



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Partner selection in international joint ventures

Factors for the selection of partners in IJVs

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Sandro Filipe Mota Santos Oliveira

Sob orientação de
Prof^ª. Dra. Susana Costa e Silva

Universidade Católica do Porto – Faculdade de Economia e Gestão
Novembro 2014

Acknowledgements

Para a agradecer a todos os intervenientes que permitiram o meu desenvolvimento holístico este espaço torna-se claramente limitado. Contudo não posso deixar de agradecer no âmbito da realização deste trabalho a algumas pessoas que são e foram o meu apoio.

Quero agradecer à minha orientadora Prof. Susana Costa e Silva por toda a paciência e sapiência que partilhou comigo pois grande parte do que este documento reporta é também sua pertença. A três amigos que se tornaram um apoio importante no decorrer deste trabalho e que me ajudaram a concluir este documento: Cláudia Ferreirinha, Catarina Meneses, Bruno Rodrigues.

Ao Eng.^o. Sérgio Machado e Eng.^o. José Moreira pela disponibilidade total demonstrada e apoio que deram em todo este processo o que permitiu conhecer da melhor forma a Sá Machado. Desejo-vos o maior sucesso pessoal e profissional porque bem o merecem.

A todos os colegas/amigos que ganhei ao longo deste curso agradeço-vos as vivências, lembranças e as muitas amizades que criei, assim como, a todos os professores o meu muito obrigado por todo o conhecimento partilhado e ajuda prestada.

Aos meus amigos Pedro Rolo, Carlos Pina-Vaz e Cláudia Moreira pela pressão/ apoio criado que permitiu desenvolver todo o trabalho, obrigado por partilharem este percurso comigo.

Um agradecimento especial ao grupo maravilha, às raízes criadas no curso e à amizade desenvolvida para sempre: Filipa, Marta e Diogo. As aventuras deste mestrado e as horas intermináveis de trabalho vão ficar certamente marcadas.

Aos meus amigos de longa data que tanta força me deram para terminar este mestrado, vocês sabem quem são e espero nunca faltar em nada do que vocês precisarem, tal como, nunca falharam comigo.

Para os meus irmãos (João Paulo e Rui) e para as minhas “irmãs” (Ana e Luciana), assim como, para os meus sobrinhos (Rodrigo, Madalena e Afonso) o meu eterno amor pois vocês são um dos pilares da minha vida.

Para terminar o maior agradecimento de todos, aos meus pais (João e Maria), eles sim são o suporte de tudo o que sou hoje. Obrigado por todos os sacrifícios que fizeram por mim, aprovarem os meus devaneios e as minhas decisões. Só espero que se sintam orgulhosos de tudo o que me tornei e alcancei. AMO-VOS.

Resumo

A crescente tendência para o enfoque das empresas na diversificação geográfica implica um processo decisional de como encarar a abertura de novos mercados e a melhor forma de proceder a essa entrada. As Internacionais Joint Ventures (IJV) são uma das principais formas de entrada selecionadas pelas empresas para esse processo de internacionalização, estabelecendo uma ligação com um parceiro local e angariando dessa forma recursos que permitam atingir uma entrada com êxito. A seleção do parceiro é um dos fatores primordiais para a obtenção de sucesso no estabelecimento de uma JV uma vez que, o elevado grau de insucesso e término das relações entre empresas provêm, não só mas também, de uma escolha desadequada do parceiro, da ausência de uma correta *due diligence* e potenciais problemas de relacionamento.

Por essa razão procuramos perceber quais os fatores mais importantes na seleção de um parceiro numa IJV partindo de um estudo de caso efetuado na Sá Machado S.A. e do seu processo de internacionalização para o mercado Angolano.

Os fatores encontram-se em concordância com outros estudos subjugados ao mesmo tema, em que definem o conhecimento e acesso ao mercado como fatores primordiais, assim como, apoio financeiro/ logístico e uma forte *network* operacional. No que concerne aos fatores mais focados na relação com o parceiro a confiança, o comprometimento e a congruência de objetivos são os principais pontos apontados como importantes na criação de uma IJV e os fatores essenciais para o sucesso da relação com o parceiro.

Palavras-chave: International Joint Ventures, Seleção de parceiros, Internacionalização.

Abstract

The growing trend for companies to focus on geographical diversification implies a decisional process of how to face the opening of new markets and how to make the entry. The International Joint Ventures (IJV) are one of the major form of market entry mode selected by companies for this internationalization process, connecting with a local partner and using his resources to achieve successful entry. The partner selection is a primary factor for achieving success in establishing a JV, since that the high degree of failure and termination of relationships between companies come from an inappropriate choice of partner with lack of a proper due diligence and potential relationship problems.

For this reason we seek to understand the most important factors for the selection of a partner in an IJV, based on a case study conducted in Sá Machado SA firm especially in its process of internationalization for the Angolan market.

The factors encountered in the study are in agreement with other studies subjugated to the same theme, which define the knowledge and market access as primary factors, as well as financial / logistical support and a strong operational network. Regarding the factors focused on the relationship with the partner: trust, commitment and congruent goals are the major points highlighted as important in creating an IJV and essential factors for the success of the relationship.

Keywords: International Joint Ventures, partner selection, internationalization

Index

Acknowledgements.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Index.....	ix
List of Figures.....	x
List of Tables.....	xii
Chapter 1	
Introduction.....	14
Chapter 2	
IJVS	17
2.1. International Joint ventures	19
2.2 Partner selection.....	25
Chapter 3	
Methodology	38
3.1 Procedures and instruments	39
Chapter 4	
Case study Sá Machado SGPS S.A.	42
Chapter 5	
Discussion and results	45
Chapter 6	
Conclusions	55
Bibliography	58

List of Figures

Figure 1: Entry mode choice – adapted from Hollensen (2011b).	18
Figure 2: Hierarchical entry mode – adapted from Pan & Tse (2000).....	19
Figure 3: Strategic motivation to enter in an Alliance.....	25
Figure 4: Dynamic partner selection process by Holmberg & Cummings (2009).....	29
Figure 5: Partner Characteristics.....	34
Figure 6: Traditional selection criteria definition retrieved from Cummings & Holmberg (2012)	35
Figure 7: Study Framework	37
Figure 8: Description of SM turnover in 2013	43
Figure 9: SM’s firms’ organization chart.....	43
Figure 10: Interview resume.....	56

List of Tables

Table 1: Motivations to create an IJV Beamish et al. (2003).....	21
Table 2: Motives for entering EJVs or Consortium based in Child and Faulkner (1998)	23
Table 3: Phases and decisions in JVs partnering process adapted from Beamish & Lupton (2009)	24
Table 4: Bierly & Gallagher framework for partner selection.....	28
Table 5: Interviewees characteristics	40

Chapter 1

Introduction

Internationalization is becoming a major trend in the development of business around the world due to a set of factors such as: the increase and expansion of technology mainly the web the development of transportation methods allowing people and products to travel faster and cheaper and international financial services and capital markets allowing the access to capital all over de world (Daniels et al., 2009). This increase in speed and connections allowed the firms to better perceive the different countries necessities and to provide them in a faster mode, so internationalization can be defined as "...the process by which the firms increase their awareness of the influence of international activities on their future, and establish and conduct transactions with firms from other countries." (Beamish et al., 2003, page 2).

In the internationalization process it is important to understand the arrangements that can be used to introduce firms' resources in a foreign market, also known as market entry modes. Entering in a foreign country is not a simple task, usually the firm lacks several resources such as market knowledge and distribution connections (Hennart, 2013), needs that can be suppressed by the selection of market entry mode.

Several market entry modes can be used to overturn the necessities depending of the resources that the firm is willing to commit, its internal and external risk exposure and the control that it is willing to lose by entering the market with the intent of providing profit to the firm (Pan & Tse, 2000; Nisar et al., 2012). The entry mode decision passes from a continuum of control degree from low control

modes until high control modes (Hollensen, 2011), meanwhile intermediate control mode allows the company to split the risk and share both resources and knowledge (usually in international markets the market know-how is provided by the local partner). International joint ventures (IJVs) are, according to Hitt et al. (2000), one of the most common market entry modes and are included in the intermediate control mode.

The selection of the right partner is an important decision when entering a foreign market alliance (Solesvik & Westhead, 2010; Shah & Swaminathan, 2008), since it allows to take advantage of the network that the firm already has, it also reduces the entry risks/barriers and allows them to gain political advantages (Yan & Luo, 2001). In fact, many JVs fail due to bad selection of partners, absence of proper due diligence (Huang et al. 2006; Holmberg & Cummings, 2009) or the inability to co-manage the relation after the correct selection of the partner.

Despite the importance given to partner selection there is still a need for further knowledge in the partner selection criteria (Solesvik & Westhead, 2009) and how they may vary in different entry modes (Hitt et al., 2000), this is why we propose to find the factors for the selection of partner in IJV.

