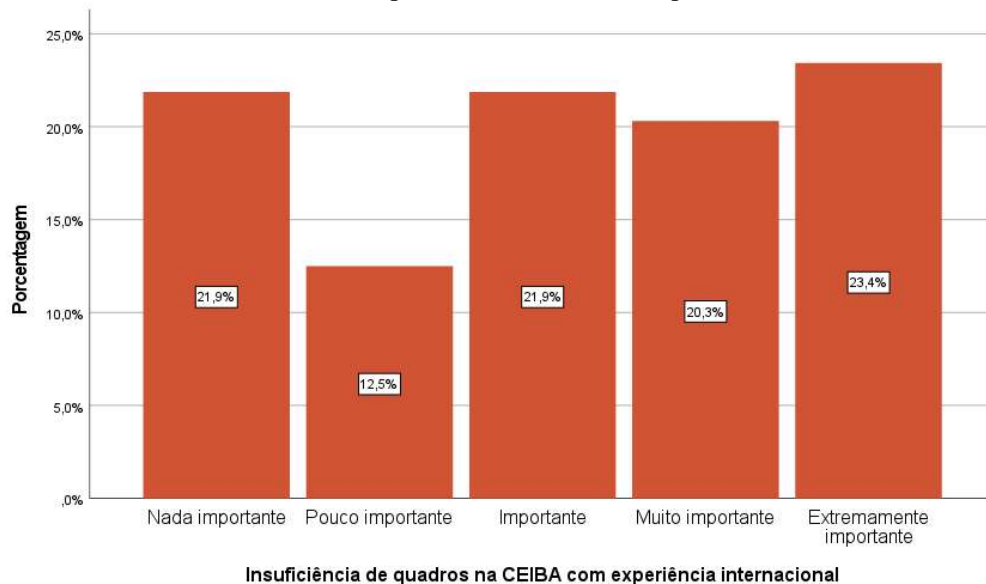
Gráfico 29 - Falta de voos diretos



Encontramos no Gráfico 29 uma distribuição diferente das anteriores, mas onde é possível constatar que a maioria dos inquiridos revela que esta é uma dificuldade relevante. A percentagem de inquiridos que revela que a falta de voos diretos não constitui uma dificuldade importante.

d) Insuficiência de quadros na Ceiba com experiência internacional.

Gráfico 30 - Insuficiência de quadros na Ceiba com experiência internacional.

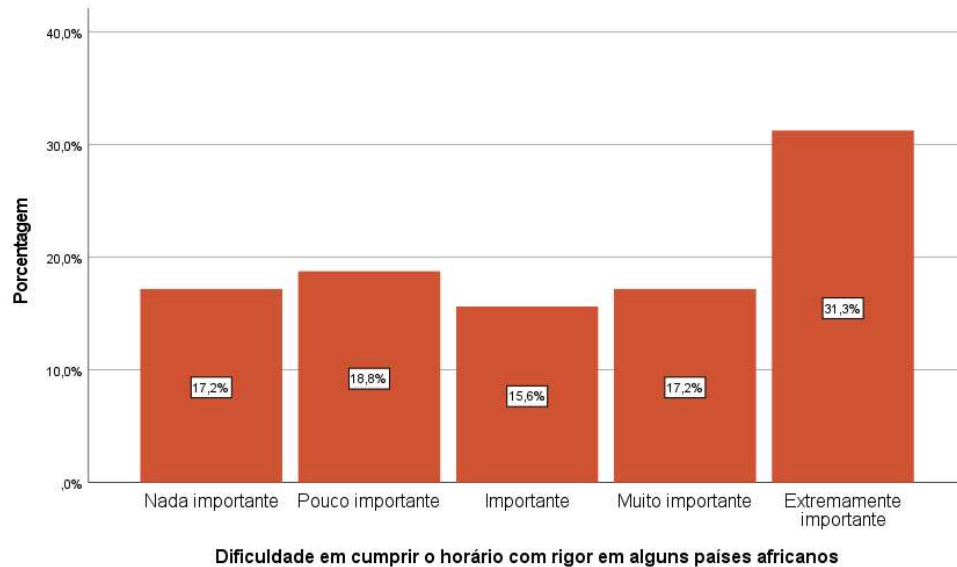


De acordo com o Gráfico 30 podemos afirmar que a insuficiência de quadros na Ceiba com experiência internacional constitui uma dificuldade importante, pois apenas 21.9% dos inquiridos referem que este não é um facto importante.

e) Dificuldade em cumprir o horário com rigor em alguns países africanos.

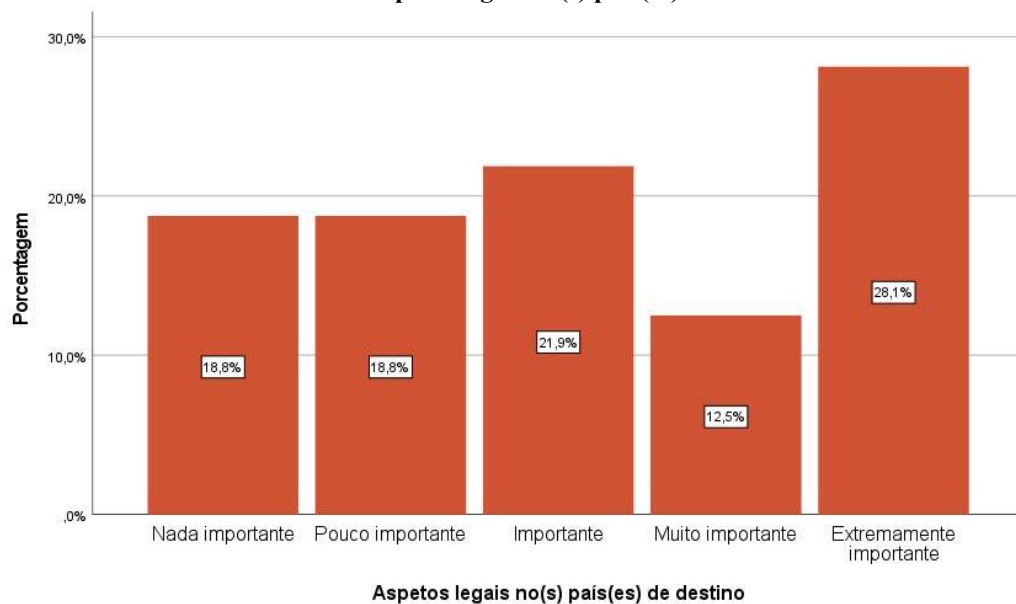
A moda das respostas a esta questão é ‘extremamente importante’, o que revela que a maior percentagem de respostas corresponde à opção em que os inquiridos referem que a dificuldade em cumprir o horário com rigor em alguns países africanos é uma dificuldade para a Ceiba, com um grande peso na sua decisão de internacionalização. De referir que 17.2% dos inquiridos não vê nesta dificuldade um problema para a Ceiba.

Gráfico 31 - Dificuldade em cumprir o horário com rigor em alguns países africanos



f) Aspectos legais no(s) país(es) de destino

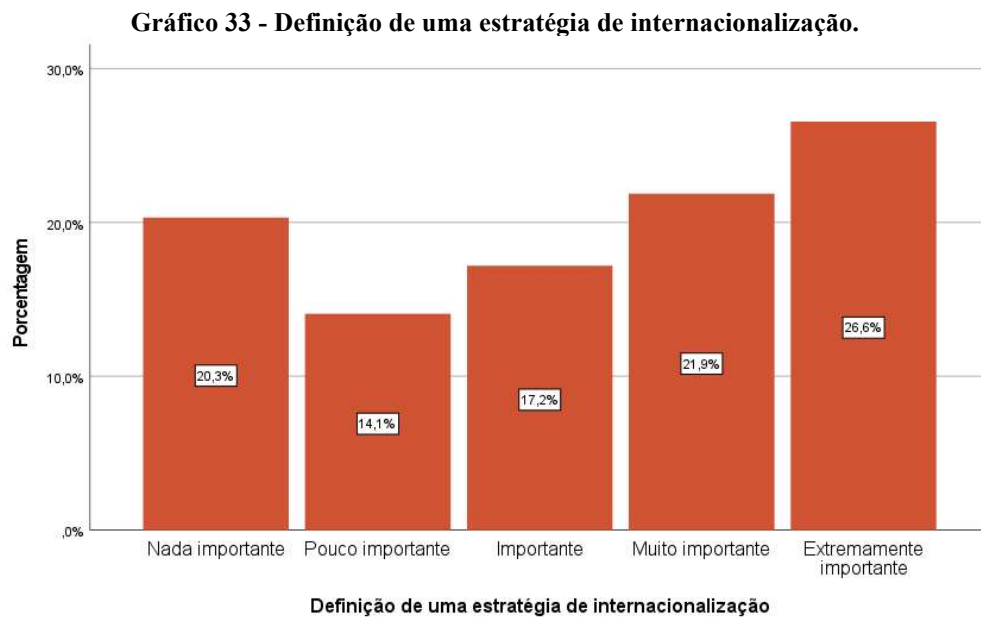
Gráfico 32 - Aspectos legais no(s) país(es) de destino



Este aspeto é considerado importante pelos inquiridos. A moda da distribuição corresponde à opção ‘extremamente importante’ com 28.1% das respostas. Por outro lado, 18.8% dos inquiridos não dá qualquer importância aos aspetos legais nos países de destino como dificuldade para a internacionalização da Ceiba.

g) Definição de uma estratégia de internacionalização.