This thesis is organized as follows: on chapter 1 is made an introduction to the thematic and to the importance of studying the factors in the selection of partners in international joint ventures. The framing of IJV is made on the chapter 2, mainly centred in partner selection with the intent of creating the study framework, following it is exposed the methodology used to the development of study as well as, the main characteristics of the firm and interviewees. In the last two chapters we present the results provided by the case study making a comparison with the literature review and the main conclusions provided by the study.

Chapter 2

IJVS

In this chapter a description of the different modes of entry in foreign markets will be provided, paying special attention to international joint ventures (IJVs), the most common strategy used for entering new markets (Hitt et. al., 2000).

Each organization has a unique set of tangible and intangible resources and points to a direction to achieve competitive advantage exploiting the differences between firms (Barney et al., 2001). So achieving new resources with the intent of creating value to the consumer and by doing that to generate profit to the business organization is the main focus of firms (Daniels et al., 2009). These important resources can be gained in two different ways: developing internally or by using an external source to acquire them – purchasing on the market, cooperating or acquiring/merging (Bierly III & Gallagher, 2007; Daniels et al., 2009).

Market entry modes

By those means Hollensen (2011b) differentiates the entry mode process in three distinctive ways according to the degree of control, a continuum variable passing from dominant, shared or independent, that the company has over it (figura 1).

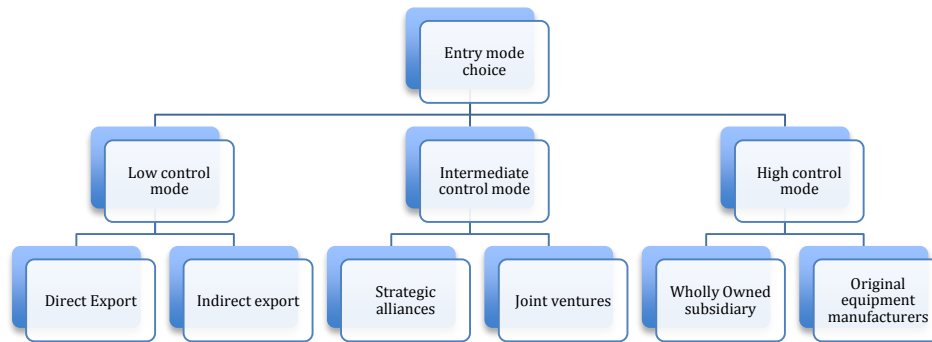


Figure 1: Entry mode choice – adapted from Hollensen (2011b).

The intermediate control mode, also named alliances, is different from all other entry modes due to an important dimension: the relationship established between two or more legally independent firms by which the firms can share resources and can go from relational contract to equity joint ventures (Zhang et al., 2012; Hitt et al., 2000; Gulati, 1998). Forming alliances is often the fastest and most effective method of achieving the firm’s objectives by either enabling the access to complementary resources or increasing the speed of market entry, for this reason this has been a well-known phenomenon in the past years (Shah and Swaminathan, 2008; Kale & Singh, 2009).

This view of entry mode process is not linear, there is also an interesting view provided by Pan & Tse (2000) centred on the capital employed in the market entry mode (figure 2). Both of them can be used to understand IJVs as a complex entry mode that contain not only a collaborative relation among partners but also a capital investment in the case of an equity entry mode. Anyway in either cases, equity or not equity JV, the partner relation is always present, so the relation and selection are important issues to address in an equity entry mode but even more important to address in a non-equity entry mode decision due to the non-existing third firm created with different capital and management team.

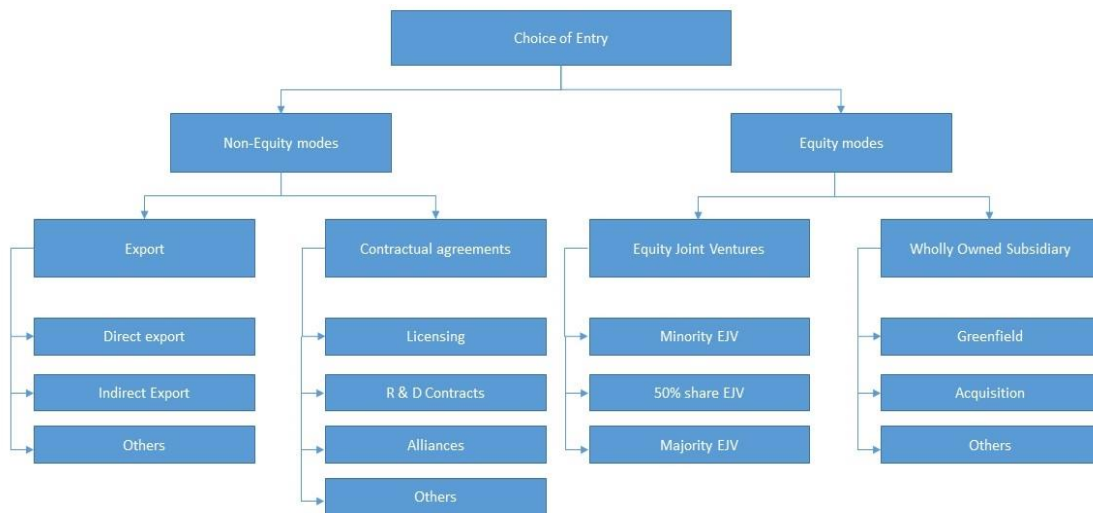


Figure 2: Hierarchical model of entry mode choice – adapted from Pan & Tse (2000)

The establishment of a relation provides the environment foundation to initiate a learning process among firms, JVs are not the only mean of accessing the resources but make up a substantial portion of foreign market entry and normally are preferred over licensing, contracting and other non-equity alliances (Beamish & Lupton, 2009).

2.1. International Joint ventures

In the following chapter it will be provided an understanding regarding the formation of JVs, the motivations for selecting this entry mode, the different typologies of JVs as well as, the different stages to achieve the formation of this mode of entry.

A joint venture consists of the creation of a legally separate entity settled when the scope of the alliance diverges in business area or geographically, the alliance assets are specific and in need of joint management, the alliance objectives can be easily measured, the need for a tie between partners, it's legally necessary or the partners uses a predetermined level of resources (Child and Faulkner, 1998).

JVs can be differentiated in two different groups, according to Hennart (1988): the scale JVs, with the vertical integration of two or more firms to take advantage of economies of scale, and the link JVs to achieve a set of complementary resources.

The new market entry through a JV, normally referred as an international joint ventures (IJVs), can be defined as a relation between two or more legally distinct organizations from at least two different nationalities, also known as parents, that own a firm with the purpose to allow partners the access to resources and to create synergies in order to achieve an objective that otherwise they could not achieve on their own (Geringer, 1991; Beamish et al., 2003). In JVs the inter-organisational linkage is already a factor to take into account, but in an IJV other variables challenge the relation, the cultural difference among firms, promoted by the psychic distance from the home country, foreign country natural culture, market procedures and personal/ cultural characteristics to manage the firm so “...International joint Ventures represent an intercultural and inter-organisational linkage between two separate parent companies that join forces with different strategic interests and objectives” (Yan & Luo, 2001).

Motivations

JVs exist primarily due to three main motivations according to Kogut (1988): the first one regards the transaction cost approach where JVs are formed to minimize the cost of production for a firm. When the production costs of internalizing exceed the cost of externally sourcing then the formation of a JV is a viable option. Secondly, there is the strategic behavior approach where JVs are formed due to a response to external environmental pressures. Finally the third view, concerns the situations where JVs are built with the intent of acquiring knowledge from another firm, (Kogut, 1988).

The motives for the creation of JVs can be divided into two main areas: general and international motives. Spreading and reducing costs, specializing competencies, avoiding or countering competition, securing vertical and horizontal links and learning are some general motives regarding the formation of a JV (Daniels et al., 2009).

Regarding foreign market entry, Beamish et al. (2003) encountered four main motivations to create IJVs through a matrix between markets (both new and existing ones) and products (new and existing ones) (Table 1).

Products \ Markets	New	Existing
	New	Diversify to a new business
Existing	Bring foreign products to local markets	Strengthen the existing business

Table 1: Motivations to create an IJV Beamish et al. (2003)

Several specific motives can be observed for the formation of an IJV: the gain of location-specific assets, the overcome of legal constraints, the geographical diversification and the minimization of exposure to risky environments are the main motives encountered in Daniels et al. (2009).

Equity/ non-equity joint ventures

JVs may assume several formats depending of the legal organization, partnership, cooperation and capital invested (Daniels et al., 2009). There are two typologies of joint ventures: equity joint venture (EJV) that involves the creation of a new firm which is jointly owned by two or more parent firms (Hennart, 2013) and the contractual joint venture (also known as Consortium), a non-equity cooperation where no joint firm is settled with a distinct legal personality (Hennart, 2013).

The consortium is defined according to Portuguese law as a contract established between two or more persons that have an economic activity that perform in a collaborative way (*art. 1^o do Dec.-Lei 231/81*).

An equity agreement into JV allows an immediate “mutual hostage” situation by which the partners are required to make a commitment prior to establishment of the JV reducing the possibility of opportunistic behaviour and allowing a shared return among partners that is an incentive to cooperation (Kale & Singh, 2009). But equity is not a guarantee of success in alliance governance in fact, formal governance and informal governance based on trust and their relation are important complementary factors in promoting success (Kale & Singh, 2009).

Consortia are a difficult market entry mode to manage due to the complex set of relations established in different areas, different partners objectives, management control and distinct cultures but they are used in a necessity of scope or scale for a precise challenge, in a firm dimension problem for being credible, when a complex set of skills are necessary that two companies cannot provide alone, spreading the financial risk or covering a wide geographical area (Child and Faulkner, 1998).

Several motives can be encountered for entering in a distinct manner of learning collaborations as we can see in table 2.

	Consortium	Equity joint venture
Motives	- Two partners cannot provide sufficient resources	- Entering a new business
	- Dimension need for recognition for the customers	- The alliance assets are specific and need to be jointly managed
	- Vast specific resources are needed and cannot be provided by two parents	- Objectives can be measured in relation to the use of assets
	- Extensive geographical coverage	- Need to tie
	- Need to spread and limit the financial risk	- Legally necessary
		- The scope is not the core business or it's geographically different

Table 2: Motives for entering EJVs or Consortium based in Child and Faulkner (1998)

In the supra paragraphs the main issue is partners, the governance problem, different cultures, trust and complementary resources, so one of the core decisions to take in the formation of an IJV is the selection of the partner phase (Solesvik & Westhead, 2010).

Stages to create a joint venture

There are several phases in the formation of a JV, according to Beamish & Lupton (2009) there are four identifiable phases: assessment of strategic rationale, selection of a partner, negotiation of the terms and implementation and ongoing management of the business and each phase comprises several decisions to consider and to decide upon, as we can see in Table 3.

The main issues that arise from the first two phases - Assessing strategic rationale and Selecting partner – make up the internationalization process that takes into account the entry mode decision, international partner selection, industry selection and parent firm international experience, as well as, managing cultural differences which are important in a foreign market entry.

Assessing strategic rationale	What are our objectives?
	What sort of resources do we need to achieve our objectives?
	Do we want to access or acquire these resources?
	Are we in this for long or short term?
	Is a JV the best option?
Selecting a Partner	Does the partner have the resources we need?
	Will they provide us access to the resources we need?
	What are their goals?
	Are their goals congruent with ours?
	What are their motives?
	Are we compatible?
	Do they have experience in managing JVs?
Negotiating Terms	Is our management in full support of the JV?
	What's the best got the JV?
	What is the relative importance of each of our requirements?
	What are the typical practices in the industry/country in which the JV is located
	How should the performance of the JV be assessed?
	Is each party aware of others' assumptions?
	What level of equity is appropriate?
	Who will be responsible for managing the JV?
	Are there any unresolved issues?
Implementation and Management	How do we handle disputes that may arise?
	Are we learning from our JV?
	How do we renegotiate terms if one or more partners think it is necessary?
	Are we capturing and codifying any JV management capabilities?
	If the JV does not perform as anticipated, how do we turn it around?
	Under what conditions should we terminate the JV?

Table 3: Phases and decisions in JVs partnering process adapted from Beamish & Lupton (2009)

As can be seen in the main questions referred in table 3, the first phase of the creation of a JV is an internal decision taking into account the rational thinking for the initiation of an JVs process, objectives for the firm to enter, the resources

they need, the intent to acquire or just access those resources whether JV is the best option.

Next we will focus on the second stage, as previously identified in Beamish & Lupton (2009), selecting a partner which is the main question of our study and one of the most important questions prior to engage in an IJV, which and how to select our partner (Shah & Swaminathan, 2008).



Figure 3: Strategic motivation to enter in an Alliance – adapted from Cummings & Holmberg (2012)

2.2 Partner selection

In the following chapter we will review the importance of a partner's characteristics in entering a foreign joint venture, as well as the several steps companies need to take to select the best one.

Partner selection is an important aspect for the formation of an IJV due to the possibility to transfer skills among one another that the joint venture allows, according to Geringer (1991). So partner selection is a different phase regarding the formation of an IJV, it was able to encounter and identify a set of selection criteria used by the entering firm to choose the partner. Finding the right partner with the resources the firm needs to enter in a new market, providing access to

the distribution network and market knowledge is an important step to a successful JV.

Selection process

The partner selection can be made in three different processes first, using a rational decision process, the second based on trust and the third regarding manager intuition or firms' structured procedures/ framework. We will focus on these issues in the next paragraphs.

The optimal partner selection process, according to Bierly & Gallagher (2007) is done using a rational process to select a strategic fit partner. Strategic fit among partners can be interpreted as resource complementarity and it is an important element to consider while seeking a partner (Shah & Swaminathan, 2008; Solesvik & Westhead, 2010), as well as an important driver to partner attractiveness. Therefore resource complementarity is one of the main focus of attention in order to achieve a successful partnership (Brothers et al., 1995) and in order to select a complementary skill's partner the first step to take is a comprehensive search: it is important for a firm to take into account the partner's experience, capabilities and the ability to contribute to the venture (Brothers et al., 1995).

However, this option requires time and access to all the information from the candidates, which are usually two factors that firms may not have. In case of lack of information trust plays an important role in the partner selection process especially when the firms encounter an uncertain environment without access to complete information (Bierly & Gallagher, 2007). Trust between partners is also an important precondition for learning, knowledge sharing and JVs success (Luo, 2002) and can be understood as: "the mutual confidence that no party to an exchange will exploit another's vulnerabilities..." (Bierly & Gallagher, 2007).

Trust holds two main components: a structural one regarding the absence of opportunistic behaviour by the partner and a social one related to reliability and integrity (Kale & Singh, 2009; Madhok, 2006). This view produces a new concept named relational quality defined as "... extent to which the principals and agents of alliance partners feel confident in dealing with their counterparts' organization". A new understanding regarding trust is provided with this view, one inserted in personal relation and the other regarding the organization, but reinforce that in the beginning of the relation the personal understanding is more important and it is essential to efficient and equitable inter-partner relations (Arino et al., 2005).

The development of trust among partners isn't easy to achieve but there are four main modes of development presented in Kale & Singh (2009): the first one is imputing a unilateral commitment of resources passing the message of interest in the relation, a second way is building trustworthiness honouring all commitments, a third way is through the development of social relations in the interactions among partners and the last way concerns location and culture of the firms. Commitment is also a major factor to achieve inter-partner trust and can be defined as tangible inputs or contributions that enhance cooperation among parent firms, which is especially important when they are competitors reflecting the positive valuation of a collaborative relationship (Beamish & Lupton, 2009).

In addition to these two factors of decision - rational selection and trust - Bierly & Gallagher (2007) structured a framework (Table 4) introducing a new factor using the notion of time or lack of it, to decide which partner to select. The third selection process is named strategy expediency and it is important for decision making in an environment of time pressure.

Availability of information			
		Full	Limited
Time pressure	High	Need for efficient knowledge management	Need for strategic expediency
	Low	Rational decision-making	Need for effective search mechanisms

Table 4: Bierly & Gallagher framework for partner selection

For a partner selection decision in a time pressure environment Bierly & Gallagher (2007) defined strategy expediency: “the capability to make rapid, high-quality decisions within a simplified, bounded framework”. Strategic expediency may be split in two perspectives: Individuals’ strategic expediency and firms’ strategic expediency. Individuals’ strategic expediency is focused on the managers’ intuition, supported on the executives’ experience, training and prior learning, applied in a specific situation. Intuition is found to be effective in skilled managers by producing rapid solutions using patterns of information kept in their memory. Firms’ strategic expediency can be developed establishing procedures and policies to accelerate decision establishing a categorization scheme (image of the desired future for the firm) for evaluation of potential partners and providing to the managers the ability to practice the decision-making.

The qualitative method provides a series of checklists that normally are static and fail to consider several strategic factors or do not operationalize into a partner selection tool (Holmberg & Cummings, 2009). So to respond to the necessity of strategic expediency Holmberg & Cummings (2009) created the dynamic partner selection tool that shows the basic steps to respond to the limitation of time and information that may be at the basis of the selection process, giving an answer to the categorization scheme desired by Bierly &

Gallagher (2007), when a profound due diligence cannot be made. The dynamic partner selection tool creation consists on a four step process from the alignment of corporate and JVs objectives, until the weighting and scoring of the critical success factors (CSFs) of the partner selection process - see in figure 4.