Como podemos observar no Gráfico 33 a maioria dos inquiridos considera que a definição de uma estratégia de internacionalização é importante, sendo a moda a opção de resposta ‘extremamente importante’, cuja percentagem é de 26.6%. A percentagem de inquiridos que não considera importante é de 20.3%.



De entre as dificuldades que apresentamos verifica-se que as mais impactantes para a estratégia de internacionalização são as ‘diferenças culturais e linguísticas’, a ‘dificuldade em cumprir o horário com rigor em alguns países africanos’ e a criação de uma ‘definição de uma estratégia de internacionalização’, de acordo com as médias apresentadas na Tabela

Tabela 1 - Importância das dificuldades da Ceiba no seu processo de internacionalização.

		Estatísticas					
		Dificuldades de venda de bilhetes via online	Diferenças culturais e linguísticas	Falta de voos diretos	Insuficiência de quadros na CEIBA com experiência internacional	Dificuldade em cumprir o horário com rigor em alguns países africanos	Definição de uma estratégia de internacionalização
N	Válido	64	64	64	64	64	64
	Omisso	0	0	0	0	0	0
	Média	3,30	2,72	2,91	3,11	3,27	3,13
	Erro Desvio	1,487	1,253	1,422	1,471	1,504	1,493

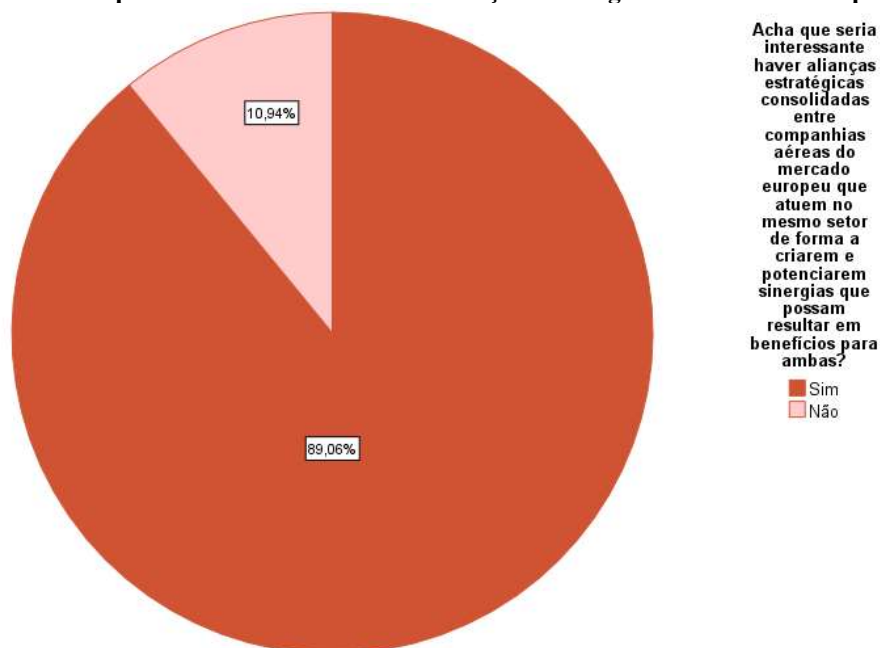
- ❖ Acha que seria interessante haver alianças estratégicas consolidadas entre as companhias aéreas do mercado europeu que atuem no mesmo setor, de forma a

criarem e potenciarem sinergias que possam resultar em benefícios para ambas?
(Q.20)

De acordo com o Gráfico 34 a grande maioria dos inquiridos acha benéfica a existência de alianças estratégicas consolidadas com outras companhias aéreas europeias. a percentagem de discordantes é de 10.9%.

De entre as sugestões para tornar estas alianças estratégicas possíveis destacamos as alianças com outras companhias de média dimensão, para a formação de recursos humanos, cooperação, transferência de cargas e passageiros quando necessário.

Gráfico 34 - Acha que seria interessante haver alianças estratégicas com outras companhias aéreas?



4.2 DAS ENTREVISTAS

Como foi referido anteriormente foram realizadas duas entrevistas que vamos analisar de seguida. A primeira entrevista foi realizada ao Diretor Adjunto das Operações de Voo, que acumula o cargo como Chefe Adjunto de Training Manager, desde há dois anos. É licenciado em Gestão Aeronáutica e Comandante da Aviação Civil, em concreto da Ceiba. No dia da entrevista tinha 37 anos. A segunda entrevista foi realizada ao Supervisor de Operações de terra, que exerce a função à menos de um ano, é também licenciado em Gestão Aeronáutica e tinha na altura 39 anos.

Depois das quatro questões de carácter sociodemográfico iniciamos a entrevista questionando os entrevistados sobre o número de funcionários que colaboram com a Ceiba Intercontinental a nível nacional e a nível internacional. Relativamente ao número de colaboradores a nível nacional a resposta unanime foi a que se encontra na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de colaboradores a nível nacional.

Cidade	Malabo	Bata	Annobón	Mongomeyen
Nº colaboradores	120	80	7	10

A nível internacional a Ceiba Intercontinental conta com 80 colaboradores.

No que diz respeito aos serviços que são oferecidos pela Ceiba, ambos os entrevistados, refere, que a Ceiba se dedica ao transporte de passageiros e de carga.

Na questão seguinte perguntamos quais os pontos fortes da companhia aérea Ceiba? Mostramos a análise às respostas no Quadro 32.

Quadro 32 - Pontos fortes da Ceiba Intercontinental

Entrevista	Quais os pontos fortes da Ceiba Intercontinental?
#1	Recursos humanos - qualificação do pessoal
	Recursos materiais - as aeronaves não são alugadas, mas sim compradas.
#2	Frota própria / não paga alugueres
	Frota nova, aviões com menos de dez anos
	Infraestrutura aeroportuária nova ou renovada (exemplos: Construções de novos terminais nas partes continental e insular do país, e nas ilhas de Annobón e Corisco)
	Localização geográfica com pouca ou nenhuma concorrência

De acordo com os entrevistados, os principais pontos fortes relacionam-se com a qualificação do pessoal e com os recursos materiais, bem como a localização geográfica da companhia.

Quanto aos pontos fracos, podemos observar as respostas dadas pelos entrevistados no Quadro 33.

Quadro 33 - Pontos fracos da Ceiba Intercontinental

Entrevista	Quais os pontos fracos da Ceiba Intercontinental?
#1	Geralmente, o problema económico que afeta a maioria das companhias aéreas aqui não é uma exceção; também a competição ao redor;
	A situação sanitária atual influenciou para uma redução dos voos nacionais e internacionais o que levou a uma redução dos funcionários, cancelamentos de voos, encerramento das fronteiras.
#2	Necessidade de formação profissional dos funcionários;
	Ter mais aviões e criar parcerias com diversos países;
	Alargar postos de trabalho;
	A crise económica é considerada um dos fatores dificulta a procura dos nossos serviços;
	Ainda existe um número elevado de pessoas do continente africano que não conhecem a nossa marca, investir mais no digital media para divulgar nossos serviços.

São revelados vários pontos fracos, como a reduzida visibilidade da empresa no continente africano, falta de recursos económicos para investir, a crise económica decorrente da pandemia de Covid-19.

Na questão 10 foi requerido aos entrevistados que revelassem de que forma foi decidido o processo de internacionalização da Ceiba. De acordo com o Quadro 34 podemos constatar que o aumento da frota, com aparelhos com maior autonomia foi essencial para a tomada de decisão. Por outro lado, a diáspora também foi uma porta para a internacionalização da companhia.

Quadro 34 - Decisão do processo de internacionalização.

Entrevista	Decisão do Processo de Internacionalização
#1	A CEIBA foi concebida para ser uma empresa nacional, para ligar o continente às ilhas de Bioko, Annobón e Corisco. Com a aquisição dos novos aparelhos, pensámos na expansão, inicialmente ao nível da África Central e Ocidental. Posteriormente, expandimos com a aquisição de novos aparelhos, que tinham maior autonomia, e fomos além do continente africano (Espanha/Madrid).
#2	Foi um processo curto, mas seguro. A Guiné Equatorial é um país pequeno em habitantes, mas com uma grande diáspora, e por outro lado há muitos estrangeiros no país. A internacionalização era necessária para se avançar a nível comercial e assumir novos desafios para a Companhia.

Na questão 11 pedimos aos nossos entrevistados que nos falassem dos fatores que têm limitado o processo de internacionalização da Ceiba. As suas respostas são apresentadas no Quadro 35.

Quadro 35 - Fatores limitativos do processo de internacionalização.

Entrevista	Fatores limitativos da internacionalização
#1	O principal seria o fator económico, uma das nossas fragilidades, que nos tem limitado no processo de internacionalização da empresa, já que os custos, fora do país, sendo maiores, não têm sido bem administrados, o que limitou o nosso desejo de expandir internacionalmente.
#2	O quadro regulatório regional (zona CEMAC) é muito rígido, necessita de atualização;
	Impostos muito altos;
	Preços dos serviços aeroportuários pouco competitivos;
	Preço alto do carburante.

Como fatores limitativos os entrevistados apontaram o facto de existir um quadro legal na zona CEMAC muito rígido, os restantes fatores estão relacionados com aspetos económicos, como por exemplo, o preço dos combustíveis, os impostos e outros custos que tornam os novos destinos pouco atrativos.

Quanto aos fatores internos e externos que foram decisivos na expansão internacional os entrevistados deram as respostas que apresentamos no Quadro 36.

Quadro 36 - Fatores decisivos para a internacionalização.