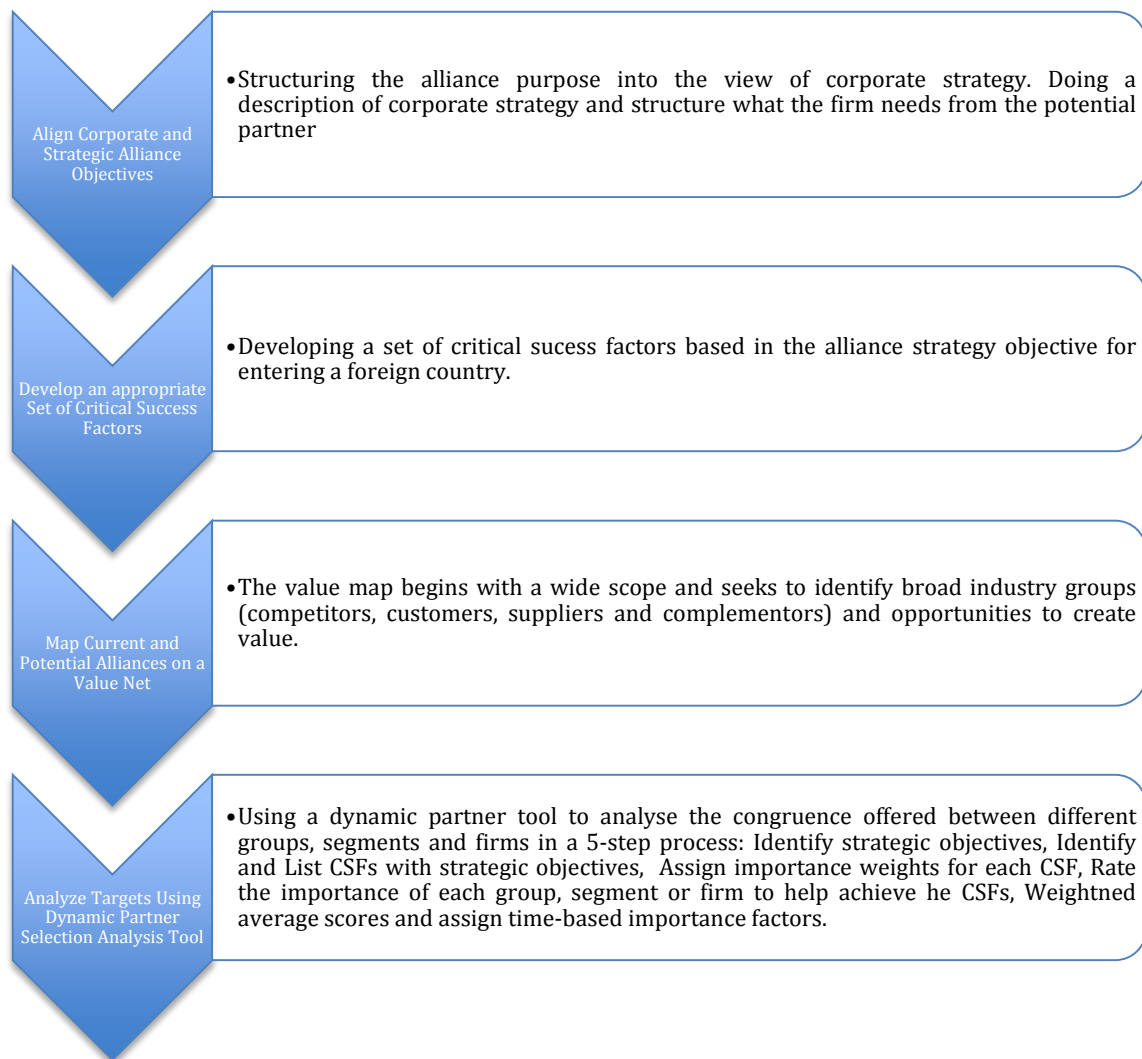


Figure 4: Dynamic partner selection process by Holmberg & Cummings (2009)

The first step of the dynamic partner selection process is the proper definition of the motivations to enter in the IJV and how they are aligned with the corporate

strategy prior to the entrance in the new market. The second step is highly connected with the first and the core intent is to establish a connection between the CSFs for partner selection and strategic objectives, this phase allows a proper due diligence to find the correct partner with resources needed to achieve those motivations. The next step is making a macro analysis of competitors, customers, suppliers and complementors providing a complete market analysis and scouting for potential partners. The last step is the effective creation of the Dynamic partner selection analysis tool, that is partially prepared with the previous three steps due to the perception of strategic objectives and CSFs, only missing the definition of weights for each CSFs for present and future, the rate of extent that firms may help to achieve those CSFs and the scores of weight of each time period with the ratings achieved.

The Dynamic partner selection analysis tool provides managers with an analysis of levels of congruence between partners and gives managers a framework for rapid decision in the formation of an alliance, speed normally taken by the executive managers to choose the partner but without a careful thinking (Holmberg & Cummings, 2009). We understand that despite being a framework developed to support a rapid decision, it also offers a solid tool to achieve a well-structured decision in all partner selection processes, providing an alignment between firm, corporate and IJV objectives and giving a macro view from the market and partners desired characteristics.

Partner characteristics

The importance of the tool provided by Holmberg & Cummings (2009) is not limited to the strategic objectives, widely explained in previous points, other important aspect is the important characteristics or CSFs needed from the partner for a successful IJV. In the following paragraphs we will be present the five main factors on which the firms must focus when they are searching for a new partner:

compatible goals, cultural traits, strategic traits, organization traits and financial traits.

Buckley & Glaister (2002) recognized the importance of compatible international strategies in the beginning of the assessment of potential partners, so understanding the motivations for entering IJVs and the ability to provide key resources is crucial for the success of the venture (Beamish & Lupton, 2009). Paying attention to the potential partners motives for entering in the JV and if they are congruent with the focal firms' interests is a promoter of success and a way of deviating from future conflicts among partners. The presence of confuse directions and uncoordinated activities are the main causes of failure in cooperative ventures (Brothers et al., 1995).

Goal compatibility or goal congruity provides to an IJV a stable environment, reducing the uncertainty and allowing the commitment of resources. (Yan & Luo, 2001). The compatible goals do not mean they are equal among partners but that they are not in conflict and are understood by each of the partners. The motives for entering an alliance usually differ tremendously among foreign and local partners (Dong & Glaister, 2006). Meanwhile, if the strategic goals converge and competitiveness position diverges developing a collaborative environment the relationships are more promising (Yan & Luo, 2001). So the procurement of a partner must take into account the compatibility of goals as well as finding a non-competitive partner to have the best chance to achieve a success IJVs.

There are two major groups of criteria to discover an inter-partner fit, according to Yan & Luo (2001): a wider static set of criteria such as cultural traits, strategic traits, organizational traits and financial traits focused on the parent firm's characteristics and an operational-level of criteria highly related with the dynamics of the relation established between firms such as compatibility of goals, complementary resources, commitment and partner capability.

In what concerns cultural fit or compatibility, it promotes the cultural synergy between two organizations, thus reducing the friction that may exist between them (Child & Faulkner, 1998). Inter-partner conflict may be created due to cross-cultural differences, strategic motives and incongruent organizational processes that only can be encountered in an IJV.

The firm behaviour is widely related with political, economic and social context of the host country which influences the organization procedures (Dacin et al., 1999). So forming an IJV differs from several modes of entry as it concerns the creation of a new entity through the relation of two different firms from two different countries that will share resources, creating a connection, so if the cultural distance among them is high establishing a set of common procedures among them is more difficult to manage (Cuypers & Martin, 2010). The institutional distance between home and host country have been a critical factor for the increase of pressure among firms and can be viewed in respect to three dimensions: cognitive, regarding perceptions, memories and assumptions of how social world operates; normative, referring to norms and values and human behaviours of a given country; and regulatory, related with laws (Li & Ferreira, 2008).

Organizational traits, according to Yan & Luo (2001) are mainly connected with matching of administrative practices, control mechanisms, cultural practices and personnel characteristics. So these are primary factors related with effectiveness and efficiency in partnership, many times included in partner compatibility. Partner compatibility refers to partners fit between working styles as well as culture (Kale & Singh, 2009) and it is difficult to establish and maintain in two firms from different countries especially if we consider the risk of one trying to impose its culture, norms and values on the other (Brothers et al., 1995).

Even the chemistry of the executives is essential to organization fitting (Yan & Luo, 2001).

Strategic fit, according to Bierly and Gallagher (2007), is related with finding the right partner with the resources you need and with the proper intent to collaborate. Absorptive capacity regarding the knowledge acquisition, assimilation and integration of complementary needs, product relatedness and market power and experience are important aspects to be analysed when selecting a partner (Yan & Luo, 2001). Relations between producer/consumer and partners are a promoter of knowledge development/transfer, so the focus company takes advantage of the connections of its partner too (Johanson & Vahlne, 2009).

Financial traits are another factor related with cash-flow position and capital structure: reduction of operations and cash-flow risk regarding investment ability, risk management, understanding of country volatility and access to financing resources. These factors are very important especially when the parent company is entering in a foreign market (Luo, 2002).

The fitness of a partner is subjugated to several factors not only from the resources point of view, normally the focus of worry when a partner is chosen, the analysis of culture and organizational characteristics are essential, the relations are made by people, imbued by country culture and internal firm procedures. The volatility of the country, access to financing resources are also important variables to take into account when entering especially in a foreign market (figure 5).

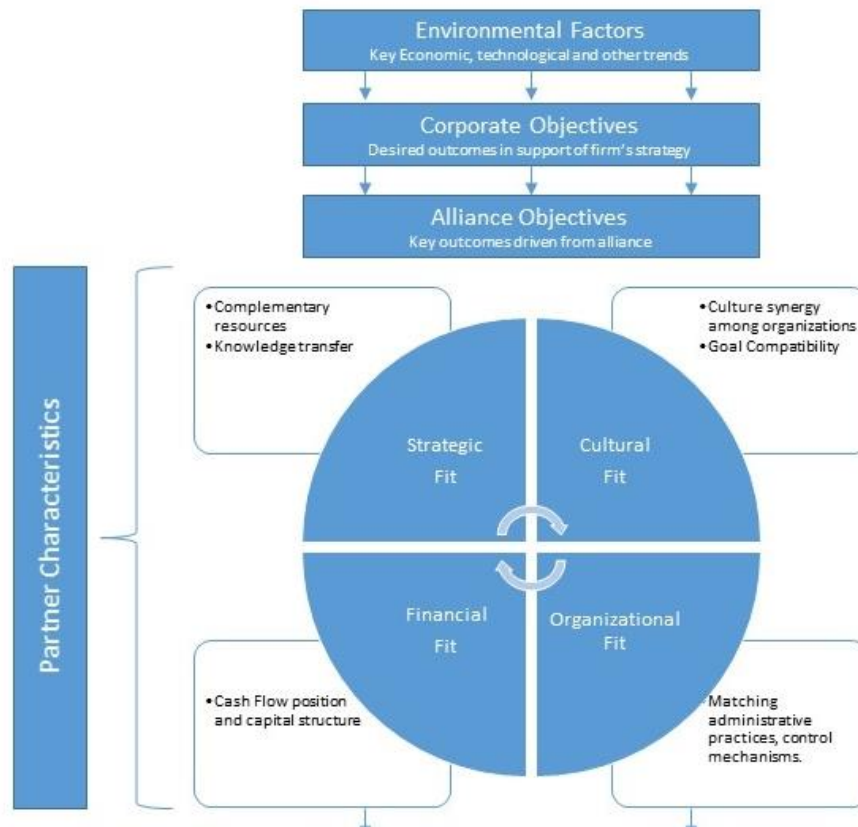


Figure 5: Partner Characteristics – own creation

Partner selection criteria

The definition of the selection criteria, task-related criteria and partner-related criteria is developed throughout a complete process of understanding of the environmental factors, as well as firm motives and objectives of the JV– as seen in figure 6.

Partner selection criteria can be distinguished in two main dimensions according to Geringer (1991): task-related criteria that takes into account the RBV and organisational learning theory providing the search for resources desired by the focal firm such as market knowledge and partner-related criteria are more focused on the transaction cost theory based on trust and compatibility (Dong & Glaister, 2006).

Task-related criteria are focused on a more operational dimension regarding the competitive success (Tatoglu, 2000) and they can be tangible or intangible, human or non-human – technical know-how, financial resources, experience of managers, and access to marketing and distribution systems (Al-Khalifa & Petersen, 1998).

Partner-related criteria are related to efficiency and effectiveness of partners (cooperation) in multiple partner relations, promoting the choice of the best partner to fit the focal firm taking into account questions like partner national and corporate culture, compatibility and trust among management teams and structure and size of the partner. The variables can be centred on partner country and cooperate culture, size and structure, as well as, trust among management teams.

“Partner-related criteria are focused on variables which are specific to character, culture, history of the involved partners” (Al-Khalifa & Petersen, 1998).

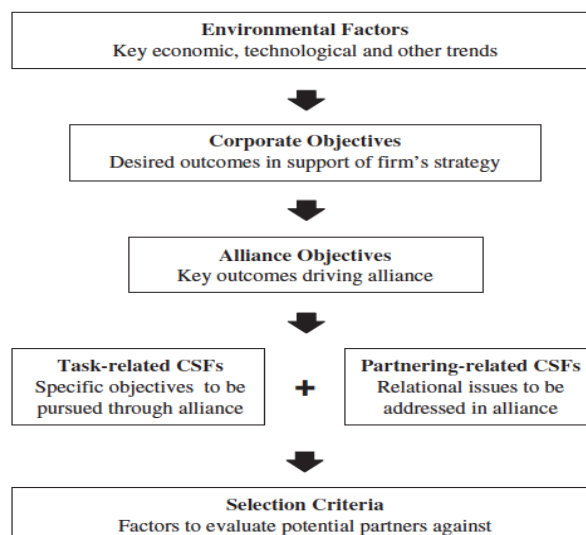


Figure 6: Traditional selection criteria definition retrieved from Cummings & Holmberg (2012)

Meanwhile, Dong & Glaister (2006) reported that task-related criteria are widely connected with the strategic motives for the alliance formation and the partner-related criteria are more generic in nature. The task-related criteria are more focused on the complementary resources provided by the partner firm to achieve the success in the IJV instead of partner-related criteria widely focused on culture fit and compatibility among organizations. So we can understand that task-related criteria are more precise and more visible among the decision process, the partner-related criteria are more volatile and subjective by nature.

By establishing all the criteria related to partner selection and unifying all the main decisions (environmental, corporate and alliance) and factors to take into account when selecting a partner we can achieve to the main focus of our study: the effective selection of the partner (figure 7).