Entrevista	Fatores decisivos para a internacionalização
#1	O principal fator é o apoio que a CEIBA tem do Governo da República da Guiné Equatorial, apoio influência muito a expansão internacional da CEIBA, pois também nos leva a obter aeronaves de maior alcance. Porém, a ligação com outras companhias aéreas influência no processo de internacionalização.
#2	Internos – necessidade de conquista de outros mercados;
	CEIBA é uma Companhia de bandeira que incorpora a visão do Estado no sector;
	Externos – a internacionalização é essencial, porque sem ela a empresa não seria rentável.

Os entrevistados apontam o apoio do Estado, a necessidade da conquista de novos mercados e as ligações com outras companhias aéreas.

No que diz respeito ao impacto positivo da internacionalização podemos encontrar as suas respostas no Quadro 37.

Quadro 37 - Impactos positivos da internacionalização.

Entrevista	Impactos positivos da internacionalização
#1	Há mais rendimentos; é verdade que a empresa foi inicialmente concebida para voos locais, mas o fluxo de passageiros não é muito grande entre as regiões locais. Por outro lado, com a internacionalização dos destinos, deu-nos mais capacidade, mais passageiros, o que se traduz no crescimento da atividade económica.
#2	Mais de 60% dos rendimentos provêm dos mercados internacionais e, a nível de imagem corporativa, a internacionalização traz um selo de qualidade aos nossos serviços.

São apontados basicamente dois impactos positivos, o primeiro tem a ver com o aumento do rendimento da empresa, fruto do aumento das vendas de serviços e o segundo diz respeito à imagem corporativa da empresa, que sai fortificada pela internacionalização, na medida em que se voa para o estrangeiro é porque tem qualidade.

A questão seguinte teve como objetivo compreender a importância da Ceiba no contexto económico da Guiné Equatorial. As respostas dos entrevistados encontram-se no Quadro 38.

Quadro 38 - Papel da Ceiba na economia da Guiné Equatorial.

Entrevista	Impacto na economia da Guiné Equatorial
#1	O papel da CEIBA tem impacto significativo na economia devido a crise que o país está a atravessar. Cabe ressaltar que o contexto pandémico teve também influência a nível nacional e internacional.
#2	CEIBA está presente em todos os aeroportos do país, e ocupa uma quota de mercado de mais de 65%. Inclusivamente, em alguns aeroportos é o único operador aéreo, e em outras rotas por razões de interesse de Estado. A CEIBA não é apenas uma Companhia, mas também um agente primordial do Estado.

Apesar da crise causada pela pandemia da Covid-19 podemos afirmar que a Ceiba tem um papel bastante importante na economia da Guiné Equatorial, por se tratar de um importante operador aéreo, facilitando as trocas comerciais entre as várias regiões do país, para além do transporte de passageiros.

A expansão internacional da Ceiba levou-a a voar para o restante continente africano e para o continente europeu. No Quadro 39 mostramos as respostas dos entrevistados perante as razões que levaram a Ceiba a voar para estes destinos.

Quadro 39 - Razões das preferências de internacionalização da Ceiba.

Entrevista	Razões na escolha da internacionalização da Ceiba
#1	No continente africano: A satisfação dos clientes na compra de mercadorias (importação / exportação), a forte demanda dos passageiros permite a deslocação de um país para outro para realização das suas atividades económicas. Reforçar os laços de cooperação entre os países africanos dos quais, Marrocos (Malabo-Casablanca), Angola (Malabo-Luanda), África do Sul (Malabo-Joanesburgo). No continente europeu: A Guiné Equatorial tem fortes conexões com Reino de Espanha tendo em conta o fator de ser o país colonizador da Guiné Equatorial, com existência de uma forte colónia guineense. A implementação de novos acordos para abertura de novas rotas em Portugal (Malabo-Lisboa); Espanha (Malabo - Las Palmas de Gran Canaria). Para além do continente europeu, a Ceiba vai oferecer seus serviços para o continente americano, no caso de Brasil (Malabo-São Paulo).
#2	A CEIBA é a Companhia de bandeira da Guiné Equatorial, e a Guiné Equatorial encontra-se no continente africano, pelo que é necessário que a CEIBA esteja presente neste espaço geográfico. Por razões económicas: CEMAC / CEAC / BEAC, muitos países da zona de produtores de petróleo; políticas: estando na mesma zona, partilhamos problemáticas; sociais: fazemos parte da grande família Bantu africana, temos muitos laços sociais e familiares. Quanto ao continente europeu, num mundo globalizado ir além da nossa área geográfica para chegar a outros mercados. Além disso, temos uma relação com Espanha, com a ligação direta com Madrid, país onde existe uma grande comunidade equatoguineense.

As razões apontadas prendem-se com a localização geográfica, com as ligações económicas e com o facto da Guiné-Equatorial ser uma antiga colónia espanhola, daí a forte ligação a Espanha e à comunidade que trabalha e/ou estuda em Espanha.

De seguida quisemos saber quais os tipos de cooperação, na forma de alianças estratégicas, estão a ser planeadas entre a Ceiba e outras organizações africanas e/ou europeias e se existem diferenças nas estratégias delineadas. As respostas dos entrevistados são apresentadas no Quadro 40.

Conforme podemos observar existem já diversas alianças de cooperação que têm como objetivo o crescimento / expansão da companhia aérea, sem deixar de manter a qualidade e aumento da sua notoriedade no plano internacional.

Quadro 40 - Estratégias e alianças delineadas pela Ceiba.

Entrevista	Estratégias e alianças delineadas pela Ceiba
#1	1. A Ceiba Intercontinental criou uma aliança com a Ethiopian Airlines;
	2. A formação dos funcionários, na parte técnica e comercial (pilotos, mecânicos, comissários e hospedeiras e na aérea de call center);
	3. Para a expansão da sua marca, a Ceiba Intercontinental criou uma aliança estratégica com a White Airways de Portugal na aérea comercial e administrativa.
	As estratégias são diferentes nos diversos países. A finalidade é de atingir um objetivo unânime de tornar a Ceiba notória no mercado nacional e internacional. Neste contexto, a aliança estratégica resulta no crescimento económico, cultural e tecnológico.
#2	CEIBA tem uma aliança com a Ethiopian Airlines, baseada em apoio técnico, e em cooperação comercial. No continente europeu, temos uma aliança com a White Airways de Portugal, a nível operativo e comercial. As estratégias permitem criar acordos, abertura de novos mercados, novas tecnologias e os novos conhecimentos (know-how).

No que diz respeito à estratégia de internacionalização da Ceiba para os países da CPLP verificamos que segundo os entrevistados existe a vontade de reforçar as ligações entre os países através da companhia aérea Ceiba.

Quadro 41 - Estratégias da Ceiba para os países da CPLP.

Entrevista	Estratégias da Ceiba para os países da CPLP
#1	Facilidade nas trocas comerciais, reforço no volume de negócios;
	Aumento de recursos humanos durante o processo de tomada de decisão;
	Visto Schengen de curto duração que permite criar laços na circulação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa;
	Potencialização e reforço na cadeia de negócio e crescimento económico;
	Contribuição para criação das condições legais institucionais para o incremento progressivo que visa no aumento do poder de troca como culturais, empresarias, parte turismo;
	Liberdade na circulação entre os países de língua oficial portuguesa.
#2	É uma estratégia que se está reformulando. A CEIBA sempre esteve presente em São Tomé e Príncipe, acompanhando o país no seu desenvolvimento aeronáutico. Estamos desenhando um plano estratégico com o objetivo de entrar no mercado de Angola e de Moçambique, e de reformular a presença já existente em São Tomé e Príncipe. Devo recordar que dois dos aviões da CEIBA estão matriculados em Portugal, através de um acordo estratégico.

Quanto às diferenças nas estratégias adotadas respetivamente nos mercados europeu e africano, os entrevistados deram as respostas que encontramos no Quadro 42.

Quadro 42 - Diferenças de estratégia com base no mercado.

Entrevista	Diferenças nas estratégias adotadas na Europa e em África
#1	As diferentes estratégias que foram identificadas para escolha dos mercados Africano e Europeu da Ceiba Intercontinental. Nesta fase, a transportadora tem ligação direta o Reino de Espanha (Madrid). Devido a ligação existente entre Espanha e a República da Guiné Equatorial;
	No continente africano foram implementadas diversas linhas aéreas em diversos destinos, com a possibilidade de investir no conforto das aeronaves e na qualidade dos serviços que a Ceiba Intercontinental oferece aos clientes.
#2	As estratégias usadas pela Ceiba Intercontinental para escolher os diferentes mercados africanos e continente europeu são:
	· Aposta no crescimento gradual dos serviços aéreos;
	· Expansão da marca em diversos países, como continente Africano e Europeu;
	· Participação em eventos seja no território nacional como internacional;
	· Criar parcerias com as transportadoras que possam se aliar a Ceiba, para que a marca seja notória e fidelizar clientes;
	· Passagens a preços justos nas diferentes fases sazonais;
	· Grupo especializado para realizar estudo de viabilidade, e escolher o tipo de mercado no continente africano;

As ligações aéreas da Ceiba para o continente europeu ainda não são representativas e devem-se, como referimos anteriormente, à presença de uma grande comunidade da Guiné Equatorial em Espanha, desta ser uma sua antiga colónia. No continente africano a sua presença é bastante maior. Não podemos afirmar que exista uma diferença estratégica entre a abordagem aos diferentes mercados, mas um desejo de expansão, que depende da sua viabilidade económica.