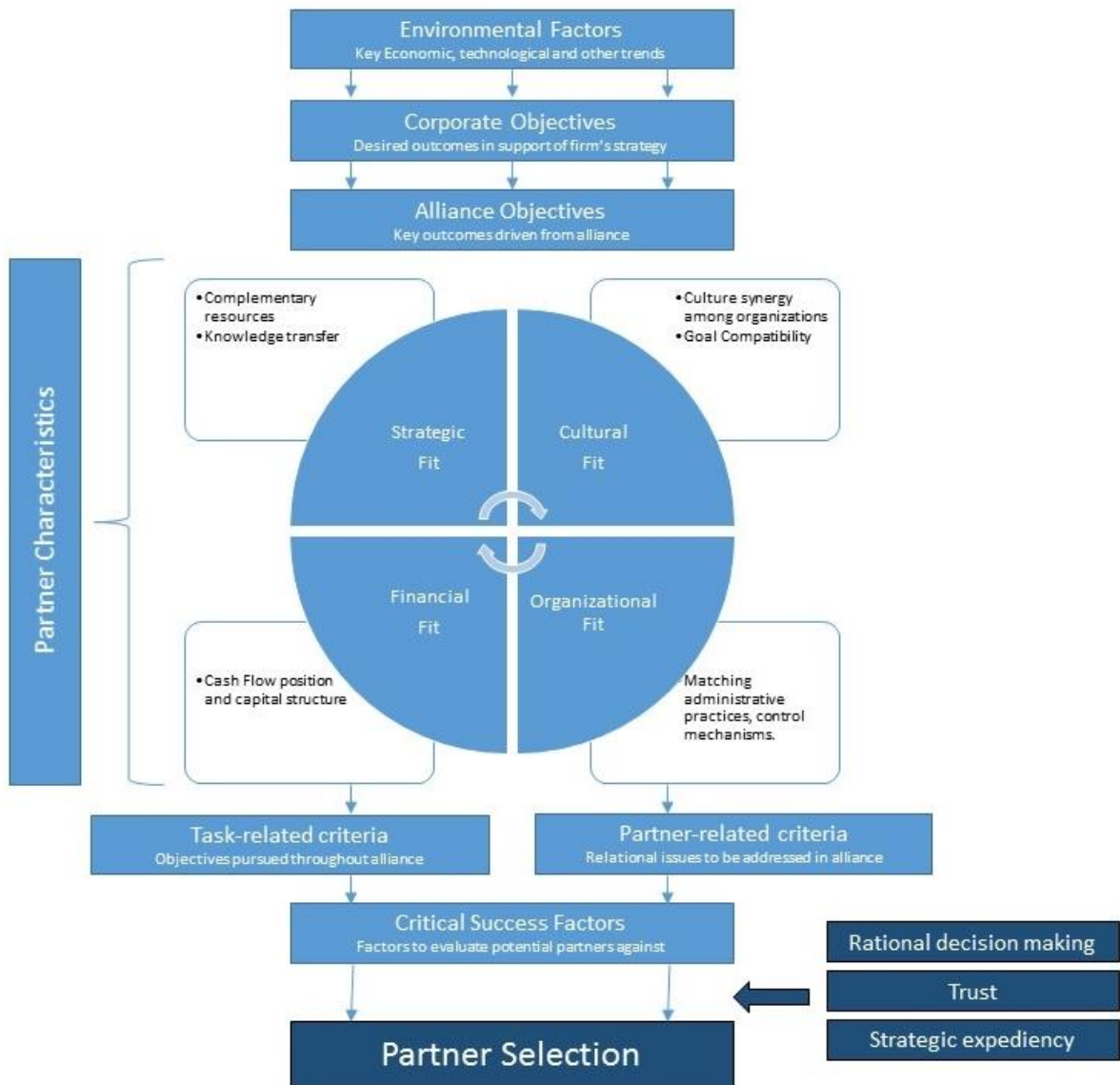


Figure 7: Study Framework – Own creation

Chapter 3

Methodology

JVs have had a massive boost in the last years (Hajidimitriou & Georgiou, 2002), since companies are seeking for partners to develop their business, getting access to resources needed and entering new countries. This intent was used to study the case of Sá Machado SGPS S.A (SM) internationalization process, to understand why the firm chose that precise partner to enter the Angolan market, what were the main factors that pushed the firm for that selection, how did they enter in the foreign market and what were the goals the firm wanted to achieve, giving responses to questions like “who” and “why” and also providing characteristics that allow it a qualitative character (Meirinhos & Osório, 2010).

Therefore, the case study method is focused in real events like the entry mode process and partner selection that SM have already taken, that cannot be controlled by the investigator and that involve variables which are usually difficult to identify. The selection process is widely involved with the context in which the firm is going to enter so it is important to understand the culture and the process to perceive the options taken by the firm (Yin, 2005).

The objective of the study is to identify the important factors for the selection of a partner in the Angolan market entry and the process developed by SM and for this case the interview method was used to achieve the information to respond to the question and to accomplish the objective of the research.

The intent of the study is to provide a wider understanding of the selection process to the other firms that would like to enter in that precise market throughout an IJV, so an instrumental single case (Bogdan & Bilken, 1994). The

large experience SM has in handling internationalization processes provides a value added to study, especially in the case of SMA which is the most successful case in several internationalization processes the firm has.

We will focus on Angola as the target market for SM and for our purpose of study due to the importance of that emerging country for Portuguese firms, many of contracting business firms were the first to diversify geographically to Angola due to the Portuguese crisis as well as, the development of the country with a two figures increase per year. After the entry process of the contracting business players many other firms from all different business areas follow them to that precise market.

3.1 Procedures and instruments

In order to capture information to pursue the study's objectives two main types of qualitative investigation techniques were used: interviews and observation, which provided the ability to triangulate the information. The secondary source of information provided only material related with the characterization of the company.

The study was made using two interviews, the first one trying to explore the firm as a whole and the internationalization process in all markets which provided the base for a directed instrument, adapted to the reality to investigate. The second one was directed specifically to the Angolan market, the biggest and most developed JV on the firm. The first interview script was made using several open and general questions using the information gathered from the SM managing partner, the second interview script was split in two main groups: the first one directed to the first stage of a JV formation, assessing strategic rational, and a second part directed to partner selection process (annex 1) and it was made

to the managing partner and new markets and new business development director.

The first semi-structured interview was made in the main headquarters of SM in a meeting room without any noise and this interview was completely recorded and written. The second interview was semi-structured according to the information gathered in the first interview and developed according to the information provided by the bibliography review.

In the end a few closed questions were made to draw the profile of the interviewee (Table 5). The profile of the interviewee was drawn based on the main executives responsible for partner profile and internationalization decision. Thus the interview was done with the managing partner of SM, responsible for all internationalization decisions.

Name	Academic Degree	Years in Firm	Position
Sérgio Sá Machado	Civil Engineer	12	Chairman of Sá Machado Angola Managing partner – Sá Machado SGPS, SA
José Eduardo Moreira	Civil Engineer	9	Internationalization Area – Director for new markets and new business development

Table 5: Interviewees characteristics

Meanwhile, before the interview the objective and the subject of the study were explained to the interviewee. To record the interview a smartphone was used and some notes were taken during the meeting that was done in the headquarters of SM, in a meeting room without interruptions.

The transcript occurs in three steps: the first one where initially was transcribed the full speech, leaving blank spaces when we cannot understand what was expressed. At a second stage, we filled in the spaces left blank and finally the speech was structured so as to be perceptible to the reader with all the punctuation (annex 3).

Chapter 4

Case study | Sá Machado SGPS S.A.

In this chapter we will discuss and try to respond to the research question: Which are the important factors to select an Angolan partner in an IJV? based on a case study, supporting it with results provided by interviews with those responsible for the internationalization of the firm and relating them with the framework provided by the literature review.

The importance of the internationalization process in Portuguese contracting business firms due to the economic crisis is also a promoting factor to the development of this investigation study, the firm selected is named Sá Machado SGPS S.A (SM) and they selected a JV entry mode for Angola.

SM was founded in April 1933 and the core sector of business development is construction contracting, more precisely construction of technical buildings. The company has been ranked within the 100 largest Portuguese companies in the building construction sector but after the Portuguese crisis the construction contracting sector suffered economically and from the lack of work pipeline.

In 2008 SM had the highest turnover in the Portuguese market € 50,000,000.00. To surpass the great lack of construction in Portugal during the crisis the response of the firm was internationalization. In 2013 the turnover of the firm was nearly € 17,500,000.00 with the core market providing those results being Angola with € 15,500,000.00 – as seen in **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**



Figure 8: Description of SM turnover in 2013

The selection of SM and especially the entry in Angola construction market was made due to the focus of the firm in the internationalization process. SM is not only operating in Angola (figure 9). So the experience accumulated in the internationalization processes using joint ventures is an important factor which presented the interest in studying SM.



Figure 9: SM's firms' organization chart

The formation of the JV in Angola was made in 2008 with an equity stake of 51% of Portuguese financial capitals and 49% of Angolan financial capitals centred in three partners with different backgrounds (political, media and business).

Since the creation of the firm the joint venture has had an accumulated turnover of \$ 130M connected to construction firm and a total of 220 employees and in the year of 2013 the total turnover was \$ 50M, \$ 8M from other participations of the Angolan firm in other business markets.

Chapter 5

Discussion and results

Using the framework prepared during the research we will develop on the complete process of the partner selection in SM Angola market entry passing from the macro vision of Angolan market, corporate and alliance purpose to the actual partner selection.

The first step of the foreign market entry is to select the country, in this case, the reason why SM chose Angola was the clear perception of the good opportunities that market had and everybody was turning to that precise market in that time. The strong connection that exists in cultural, social and linguistic with both countries that diminish the psychic distance was also a major factor for the selection of Angola business market. Regarding SM's corporate objective in entering the Angolan market was to provide financial stability to the firm after the economic crisis in Portuguese construction contracting business area and the reduction of the return provided by the home country. In SM's case, the purpose of the firm was to enter in a new market (Angola) and taking the products/services chasing opportunities to satisfy the consumers providing return to the firm (Beamish et al., 2003).

“The internationalization was a strategic option with the intent of market diversification and expansion. Angola was a logical option as there is a strong relation between Portugal and Angola by several factors: historical, cultural, social and linguistic. This was an important factor as well as the accelerated developing economy.”

New markets and new business development director

The Selection of JV entry mode was also natural, the answer was very simple from a legal point of view the subsidiary takes almost one year to open and it is not allowed to have equity holdings and to create other firms, two things that are very important for the development of a firm in the Angolan market, according to the managing partner of SM. On a commercial level the local firm has always an advantage in public construction proposals, so it is preferable to enter a relation with a local firm instead of being a foreign one. Even the financial statements are hard to connect with the Portuguese holding so the decision was to create a JV. This vision was also reported by Beamish (1994) when we concluded that the JVs are the dominant entry mode in multinational firms entering emerging markets.

“... we entered throughout an IJV, simply there are no other ways of entry into the Angolan market...”

Managing partner

“...Joint venture is a solution that allows sharing, our option was to establish a connection with a local partner with the intent of sharing knowledge and risks. Emerging countries normally have a higher risk because the society is more unbalanced.”

New markets and new business development director

The same vision was found by Tatoglu & Glaister (2000) while studying the strategic motivation of western companies for the formation of JVs in Turkey. The conclusion was that gaining market presence and enabling a faster market entry are the top two reasons for the creation of an IJV by foreign partners. This vision is reported in the objectives described earlier in Daniels et al. (2009) that

one of the main reasons for the creation of an IJV is the geographical diversification.

After the perception of the several motives that SM had to enter in that precise country, the corporate strategic motives to diversify geographically we will focus on the core dimension of our study: to perceive the important factors to select that precise partner and how he was chosen.

Success of an alliance is highly connected with congruence of IJV motives among partners, according to Solesvik & Westhead (2010), and the motives are not necessarily equal, they can be different but compatible. From SM's point of view, the intent of the joint venture was to enter a new market, get access to it in the fastest way possible. On another hand, the local firm is only interested in two things: the dividend that they can take from the partnership and the know-how provided by the foreign company. The learning regarding the two organizations is not from the same source or core business: SMA wants to learn and understand the market and the local partner desires the know-how. Therefore as exposed earlier, despite the motives for both partners not being the same, the compatible goals among them allowed to establish a successful partnership.

“One of the main characteristics that we desire was an entity/person that knows the business market and the society allowing us to establish some contacts... We wanted someone who could give us counseling, support in the beginning of the activity and logistic support ... Our partners wanted the participation in a lucrative business with a firm with know-how in construction contract business area. From our point of view congruence between objectives are crucial and a condition for success in a business with partners.”

New markets and new business development director

“...Dividend... They don’t want to take anything more, so the motives were congruent with ours.”

Managing partner

Regarding the characteristics of the future partner, especially cultural fitting, due to the historical proximity among Portugal and Angola, the Portuguese people are connected to Angolan culture so it is not a problem to Portuguese firms entering that market. Another important aspect is that the organization management were centred in the Portuguese company so diminishing the relation problems. Having 51% of the JV, SM undertakes the firms’ management and with the know-how on construction contracting area combined with the minority and passive position on the firms’ decisions of the local partner it was easy to establishing the organizational fitting among partners.

“In Angola the Portuguese firms/people are very well adapted...”.

Managing partner

“There is always the necessity to adapt, we tried to keep always the balance with the Angolan culture keeping our line of organization and professionalism in decision making. The European business culture is a little different from the Angolan but we tried to implement our management culture and our knowledge that was our best asset.”

New markets and new business development director

The motives why SM entered Angola are, as exposed earlier, closely connected with the resources provided by the local firm and strategic fitting among partners in the JV so two types of resources are referred as being important to the consolidation and formation of SMA: the financial support because the firm had been in trouble due to the economic crisis and the market knowledge and access allowing a rapid entry process in a completely new market. Dong and Glaister

(2006) studying alliances in China encountered the same motives and also the intent of the local firm to get access to the partner's knowledge of local market conditions. The connection achieved through your partners, the size of your firm and the project's dimension are also important factors for SM partner selection in Angola.

The understanding of the market, how it works is key to the development of the firm, from a more operational standpoint it was very important to SM. The first expectation while entering a country through a JV is, according to SM's managing partner, partnering with a high-level, well connected person/company which can help you achieve bigger projects. In SMA that did not occur, but some of the biggest problems were solved by the partner, by using his network some barriers were surpassed like getting visas to enter the country and diminishing bureaucracies to start a firm. The partner network was also useful in order to have better connections to the banks to get financing. These are some of the main limitations that firms have when entering Angola that a partner can solve.

"... A big firm will need always a political support, SM did not need it. For an SME, like SM, the choice has to be the lower position partners, preferably business managers that knows what is needed to do the work."

Managing partner

"...For a well-connected politician there are no problems, everything is always well, and they only get access to bigger projects upwards of \$ 100M not to the small ones directed to a firm with the size of SMA..."

Managing partner

Nowadays the vision is different regarding the needs to enter the Angolan market and SMA is a channel for Portuguese firms' market entry. SMA provides

the firms that are desiring to enter Angola the support to solve the biggest problems: logistics, administrative and first commercial contacts to develop their business. These task-related criteria used to select the partner are also referred in other studies: access to knowledge of local market, access to knowledge of local culture, access to distribution channels and access to regulatory permits are the main criteria for the selection of Turkish firms in IJV with western countries, according to Tatoglu & Glaister (2000). The same criteria was encountered in Glaister et al. (2005) that interviewed several senior managers in partner companies in the UK - West European JVs and Solesvik & Westhead (2010) studying norwegian maritime industry that revealed as important factors the knowledge of the local market, capital/finance available and complementary resources.

Regarding partner-related criteria Dong & Glaister (2006) reported that emerging market local firms (chinese) are searching for a mix of partner/task-related criteria and are not centred on the resources but also in financial stability, trust and good reputation. The partner-related criteria are very important for SM's executive director, even more important than the task-related criteria.

“If I cannot talk to my partner, what good is it for me that he knows the market, he does not help me. If he is unwilling to go somewhere with me, meeting his contacts, he does not suit me at all. The partner must have the availability to help us. ... Whenever we went alone to a country we didn't make anything. We must have someone to dig in with us in a new country, just to say that he is with us in a partnership. A personal relationship is very important at this early stage, it makes things work.”

Managing partner

These prior studies are in accordance with the criteria presented in the interviews made to SM's managing partner, two important factors are referred: commitment to the relation and trust, creating and maintaining it along the way. Vaidya, S (2012) suggests that learning effectiveness in Indian IJV is widely related with trust and commitment, so companies thinking about entering a IJV should pay attention to the mechanism to create trust and commitment among partners, understanding the organizational culture and adapting to create a trustworthy environment. The trust between top management teams was also important for 39 western foreign partners in Turkish IJV (Tatoglu & Glaister, 2000). The same view was found in Glaister et al. (2005) study that shows that trust between the top management teams, relatedness of partner's business and reputation are for the entire sample the most important factors.

"If we want something to happen outside our home country, we have to believe in local people. The relations are created especially with the executive director...in the beginning our executive director and the local partner were very tight, but along the way the relation started to go down..."

Managing partner

"Trust is important in any business and in any market and all the partnerships must be based on it. Trust is difficult to quantify and, according to our perception, it is granted through the acceptance of good management practices and control mechanisms established prior to the beginning of the relation. So the monitoring is clear along the way..."

New markets and new business development director

Even the financial support that the local partner gave SM in the beginning was also an important sign of trust and commitment in the relation, this view is supported by Kale & Singh (2009) where one factor for the development of trust

is the unilateral commitment of resources. A second factor can also be found throughout the information presented by SM's managing partner, the connection established between management teams, social relations are not a big problem due to the culture similarity that provides a sense of connection. Partners' commitment plays an important role in stabilizing the development of interfirm relations in a volatile market, a high level of tangible resources inserted in a joint venture reveals interest in the relation and trust, diminishing the level of opportunism and promoting cooperation (Yan & Luo, 2001) so both psychological and behavioral commitment, as described in Ren et al. (2009) can be observed in this case, the resources committed and will to help to establish connections to the IJV is a sign of behavioral and psychological commitment.

"It is very important to have a partner present, willing to help us...therefore the choice of partners is important but they have to show up. There are ways to test them, this is basic too, my way is tiring them out a bit, you cannot do everything at first because otherwise you cannot understand intentions, you cannot see the will."

Managing partner

"The commitment is perceived taking into account the dedication to each task that each one has and the business relations lives from that commitment... The measurement of the commitment is visible by the conclusion of each task that the partner is responsible."

New markets and new business development director

The interest of the study is centred on the main criteria for the selection of a partner in Angola and the main focus of the selection process is supported in the factors described as important in Shah and Swamintathan (2008), resource complementarity, trust and commitment.

The step after the selection of the CSF is to find the partner that better suits the firm, the effective selection, normally it occurs due to a procurement but that was not the case in SMA.

The managers are formatted to take decisions based on a rational manner but strategic expediency is also an important factor in a faster moving economic environment (Bierly & Gallagher, 2007), the intuition was of higher importance to the selection of SM partner in the Angola market. The decision was made in an instinctive way by the managing partner after several meetings with the soon-to-be partners. The basic decision process was not supported on any kind of instrument and without proper information, so it was based on two main criteria: trust in the future partner and strategic expediency, view which is supported by Bierly & Gallagher (2007). The firm's decision was not supported in any kind of procedures, policies (categorization scheme) that can define a profile for future partners, the main focus was the individual strategic expediency, the intuition supported in the experience and prior learning experiences.

“...After we talked to the people, met them, understood who they were and what they could bring to the project we said yes... In a firm like ours, not a big company; you cannot select the partner that you want, the partner selection is not made through a search, it takes time and resources you do not have. The situations and opportunities appear, mainly through a business consultant...”

Managing partner

“Several contacts were made and from those interactions numerous partners were scouted, but the decision was a mix of opportunity, information collected and intuition that in that precise moment they were the right partners.”

New markets and new business development director

The complete process of partner selection was drawn throughout the statements provided by both interviews and it was clear that both interviews were aligned in both country selection motives, corporate and JVs objectives as well as, partner selection process and factors.

Chapter 6

Conclusions

The present study had the intent to understand the important criteria to the selection of a partner in the formation of a JV by a Portuguese firm when entering the Angola market.