No que respeita às escolhas efetuadas até ao momento, denota-se que as justificações se prendem com as trocas comerciais e potencialidade dos negócios, a proximidade geográfica, bem como o respeito pelas alianças históricas da Guiné Equatorial em relação aos países africanos, em especial da África Ocidental e Central, bem como com Espanha, conforme é respondido pelos entrevistados e que compilamos para o Quadro 43.

Quadro 43 - Justificações para a atual estratégia da Ceiba.

Entrevista	Razões da atual estratégia da Ceiba
#1	Em África (Central e Ocidental): resulta no fluxo dos clientes que viajam com a Ceiba, oportunidades de negócios que oferece a Guiné Equatorial. A maior parte do comércio vem obviamente da África Central e Ocidental, por isso as linhas para esses destinos foram reforçadas.
	Em Espanha: os acordos bilaterais entre os dois países, as presenças dos potenciais investidores estrangeiros na Guiné Equatorial ajudam na criação de novos postos de trabalho contribuindo assim para o desenvolvimento social. A importação e exportação dos produtos para o consumo local.
#2	No continente africano: a proximidade geográfica e os interesses comerciais e financeiros; a Guiné Equatorial está no espaço CEMAC/zona Franco CFA, pelo que os nossos clientes voam, por norma, para países do referido espaço económico;
	No continente europeu: em relação a Espanha, este país foi a potência colonizadora da Guiné Equatorial, pelo que há grandes laços económicos, culturais e sociais, bem como uma grande diáspora equatoguineense em Espanha e uma grande comunidade espanhola na Guiné Equatorial.

CONCLUSÕES

Nesta última parte da dissertação procuraremos dar resposta à questão principal, bem como para as questões derivadas da investigação, que foram apresentadas na introdução, seguem-se as limitações encontradas durante a pesquisa e sugestões para futuras investigações.

A escolha do caminho ou das ações necessárias para atingir determinado fim é designado de estratégia. A existência de uma estratégia que sirva de guião num processo de internacionalização é muito relevante. Em pleno século XXI a consolidação das empresas em geral, e das empresas de aviação em particular, passam por uma estratégia de internacionalização, o que corresponde à criação de rotas permanentes de e para destinos internacionais. Torna-se, portanto fundamental, para as companhias aéreas que procuram competitividade não se limitarem a operar apenas em mercado nacional e procurem estratégias de internacionalização, mesmo existindo algumas barreiras à entrada, como a distância geográfica ou cultural.

A globalização, rápida e constante, a nível mundial, gera uma competitividade maior e por si só justifica a importância que os processos de internacionalização têm assumido. No contexto da Guiné Equatorial, assim como na maior parte dos países, a internacionalização das suas maiores e/ou melhores empresas é um facto, a própria conjuntura económica incentiva cada vez mais as empresas a internacionalizarem-se e a deixarem de estar dependentes da economia interna, uma vez que a quantidade de consumidores é limitada e apesar da importância nas deslocações de pessoas e bens, não se trata de um serviço de primeira necessidade.

A internacionalização é para as companhias aéreas estabelecidas como estratégia organizacional, cujo desiderato é ampliar, diversificar mercados, tornando-se a empresa capaz de promover a aquisição de novos conhecimentos tecnológicos, bem como estratégias de negócios, que a conduzem a atingir uma maior qualificação dos seus recursos humanos e dos serviços prestados. Como referimos anteriormente, o sucesso do processo de internacionalização depende da especificidade do mercado, das vantagens particulares da empresa, dos decisores e das decisões tomadas, daí a importância da definição de uma estratégia de internacionalização, onde não pode faltar o estudo da viabilidade dos mercados em causa.

Relativamente à pesquisa apresentada, convém ressaltar que as conclusões que apresentamos a seguir não podem ser generalizadas ao universo das companhias aéreas que se estão a

internacionalizar, devido a razões metodológicas, mais concretamente ao facto de se tratar de um estudo de caso.

No que diz respeito à primeira questão derivada: ‘Identificar as vantagens e as desvantagens de voar com a Ceiba Intercontinental’, verificamos a partir dos inquéritos realizados aos clientes e viajantes que a principal vantagem teria a ver com o facto da Ceiba ser uma companhia de bandeira, que é considerado um orgulho nacional e portanto, prestigiante. Também foi sobejamente referido que as vantagens se prendem com a comodidade, hospitalidade, o preço, a segurança (por se tratar de aeronaves novas), as viagens diretas sem escalas. No que concerne às desvantagens, a principal que é apontada pelos inquiridos corresponde à reduzida quantidade de rotas que se encontram disponíveis, mas também são apontados os problemas de pontualidade, a falta de vendas a bordo e outras facilidades apresentadas por outras companhias de maior dimensão. Contudo a maior parte dos inquiridos não apontam qualquer desvantagem.

A segunda questão derivada procuramos: ‘Apontar as estratégias de internacionalização adotados pela Ceiba Intercontinental nos continentes africano e europeu’. A partir das respostas dos entrevistados podemos concluir que a Ceiba procurou começar, no continente europeu, por estabelecer rotas estáveis e permanentes com Espanha, uma vez que aí reside uma grande parte da diáspora da Guiné Equatorial, devido ao facto da Guiné Equatorial ser uma antiga colónia de Espanha. Para além da diáspora, existem acordos entre os dois países que têm resultado no aumento do investimento direto de Espanha na economia da Guiné Equatorial. De referir que existem também duas aeronaves matriculadas em Portugal ao abrigo de um acordo estratégico. No que respeita ao continente africano a estratégia passa por criar rotas que fortaleçam as ligações da Guiné Equatorial aos países de África Ocidental e Central, essencialmente assentes nas relações económicas, como a transação de produtos e serviços., desta feita é possível incrementar a satisfação dos clientes da compra de mercadorias (importação / exportação e reforçar os laços de cooperação entre os países africanos dos quais, Marrocos (Malabo-Casablanca), Angola (Malabo-Luanda), África do Sul (Malabo-Joanesburgo).

Na terceira questão derivada procuramos descortinar quais ‘as dificuldades que tem encontrado a Ceiba Intercontinental no processo de internacionalização’. A principal dificuldade apontada pelo entrevistado tem a ver com a falta de recursos económicos, sendo uma realidade o apoio do Estado, esta falta foi apontada como uma das fragilidades, uma

vez que os custos de operação no mercado internacional são superiores aos custos enfrentados internamente. Por outro lado, são apontadas as seguintes dificuldades: a legislação dentro da zona CEMAC, a tributação elevada, os preços dos serviços aeroportuários pouco competitivos e o preço elevado dos combustíveis para aeronaves.

No que diz respeito à quarta questão derivada procuramos: ‘Descrever quais os fatores que foram decisivos para a internacionalização da Ceiba Intercontinental’ e de acordo com os entrevistados, a Ceiba foi concebida para ser uma empresa nacional, para ligar o continente às ilhas de Bioko, Annobón e Corisco. Com a aquisição dos novos aparelhos, pensámos na expansão, inicialmente ao nível da África Central e Ocidental. Posteriormente, expandimos com a aquisição de novos aparelhos, que tinham maior autonomia, e fomos além do continente africano (Espanha/Madrid). Sendo a compra de novas aeronaves o principal impulso para a estratégia de internacionalização, a par do interesse em servir a diáspora da Guiné Equatorial em Espanha e do apoio do Estado Guineense à Ceiba.

Na última questão derivada a intenção foi ‘Identificar quais as alianças mais importantes da estratégia da internacionalização da Ceiba Intercontinental’. De acordo com os entrevistados as alianças mais importantes são a que ocorrem entre a Ceiba e a Ethiopian Airlines, e entre a White Airways de Portugal e a Ceiba. As alianças têm como objetivo a cooperação a nível da formação técnica, comercial e administrativa.

Torna-se, portanto evidente a necessidade da Ceiba Intercontinental expandir-se para mercados internacionais, partido das suas antigas ligações históricas e da sua posição geográfica, apoiando as trocas comerciais com os países vizinhos e o transporte da população e dos investidores na economia da Guiné Equatorial.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação ao estudo está relacionada com a recolha de informação, quer no que dizia respeito às entrevistas, como aos inquéritos, devido à situação pandémica que o Mundo atravessa. Nestas circunstâncias não foi possível fazer tantas entrevistas como estava planeado, nem recolher um número maior de respostas ao inquérito, até porque a aviação comercial foi um dos setores mais atingidos pelas restrições de circulação impostas pelos Estados, na tentativa de controlar a disseminação do Covid-19.

Como referimos anteriormente, o facto de se tratar de um estudo de caso, corresponde a uma limitação do estudo por não ser possível a generalização dos resultados.

PISTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Relativamente às pistas para futuras investigações propomos a realização de uma comparação do processo de internacionalização levado ao cabo pela Ceiba Intercontinental com o realizado por outras companhias aéreas com características semelhantes.

Por outro lado, propomos a análise dos efeitos de desenvolvimento das parcerias ou alianças estratégicas realizadas com outras companhias aérea ou, ainda o estudo da estratégia de expansão da Ceiba Intercontinental na economia da Guiné Equatorial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Basser-Pereira, L. (2018). Nacionalismo económico e desenvolvimento. *Economia e Sociedade Campinas*, v. 27, n.3, pp. 853-874.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *A Economia da Estratégia* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bonachela, F., & Sá, H. (2019). A importancia da internacionalização de empresas. 8º *Jornada Científica e Tecnológica da Fatec de Botucatu - São Paulo, Brasil*, pp. Disponível em <http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/VIIIJTC/VIIIJTC/paper/viewFile/2042/2294>, acedido a 22.08.2021.
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*. Porto: Edição Principia.
- Carvalho, F. (2016). Internacionalização. Em F. Almeida, *Introdução à Gestão de Organizações* (4ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Costa, T., & Carvalho, L. (2016). *Gestão Internacional - Contextos e Tendências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cretoiú, S., Barakat, L., Costa, F., Menezes, V., Lima, H., & Assis, E. (2015). *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015: a capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo*. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral.
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso de ADIRA* (Dissertação de Mestrado). Porto: Faculdade de Economia - Universidade do Porto.
- Fernandes, J. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de Internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Rio Grande do Sul: UFRGS.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Lages, L., & Montgomery, D. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium.sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1186-1214.
- Leonidou, L., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drives of Organizational Resources and Capabilities_ Effects on Strategy, Competitive Advantage and Performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.

- Lima, A., Nascimento, J., & Costa-Junior, J. (2021). Processo de internacionalização de uma empresa no setor de produtos naturais do Rio Grande do Norte: Um Estudo de Caso. *Research, Society and Development*, v. 10, n.4.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Edições Verbo.
- Lucena, M., & Sousa, E. (2021). Competitividade do Setor de Flores e Plantas Ornamentais do Estado do Ceará. *Desafio Online*, v.9, n.3, pp. 452-477.
- Mações, M. (2017). *Estratégias e Processo de Internacionalização*. Lisboa: Editora Actual.
- Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização das Empresas*. Lisboa: Sílabo.
- Morgado, J. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. São Tirso: De Facto Editores.
- Morschett, D., Schram-Keiln, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60-77.
- Murteira, B., Pimenta, F., Ribeiro, C., Pimenta, C., & Silva, J. (2015). *Introdução à Estatística (3ª ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Nogueira, C. (2014). *A concessão de incentivos à internacionalização das empresas e a aplicação dos modelos de previsão de falência. Estudo de Caso: Zilian (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISG.
- Ponte, J. (2006). Estudos de Caso em Educação Matemática. *Bolema*, 105-132.
- Prates, I., Silva, J., Bento, N., & Frade, R. (2019). Análise da Balança Comercial entre Portugal e Reino Unido no âmbito do Brexit. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, v.2, n.1, pp. 101-113.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia de Trabalho Científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho académico (2ª ed.)*. Novo Hamburgo: Faevale.
- Quivy, R., & Chapenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos - Guia prático*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rugman, A. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature. *Review of World Economics*, 116, 365-379.
- Rugman, A. (1980a). A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization Versus Internalization. *Columbia Journal of World Business*, 15(1), 23-29.

- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 476-497.
- Simões, C., Esperança, J., & Simões, V. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha (4ª edição)*. Lisboa: Pactor.
- Souza, M., & Verdu, F. (2019). O processo de internacionalização de uma empresa brasileira exportadora de cafés especiais. *XI EPCC - Encontro Internacional de Produção Científica*.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações (3ª ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2014). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (3ª ed.)*. São Paulo: Editora Bookman.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing* 11(4), 32-55.

WEB GRAFIA

- Babo, M. (27 de abril de 2020). *Air France - KLM vai receber apoio governamental de 11 milhões. Jornal de Negócios*. Obtido de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/aviacao/detalhe/air-france-klm-vai-receber-apoio-governamental-de-11-mil-milhoes>.
- Bueno, S. (5 de maio de 2021). *Maiores exportadores do Mundo. Fazcomex (Blog)*. Obtido de <https://www.fazcomex.com.br/blog/maiores-exportadores-do-mundo/>.
- Costa, A. (18 de setembro de 2019). *Parfois quer abrir 400 lojas até ao final de 2020. DsistribuiçãoHoje*. Obtido de <https://www.distribuicaoohoje.com/retalho/parfois-quer-abrir-400-lojas-ate-ao-final-de-2020/>.
- Ferreira, L. (23 de abril de 2021). *TAP já gastou quase 100 milhões de euros com a reestruturação*. Obtido de <https://eco.sapo.pt/2021/04/23/tap-ja-gastou-96-milhoes-de-euros-com-a-reestruturacao/>.
- JOUE. (2 de junho de 2020). *Regulamento de Execução (UE) 2020/736 da Comissão Europeia*. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0736&from=PT>.
- Machado, A. (13 de fevereiro de 2021). *As 10 maiores exportadoras e as 10 maiores importadoras de 2020*. Obtido de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/as-10-maiores-exportadoras-e-as-10-maiores-importadoras-de-2020>.
- Superbrands. (2020). *Vista Alegre Edição 2020*. Obtido de <https://superbrands.sapo.pt/2020/marcas/vista-alegre>.

ANEXOS

ANEXO A – GUIÃO DA ENTREVISTA EM ESPANHOL



Se ha preparado la entrevista bajo la tesis de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Lusófona de Humanidades y Tecnologías, Lisboa, Portugal, que tiene como tema "Estrategias de internacionalización, Razones y Factores decisivos. Estudio de caso de CEIBA INTERCONTINENTAL".

Le agradezco su participación, que tiene la garantía de que todos los datos recopilados son para uso académico. También le informo que es anónimo y confidencial de acuerdo con el Régimen General de Protección de Datos Personales, por el cual no se identificará a ninguna persona durante la entrevista. La posibilidad de abandonar la entrevista en cualquier momento, sin ninguna pérdida individual, aún está protegida.

Gracias nuevamente por su disponibilidad y colaboración.

Atentamente,
Nathalie Nchama Mba

Fecha: Duración:
Años:
Cargo:
País: Ciudad:

- 1. ¿Cuál es su posición profesional en CEIBA INTERCONTINENTAL?**
 - Director
 - Administrador
 - Técnico superior
 - Otro _____
- 2. ¿Cuánto tiempo ha ocupado su cargo actual?**
 - Menos de 1 año
 - 2 a 5 años
 - 6 a 10 años
 - Más de 10 años
- 3. ¿Cuál es su formación académica?**
- 4. ¿Cuál es su área de entrenamiento (su profesión)?**

5. ¿Cuántos empleados tiene la aerolínea CEIBA INTERCONTINENTAL a nivel nacional (2019- 2020)?

- Malabo
- Bata
- Annobón
- Mongomeyen

6. ¿Cuántos empleados tiene la aerolínea CEIBA a nivel internacional (2019-2020)?

- Menos de 10
- Entre 10 y 25
- Entre 25 y 50
- Más de 50

7. ¿Qué servicios ofrece CEIBA INTERCONTINENTAL?

8. ¿Cuáles son las fortalezas de la aerolínea CEIBA?

9. ¿Y las debilidades?

10. ¿Cuál fue el proceso de decisión de CEIBA INTERCONTINENTAL para la internacionalización?

11. ¿Cuáles son los factores que han limitado el proceso de internacionalización de la empresa CEIBA?

12. ¿Cuáles son los factores decisivos internos y externos que influyen en la expansión internacional de CEIBA?

13. ¿Cuál es el impacto positivo del fenómeno de la internacionalización en la actividad económica de CEIBA INTERCONTINENTAL?

14. ¿Cuál es el nivel de consolidación del papel de CEIBA como instrumento vital de la economía de Guinea Ecuatorial?

15. ¿Cuáles son las razones que llevan a CEIBA INTERCONTINENTAL a incentivar e invertir en la expansión en el Continente africano? ¿Y en el europeo?

16. ¿Qué tipos de cooperación como las alianzas estratégicas se han previsto entre CEIBA y organizaciones del Continente Africano y el Continente Europeo? ¿Hay diferencias en las estrategias?

17. ¿Cuál es la perspectiva de la estrategia de internacionalización de CEIBA para los países de la CPLP (Comunidad de Países de Lengua Portuguesa)?

18. ¿Qué estrategia se utilizó para elegir los diferentes mercados en el Continente Africano y en el Continente Europeo?

19. ¿Cuáles son las razones para elegir países en África (Central-Oeste) y para elegir España?

ANEXO B – GUIÃO DA ENTREVISTA EM PORTUGUÊS



Esta entrevista foi elaborada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal, cujo tema é “Estratégias de Internacionalização, Razões e Fatores decisivos. Caso de estudo da CEIBA INTERCONTINENTAL”.

Agradeço a sua participação, que tem a garantia de que todos os dados recolhidos são para uso académico. Informo também que o mesmo é anónimo e confidencial de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais, pelo que nenhuma pessoa será identificada no decorrer da entrevista. Fica ainda salvaguardada a possibilidade de abandonar a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo individual.

Agradeço novamente pela vossa disponibilidade e colaboração.

Atentamente,
Nathalie Nchama Mba

Data: _____ Duração: _____
Idade: _____
Cargo: _____
País: _____ Cidade: _____

1. Qual é o seu cargo profissional na CEIBA INTERCONTINENTAL?

- Diretor
- Administrador
- Técnico superior
- Outro _____

2. Há quanto tempo exerce a função atual?

- Menos de 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3. Qual é a sua formação académica?

4. Qual é a sua área de formação?

- 5. Quantos funcionários tem a companhia aérea CEIBA INTERCONTINENTAL a nível nacional (2019-2020)?**
 - Malabo
 - Bata
 - Annobón
 - Mongomeyen
- 6. Quantos funcionários tem a companhia aérea CEIBA a nível internacional (2019-2020)?**
 - Menos de 10
 - Entre 10 e 25
 - Entre 25 e 50
 - Mais de 50
- 7. Quais os serviços que a CEIBA INTERCONTINENTAL oferece?**
- 8. Quais são os pontos fortes da companhia aérea CEIBA?**
- 9. E os pontos fracos?**
- 10. Qual foi o processo de decisão da empresa CEIBA INTERCONTINENTAL para a internacionalização?**
- 11. Quais são os fatores que têm limitado o processo de internacionalização da companhia CEIBA?**
- 12. Quais são os fatores decisivos internos e externos que influenciam a expansão internacional da CEIBA?**
- 13. Qual o impacto positivo do fenómeno da internacionalização sobre a atividade económica da CEIBA INTERCONTINENTAL?**
- 14. Qual é o nível de consolidação do papel da CEIBA como instrumento vital da economia da Guiné Equatorial?**
- 15. Quais são as razões que conduzem a CEIBA INTERCONTINENTAL a incentivar e apostar na expansão no continente africano? E no europeu?**
- 16. Que tipos de cooperação na forma de alianças estratégicas estão a ser planeadas entre a CEIBA e organizações do Continente Africano e Europeu? Existem diferenças nas estratégias?**
- 17. Qual a perspetiva de estratégia de internacionalização da CEIBA para os países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa)?**

- 18. Que estratégia foi usada para escolher os diferentes mercados no continente africano e no continente europeu?**
- 19. Quais são as razões para a escolha dos países de África (Central-Occidental) e para a escolha de Espanha?**

Anexo C – Inquérito em Espanhol



**Cuestionario para Clientes y Trabajadores del transportador
CEIBA INTERCONTINENTAL**

Este cuestionario fue desarrollado como parte de la tesis de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Lusófona, Lisboa, Portugal, que tiene como tema "Estrategias de internacionalización, Razones y Factores decisivos. Estudio de caso de CEIBA INTERCONTINENTAL".

Solicito su colaboración para completarlo, garantizando que todos los datos recopilados son para uso académico. También le informo que es anónimo y confidencial de acuerdo con el Régimen General de Protección de Datos Personales, por el cual no se identificará a ninguna persona al final de este cuestionario. Todavía se salvaguarda la posibilidad de abandonar el llenado del cuestionario en cualquier momento, sin ninguna pérdida individual.

Si tiene preguntas o necesita más aclaraciones, puede comunicarse por correo electrónico: nntsamemba@gmail.com o con mi asesor Prof. Doctor António Augusto Teixeira Costa cuyo correo electrónico es: p111@ulosofona.pt

Gracias por su disponibilidad.

Atentamente,
Nathalie Nchama Mba

Por favor, marque con **X** solo la respuesta que sea mejor para usted.

1. Género

- Masculino
- Femenino

2. Estado civil

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo

3. Edad

- Hasta 25 años
- 26 años a 45 años
- 46 años a 60 años
- Más de 60 años

4. Habilidades Literarias

- Educación Secundaria
- Curso Profesional
- Técnico Superior
- Licenciatura
- Máster
- Doctorado

5. ¿Cuál es su categoría profesional?

6. ¿Considera que la internacionalización es benéfica para CEIBA INTERCONTINENTAL?

- Sí
- No

7. ¿Cuáles son las principales razones para viajar con CEIBA INTERCONTINENTAL?

- Turismo / Ocio
- Negocios
- Escala a otro destino

8. ¿Cuál es su nivel de acuerdo en la búsqueda de vuelos para África Central?

- Estoy totalmente en desacuerdo
- Estoy parcialmente en desacuerdo
- Indiferente
- Estoy parcialmente de acuerdo
- Estoy totalmente de acuerdo

9. ¿Cuál es su nivel de acuerdo en la búsqueda de vuelos para África Occidental (Oeste)?

- Estoy totalmente en desacuerdo
- Estoy parcialmente en desacuerdo
- Indiferente
- Estoy parcialmente de acuerdo
- Estoy totalmente de acuerdo

10. ¿Cuál es su nivel de acuerdo en la búsqueda de vuelos para Europa?

- Estoy totalmente en desacuerdo
- Estoy parcialmente en desacuerdo
- Indiferente
- Estoy parcialmente de acuerdo
- Estoy totalmente de acuerdo

11. ¿Cuáles son los destinos que le gustaría ver creados por CEIBA, para apoyar su negocio a nivel internacional?

12. ¿Cuáles son las ventajas de viajar con CEIBA INTERCONTINENTAL?

13. ¿Cuáles son las desventajas de viajar con CEIBA INTERCONTINENTAL?

14. ¿Cuáles son las razones que llevaron CEIBA a internacionalizarse a través la apertura de sucursales en el mercado extranjero?

(1 - Nada importante; 2 - Poco importante; 3 - Importante; 4 - Muy importante; 5- Extremadamente importante)

- a) Entrada a nuevos mercados con potencial de crecimiento.
- b) Adquirir clientes / alianzas / emprendedores
- c) Optar por una mayor experiencia comercial
- d) Demanda de recursos (humanos, naturales, financieros)
- e) Posibilidad de volar a varios países africanos.
- f) Mejorar la calidad y eficiencia de las operaciones en el mercado europeo.

1	2	3	4	5

15. ¿Cuántos años lleva volando con CEIBA INTERCONTINENTAL?

- a) Menos de 4 años
- b) Entre 5 y 7 años.
- c) Entre 8 y 10 años.
- d) más de 10 años.

16. ¿Qué apoyos considera importantes en las estrategias de internacionalización de CEIBA INTERCONTINENTAL?

- a) Acciones formativas
- b) Misiones comerciales
- c) Alianzas estratégicas
- d) Apoyo del Gobierno de Guinea Ecuatorial
- e) Información sobre los mercados externos
- f) Información sobre aspectos burocráticos

17. ¿Cuáles son los criterios más relevantes para CEIBA al elegir sus primeros mercados internacionales?

(1 - No relevante; 2 - Poco relevante; 3 - relevante; 4 – Muy relevante; 5 - Extremadamente relevante)

- a) Mayor experiencia comercial
- b) Proximidad lingüística y cultural.
- c) Oportunidad de negocio
- d) Proximidad territorial
- e) Potencial de mercado

1	2	3	4	5

18. Califique la importancia de la internacionalización de la línea aérea CEIBA en los siguientes indicadores

(1 - Muy negativa; 2 - Negativa; 3 - Neutra; 4 - Positiva; 5 - Muy positiva)

- a) Volumen de negocios
- b) Productividad
- c) Ganancias
- d) Mayor competencia en el transporte aéreo de personas y carga

1	2	3	4	5

19. ¿Qué importancia tienen las siguientes dificultades para CEIBA durante su proceso de internacionalización?

(1 - Nada importante; 2 - Poco importante; 3 - Importante; 4 - Muy importante; 5- Extremadamente importante)

- a) Dificultad para vender boletos en línea
- b) Diferencias culturales y lingüísticas.
- c) Falta de vuelos directos
- d) Insuficiente personal en CEIBA con experiencia internacional
- e) Dificultad para mantener estrictamente el horario en algunos países africanos
- f) Aspectos legales en el país o países de destino.
- g) Definición de una estrategia de internacionalización.
- h) Otro

1	2	3	4	5

20. ¿Usted cree que sería interesante tener alianzas estratégicas consolidadas entre aerolíneas en el mercado europeo que operan en el mismo sector para crear y mejorar las sinergias que pueden resultar en beneficios para ambos?

- Sí
- No
- Si respondió que sí, ¿tiene alguna sugerencia que considere útil para hacer posibles estas alianzas estratégicas?

Anexo D – Inquérito em Português



Inquérito para Clientes e Trabalhadores da transportadora CEIBA INTERCONTINENTAL

Este inquérito foi desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal, cujo tema é “Estratégias de Internacionalização, Razões e Fatores decisivos. Caso de estudo da CEIBA INTERCONTINENTAL”.

Solicito a sua colaboração para o seu preenchimento, sendo garantido que todos os dados recolhidos são para uso académico. Informo também que o mesmo é anónimo e confidencial de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais, pelo que nenhuma pessoa será identificada no final deste inquérito. Fica ainda salvaguardada a possibilidade de abandonar o preenchimento do inquérito a qualquer momento, sem qualquer prejuízo individual.

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimento adicional pode contactar-me para o email: nntsamemba@gmail.com ou contactar o meu orientador Prof. Doutor António Augusto Teixeira Costa cujo email é: p111@ulosofona.pt

Grata pela sua disponibilidade

Atentamente,
Nathalie Nchama Mba

Por favor, marque com **X** somente a resposta que melhor se apresenta para si.

1. Género

- Masculino
- Feminino

2. Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

3. Faixa Etária

- Até 25 anos
- 26 anos a 45 anos
- 46 anos a 60 anos
- Mais de 60 anos

4. Habilitações Literárias

- Ensino secundário
- Curso profissional
- Técnico superior
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. Qual é a sua categoria profissional?

6. Considera que a internacionalização é benéfica para a CEIBA INTERCONTINENTAL?

- Sim
- Não

7. Quais são as principais razões para viajar com a CEIBA INTERCONTINENTAL?

- Turismo/ Lazer
- Negócios
- Escala para outro destino

8. Qual o seu nível de concordância na procura de voos para África Central?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9. Qual o seu nível de concordância na procura de voos para África Ocidental?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10. Qual o seu nível de concordância na procura de voos para a Europa?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11. Quais as rotas que gostaria de ver criadas pela CEIBA, para apoiar o seu negócio a nível internacional?

12. Quais as vantagens de voar pela CEIBA INTERCONTINENTAL?

13. Quais as desvantagens de voar pela CEIBA INTERCONTINENTAL?

14. Que razões levaram à internacionalização da CEIBA através da abertura de agências no mercado externo?

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Muito importante; 5- Extremamente importante)

- a) Entrada em novos mercados com potencial de crescimento
- b) Adquirir clientes/alianças/empresários
- c) Optar por uma experiência comercial maior
- d) Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros)
- e) Capacidade de voar para vários países africanos
- f) Melhorar a qualidade e eficiência das operações no mercado europeu

1	2	3	4	5

15. Há quantos anos voa na CEIBA INTERCONTINENTAL?

- a) Menos de 5 anos
- b) Entre 5 e 7 anos
- c) Entre 8 e 10 anos
- d) Mais de 10 anos

16. Quais os apoios que considera importantes nas estratégias de internacionalização da CEIBA INTERCONTINENTAL?

- a) Ações de formação
- b) Missões Empresariais
- c) Alianças estratégicas
- d) Apoio do Governo da Guiné Equatorial
- e) Informações sobre os mercados externos
- f) Informações sobre aspetos burocráticos

17. Quais os critérios mais relevantes para a CEIBA na escolha dos seus primeiros mercados a nível internacional?

(1 - Não relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

- a) Maior experiência comercial
- b) Proximidade linguística e cultural
- c) Oportunidade de negócio
- d) Proximidade territorial
- e) Potencialidade dos mercados

1	2	3	4	5

18. Classifique a importância da internacionalização da transportadora CEIBA nos seguintes indicadores

(1 - Muito negativa; 2 - Negativa; 3 - Neutra; 4 - Positiva; 5 - Muito positiva)

- a) Volume de negócios
- b) Produtividade
- c) Lucros
- d) Aumento das competências no transporte aéreo de pessoas e cargas

1	2	3	4	5

19. Que importância têm as seguintes dificuldades da CEIBA durante o seu processo de internacionalização

1	2	3	4	5

(1 – Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Muito importante; 5- Extremamente importante)

- a) Dificuldades de venda de bilhetes via online
- b) Diferenças culturais e linguísticas
- c) Falta de voos diretos
- d) Insuficiência de quadros na CEIBA com experiência internacional
- e) Dificuldade em cumprir o horário com rigor em alguns países africanos
- f) Aspectos legais no(s) país(es) de destino
- g) Definição de uma estratégia de internacionalização
- h) Outras

20. Acha que seria interessante haver alianças estratégicas consolidadas entre as companhias aéreas do mercado europeu que atuem no mesmo setor de forma a criarem e potenciarem sinergias que possam resultar em benefícios para ambas?

- Sim
- Não

Se respondeu sim, possui alguma sugestão que pense ser útil para tornar estas alianças estratégicas possíveis?

Anexo E – Entrevista nº 1



Esta entrevista foi elaborada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal, cujo tema é “Estratégias de Internacionalização, razões e fatores decisivos. Estudo de caso na Ceiba Intercontinental”.

Agradeço a sua participação, que tem a garantia de que todos os dados recolhidos são para uso académico. Informo também que o mesmo é anónimo e confidencial de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais, pelo que nenhuma pessoa será identificada no decorrer da entrevista. Fica ainda salvaguardada a possibilidade de abandonar a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo individual.

Agradeço novamente pela vossa disponibilidade e colaboração.

Atentamente,
Nathalie Nchama Mba

Data: 6/11/2020

Duração: 10min + 27 segundos

Idade: 37 anos

Cargo: Diretor Adjunto de Operações de Voo e Chefe Adjunto de Formação.

País: Guiné Equatorial

Cidade: Malabo

2. Qual é o seu cargo profissional na CEIBA INTERCONTINENTAL?

R: Diretor Adjunto de Operações de Voo e Chefe Adjunto de Formação.

2. Há quanto tempo exerce a função atual?

R: Há 2 anos exerço a função como Diretor de Operações de voo, ao mesmo tempo como Adjunto de Training Manager.

3. Qual é a sua formação académica

R: Licenciatura em Gestão Aeronáutica

4. Qual é a sua área de atuação?

R: Piloto (Comandante de voo)

5. Quantos funcionários tem a companhia aérea CEIBA INTERCONTINENTAL a nível nacional?

R: A companhia aérea Ceiba Intercontinental, tem 217 funcionários a nível nacional dos quais destacam-se:

- Malabo – 120;

- Bata – 80;
- Annobón – 7;
- Mongomeyen – 10.

6. Quantos funcionários tem a companhia aérea CEIBA a nível internacional (2019-2020)?

R: A companhia aérea Ceiba tem 80 funcionários a nível internacional.

7. Quais os serviços que oferece a CEIBA INTERCONTINENTAL?

R: Em geral, a Ceiba oferece os serviços de transporte de passageiros e de carga.

8. Quais são os pontos fortes da companhia aérea CEIBA?

R: 1 – Recursos humanos, pessoal qualificado;
2 – Os bens materiais, as aeronaves, que não são arrendadas, mas compradas.

9. E os pontos fracos?

R: Geralmente, o problema económico que afeta a maioria das companhias aéreas aqui não é uma exceção; também a competição ao redor;

A situação sanitária atual influenciou para uma redução dos voos nacionais e internacionais o que levou a uma redução dos funcionários, cancelamentos de voos, encerramento das fronteiras.

10. Qual foi o processo de decisão da empresa CEIBA INTERCONTINENTAL para a internacionalização?

R: A CEIBA foi concebida para ser uma empresa nacional, para ligar o continente às ilhas de Bioko, Annobón e Corisco. Com a aquisição dos novos aparelhos, pensámos na expansão, inicialmente ao nível da África Central e Ocidental. Posteriormente, expandimos com a aquisição de novos aparelhos, que tinham maior autonomia, e fomos além do continente africano (Espanha/Madrid).

11. Quais são os fatores que têm limitado o processo de internacionalização da companhia CEIBA?

R: O principal seria o fator económico, uma das nossas fragilidades, que nos tem limitado no processo de internacionalização da empresa, já que os custos, fora do país, sendo maiores, não têm sido bem administrados, o que limitou o nosso desejo de expandir internacionalmente.

12. Quais são os fatores decisivos internos e externos que influenciam a expansão internacional da CEIBA?

R: O principal fator é o apoio que a CEIBA tem do Governo da República da Guiné Equatorial, apoio influencia muito a expansão internacional da CEIBA, pois também nos leva a obter aeronaves de maior alcance. Porém, a ligação com outras companhias aéreas influencia no processo de internacionalização.

13. Qual o impacto positivo do fenómeno da internacionalização sobre a atividade económica da CEIBA INTERCONTIENTAL?

R: Há mais rendimentos; é verdade que a empresa foi inicialmente concebida para voos locais, mas o fluxo de passageiros não é muito grande entre as regiões locais. Por outro lado, com a internacionalização dos destinos, deu-nos mais capacidade, mais passageiros, o que se traduz no crescimento da atividade económica.

14. Qual é o nível de consolidação do papel da CEIBA como instrumento vital da economia da Guiné Equatorial?

R: O papel da CEIBA tem impacto significativo na economia devido a crise que o país está a atravessar. Cabe ressaltar que o contexto pandêmico teve também influencia a nível nacional e internacional.

15. Quais são as razões que levam a CEIBA INTERCONTINENTAL a impulsionar e apostar na expansão no continente africano? E no europeu?

R: Com o forte crescimento no mercado internacional, a internacionalização leva as empresas a delinear as estratégias, a investir na aquisição de novos aparelhos com maior capacidade de passageiros, a criar parcerias com companhias aéreas de outros países e a investir na capacitação dos funcionários para melhor posicionamento no mercado.

Nesta vertente delinearam-se as seguintes as razões que levam a Ceiba a criar parcerias com outros continentes (Africano e Europeu):

No continente africano: A satisfação dos clientes da compra de mercadorias (importação / exportação), a forte demanda dos passageiros permite a deslocação de um país para outro para realização das suas atividades económicas. Reforçar os laços de cooperação entre os países africanos dos quais, Marrocos (Malabo-Casablanca), Angola (Malabo-Luanda), África do Sul (Malabo-Joanesburgo).

No Continente Europeu: A Guiné Equatorial tem fortes conexões com Reino de Espanha tendo em conta o fator de ser o país colonizador da Guiné Equatorial, com existência de uma forte colónia guineense. A implementação de novos acordos para abertura de novas rotas em Portugal (Malabo-Lisboa); Espanha (Malabo-Las Palmas de Gran Canaria). Para além do continente europeu, a Ceiba vai oferecer seus serviços para o continente americano, no caso de Brasil (Malabo-São Paulo).

16. Que tipos de cooperação na forma de alianças estratégicas estão a ser planeadas entre a CEIBA e organizações do Continente Africano e Europeu? Existem diferenças nas estratégias?

R: As estratégias criadas entre a Ceiba Intercontinental e as organizações do continente africano e europeu, destacam-se:

1. A Ceiba Intercontinental criou uma aliança com a Ethiopian Airlines;
2. A formação dos funcionários, na parte técnica e comercial (pilotos, mecânicos, hermosas/os e na aérea de call center);
3. Para a expansão da sua marca, a Ceiba Intercontinental criou uma aliança estratégica com a White Airways de Portugal na aérea comercial e administrativa.

As estratégias são diferentes concernente os acordos que a Ceiba tem feito com diversos países. A finalidade é de atingir um objetivo unânime de tornar a Ceiba notória no mercado nacional e internacional. Neste contexto, a aliança estratégica resulta no crescimento económico, cultural e tecnológico.

17. Qual a perspetiva de estratégia de internacionalização da CEIBA para os países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa)?

R: A perspetiva de estratégia da Ceiba Intercontinental e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, resulta na integração entre os países e na melhoria do desenvolvimento económico, político e tecnológico. Como aliança estratégica e melhor expansão da marca, a Ceiba Intercontinental matriculou dois aviões em Portugal. Para melhor compreensão, destacamos alguns pontos estratégicos:

- Facilidade nas trocas comerciais, reforço no volume de negócios;
- Aumento de recursos humanos durante o processo de tomada de decisão;
- Visto Schengen de curto duração que permite criar laços na circulação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa;
- Potencialização e reforço na cadeia de negócio e crescimento económico;
- Contribuição para criação das condições legais institucionais para o incremento progressivo que visa no aumento do poder de troca como culturais, empresarias, parte turismo;
- Liberdade na circulação entre os países de língua oficial portuguesa.

18. Que estratégia foi usada para escolher os diferentes mercados no continente africano e no continente europeu?

R: As diferentes estratégias que foram identificadas para escolha dos mercados Africano e Europeu da Ceiba Intercontinental. Nesta fase, a transportadora tem ligação direta o Reino de Espanha (Madrid). Devido a ligação existente entre Espanha e a República da Guiné Equatorial;

No continente africano foram implementadas diversas linhas aéreas em diversos destinos, com a possibilidade de investir no conforto das aeronaves e na qualidade dos serviços que a Ceiba Intercontinental oferece aos clientes.

19. Quais são as razões para a escolha dos países de África (Central-Occidental) e para a escolha de Espanha?

R: A Ceiba decidiu aliar-se a estes países com o objetivo de crescer a nível económico e político. Para marcar a sua presença no continente africano, a mesma criou uma coesão entre os países africanos. Neste sentido, a Ceiba sublinha as seguintes razões:

Em África (Central e Occidental): resulta no fluxo dos clientes que viajam com a Ceiba, oportunidades de negócios que oferece a Guiné Equatorial. A maior parte do comércio vem obviamente da África Central e Occidental, por isso as linhas para esses destinos foram reforçadas.

Em Espanha: os acordos bilaterais entre os dois países, as presenças dos potenciais investidores estrangeiros na Guiné Equatorial ajudam na criação de novos postos de trabalho contribuindo assim para o desenvolvimento social. A importação e exportação dos produtos para o consumo local.

Anexo F – Entrevista nº 2



Esta entrevista foi elaborada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal, cujo tema é “Estratégias de Internacionalização, razões e fatores decisivos. Estudo de caso na Ceiba Intercontinental”.

Agradeço a sua participação, que tem a garantia de que todos os dados recolhidos são para uso académico. Informo também que o mesmo é anónimo e confidencial de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais, pelo que nenhuma pessoa será identificada no decorrer da entrevista. Fica ainda salvaguardada a possibilidade de abandonar a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo individual.

Agradeço novamente pela vossa disponibilidade e colaboração.

Atentamente,
Nathalie Nchama Mba

Data: 14/12/2020 Duração: 16min + 20 segundos
Idade: 39 anos
Cargo: Supervisor de Operações
País: Guiné Equatorial Cidade: Bata

21. Qual é o seu cargo profissional na CEIBA INTERCONTINENTAL?

R: Supervisor de Operações

2. Há quanto tempo exerce a função atual?

R: Menos de 1 ano

3. Qual é a sua formação académica?

R: Licenciado em Gestão Aeronáutica

4. Qual é a seu campo de atuação?

R: Supervisor de Operações de Terra

5. Quantos funcionários tem a companhia aérea CEIBA INTERCONTINENTAL a nível nacional (2019-2020)?

- Malabo – 120
- Bata – 80
- Annobón – 7
- Mongomeyen - 10

6. Quantos funcionários tem a companhia aérea CEIBA a nível internacional (2019-2020)?

R: 80

7. Quais os serviços que a CEIBA INTERCONTINENTAL oferece?

R: Serviços de transporte aéreo comercial, passageiros, carga e correio, aluguer de aviões, etc.

8. Quais são os pontos fortes da companhia aérea CEIBA?

- Frota própria / não paga alugueres
- Frota nova, aviões com menos de dez anos
- Infraestrutura aeroportuária nova ou renovada (exemplos: construção de novos terminais nas partes continental e insular do país, e nas ilhas de Annobón e Corisco)
- Localização geográfica com pouca ou nenhuma concorrência

9. E os pontos fracos?

- Necessidade de formação profissional dos funcionários
- Ter mais aviões e criar parcerias com diversos países;
- Alargar postos de trabalho;
- A crise económica é considerada um dos fatores dificulta a procura dos nossos serviços;
- Ainda existe um número elevado de pessoas do continente africano que não conhecem a nossa marca, investir, mas em media digital para divulgar nossos serviços.

10. Qual foi o processo de decisão da empresa CEIBA INTERCONTINENTAL para a internacionalização?

R: Foi um processo curto, mas seguro. A Guiné Equatorial é um país pequeno em habitantes, mas com uma grande diáspora, e por outro lado há muitos estrangeiros no país. A internacionalização era necessária para se avançar a nível comercial e assumir novos desafios para a Companhia.

11. Quais são os fatores que têm limitado o processo de internacionalização da companhia CEIBA?

- O quadro regulatório regional (zona CEMAC) é muito rígido, necessita de atualização;
- Impostos muito altos;
- Preços dos serviços aeroportuários pouco competitivos;
- Preço alto do carburante.

12. Quais são os fatores decisivos internos e externos que influenciam a expansão internacional da CEIBA?

- Internos – necessidade de conquista de outros mercados;
- CEIBA é uma Companhia de bandeira que incorpora a visão do Estado no sector;
- Externos – a internacionalização é essencial, porque sem ela a empresa não seria rentável.

13. Qual o impacto positivo do fenómeno da internacionalização sobre a atividade económica da CEIBA INTERCONTINENTAL?

R: Mais de 60% dos rendimentos provêm dos mercados internacionais e, a nível de imagem corporativa, a internacionalização traz um selo de qualidade aos nossos serviços.

14. Qual é o nível de consolidação do papel da CEIBA como instrumento vital da economia da Guiné Equatorial?

R: CEIBA está presente em todos os aeroportos do país, e ocupa uma quota de mercado de mais de 65%. Inclusivamente, em alguns aeroportos é o único operador aéreo, e em outras rotas por razões de interesse de Estado. A CEIBA não é apenas uma Companhia, mas também um agente primordial do Estado.

15. Quais são as razões que conduzem a CEIBA INTERCONTINENTAL a incentivar e apostar na expansão no continente africano? E no europeu?

R: A CEIBA é a Companhia de bandeira da Guiné Equatorial, e a Guiné Equatorial encontra-se no continente africano, pelo que é necessário que a CEIBA esteja presente neste espaço geográfico. Por razões económicas: CEMAC / CEAC / BEAC, muitos países da zona de produtores de petróleo; políticas: estando na mesma zona, partilhamos problemáticas; sociais: fazemos parte da grande família Bantu africana, temos muitos laços sociais e familiares. Quanto ao continente europeu, num mundo globalizado ir além da nossa área geográfica para chegar a outros mercados. Além disso, temos uma relação com Espanha, com a ligação direta com Madrid, país onde existe uma grande comunidade equatoguineense.

16. Que tipos de cooperação na forma de alianças estratégicas estão a ser planeadas entre a CEIBA e organizações do Continente Africano e Europeu? Existem diferenças nas estratégias?

R: CEIBA tem uma aliança com a Ethiopian Airlines, baseada em apoio técnico, e em cooperação comercial. No continente europeu, temos uma aliança com a White Airways de Portugal, a nível operativo e comercial. As estratégias que permitam criar acordos, abertura de novos mercados, novas tecnologias e os novos conhecimentos (know-how).

17. Qual a perspetiva de estratégia de internacionalização da CEIBA para os países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa)?

R: É uma estratégia que se está reformulando. A CEIBA sempre esteve presente em São Tomé e Príncipe, acompanhando o país no seu desenvolvimento aeronáutico. Estamos desenhando um plano estratégico com o objetivo de entrar no mercado de Angola e de Moçambique, e de reformular a presença já existente em São Tomé e Príncipe. Devo recordar que dois dos aviões da CEIBA estão matriculados em Portugal, através de um acordo estratégico.

18. Que estratégia foi usada para escolher os diferentes mercados no continente africano e no continente europeu?

R: As estratégias usadas pela Ceiba Intercontinental para escolher os diferentes mercados africanos e continente europeu são:

- Aposta no crescimento gradual dos serviços aéreos;
- Expansão da marca em diversos países, como continente Africano e Europeu;
- Participação em eventos seja no território nacional como internacional;
- Criar parcerias com as transportadoras que possam se aliar a Ceiba, para que a marca seja notória e fidelizar clientes;
- Passagens a preços justos nas diferentes fases sazonais;
- Grupo espacializado para realizar estudo de viabilidade, e escolher o tipo de mercado no continente africano;

19. Quais são as razões para a escolha dos países de África (Central-Occidental) e para a escolha de Espanha?

R: No continente africano: a proximidade geográfica e os interesses comerciais e financeiros; a Guiné Equatorial está no espaço CEMAC/zona Franco CFA, pelo que os nossos clientes voam, por norma, para países do referido espaço económico;

No continente europeu: em relação a Espanha, este país foi a potência colonizadora da Guiné Equatorial, pelo que há grandes laços económicos, culturais e sociais, bem como uma grande diáspora equatoguineense em Espanha e uma grande comunidade espanhola na Guiné Equatorial.