Supported on concepts and definitions provided in the literature review, the different objectives of the study where given a response. The partner choice was made not by a rational decision with a complete understanding of the enterprises available and gathering information about them but through contacts provided by consultants. Trust and the instinct of the team/person responsible for that area played an important role in the partner selection process.

As described in several studies, the main motives for entering the market were to diversify geographically and to enter new markets, so the most important resource that is needed from the partner that is chosen is the knowledge of the market. In SMEs the main interest was focused particularly on a wide range of connections (network) at an operational level. The partner-related criteria such as commitment to the relation and trust are viewed as more important than the task-related criteria to achieve success in a JV.

The development of the study provided a personal development and a knowledge acquisition regarding internationalization process of firms. The intent of the study was to give response to an important issue in the Portuguese firms in the present days and it is resumed in figure 10.

In what concerns limitations we acknowledge the existence of several, the first one being the number of cases, the study was centred only on one firm, so it will

be important for future studies to get a wider range of firms to analyse, another limitation is the number of interviews, besides being the two directors responsible for the internationalization process.

For future studies it will be important to understand the difference between SME and big enterprises: which are the important factors and how do firms select partners according to the firm size? Comparing firms with different core businesses is also a good perspective to initiate a new study in this subject, as well as, comparing the difference in the internationalization process in developed and developing countries.

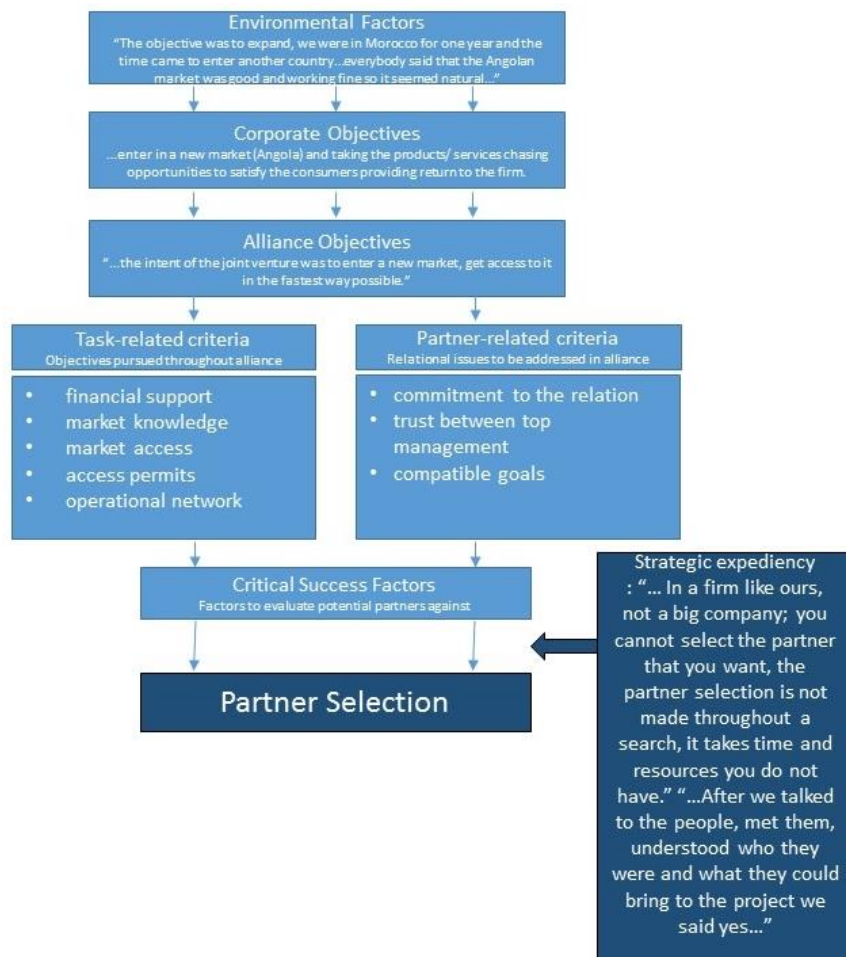


Figure 10: SM Partner selection framework

Bibliography

Al-Khalifa, A. K. and Peterson, S. E. (1998). "The partner selection process in international joint ventures." *European Journal of Marketing* **33**(11/12): 1064-1081

Ariño, A., De la Torre, J. & Ring, P. M. (2005). "Relational quality and interpersonal trust in strategic alliances." *European Management Review*. **2**: 15-27

Barney, J., Wright, M. and Ketchen Jr, D. J. (2001). "The resource-based view of the firm: ten years after 1991." *Journal of Management* **27**: 625-641

Beamish, P. (1994). "Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance." *Management international review*. **34**: 60-74

Beamish, P. W. and Lupton, N. C. (2009). "Managing Joint Ventures." *Academy of Management Perspectives* **75-94**

Beamish, P., Morrison, Allen J., Inkpen, Andrew C., Rosenzweig, Philip M. (2003). *International Management: Text & Cases*, McGraw-Hill/Irwin

Bierly III, P. E. and Gallagher, S. (2007). "Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency." *Long Range Planning* **40**: 134-153

Bogdan, R. and Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora

Brouthers, K. D., Brouthers L.E. and Wilkinson T. J. (1995). "Strategic Alliances: Choose Your Partners". *Long Range Planning* **28**(3): 18-25

Buckley, P. T., Glaister, K. W., Klijn, E. et Tan, H. (2009). "Knowledge Accession and Knowledge Acquisition in Strategic Alliances: The impact of Supplementary and Complementary Dimensions." *British Journal of Management* **20**: 598-609

Child, J. and Faulkner, D. (1998). *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press.

Clarke-hill, C. M., Robinson, T. M. and Bailey, J. (1998). "Skills and competence transfers in European retail alliances: a comparison between alliances and joint ventures." *European Business Review* **98**(6): 300-310

Contractor, F.J. and Lorange, P. (2002). "The growth of alliances in the knowledge-based economy." *International Business Review* **11**: 485-502

Cummings, J. L. and Holmberg, S. R. (2012). "Best-fit Alliance partners: The use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process." *Long Range Planning* **45**: 136-159

Cuypers, I. and Martin, X. (2010). "What makes and what does not make a real option? A study if equity shares in international joint ventures." *Journal of international business studies* **41**: 47-69

Dacin, M., Ventresca, M., and Beal, B. (1999). "The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. *Journal of Management*, **25**(3): 317-356

Daniels, J. D. R., Lee H. ; Sullivan, Daniel P. (2009). *International Business: Environments and Operations*, Pearson International Edition.

Dong, L. and Glaister K. W. (2006). "Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms." *International Business Review* **15**: 577-600

Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage" *Academy of Management review*. **23**: 660-679

Friedman, T. (2005). "*The world is Flat: A brief history of the twenty-first century.*" Farrar, Strauss & Giroux

Geringer, J. M. (1991). "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies* **22**(1): 41-62

Grant, R. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." *California Management Review* 114-135

Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons, Ltd.

Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks " *Strategic Management Journal* **19**(4): 293-317.

Grant, R. and Baden-Fuller, C. (2004). "A Knowledge accessing theory of strategic alliances". *Journal of Management Studies*, **21**: 61-84

Hajidimitriou Y. A., Georgiou. "A goal programming model for partner selection decisions in international joint ventures." *European Journal of Operational Research* **138**: 649-662

Hennart, Jean-François (1998). "A transaction cost theory of equity joint ventures". *Strategic Management Journal* **9**(4): 361-374

Hennart, Jean-François (2013). "Internal and External Hybrids and the Nature of Joint Ventures" *Handbook of Economic organization: integrating economic and organization theory*. "Internal and External Hybrids and the Nature of Joint Ventures" 481 - 500. Edward Elgar Publishing

Hitt, M., Dacin M. T., et al. (2000). "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspectives." *Academy of Management Journal* **43**(3): 449-467.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A decision-oriented approach (5th Edition)*. Prentice Hall

Hollensen, S., B. Boyd, et al. (2011b). "The Choice of Foreign Entry Modes in a Control Perspective." *The IUP Journal of Business Strategy* **VIII**(4): 7-31.

Holmberg, S. R. and Cummings, J. L. (2009). "Building Successful Strategic alliances: Strategic process Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms." *Long Range Planning* **42**: 164-19.

Huang, J. J., G. H. Tzeng, et al. (2006). "Choosing best alliance partners and allocating optimal alliance resources using the fuzzy multi-objective dummy programming model." *Journal of the Operational Research Society* **57**(10): 1216-1223.

Johanson, J. and Vahlne, J. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership." *Journal of International Business Studies* **40**: 1411-1431

Kale, P. and Singh, H. (2009). "Managing Strategic Alliances: What do we know now, and where do we go from here?" *Academy of Management Journal*: 45-62.

Kogut, B. (1988). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives." *Strategic Management Journal* **9**: 319-332

Lorange, P. and Roos, J. (1992). *Strategic Alliances: Formation, implementation and evolution*. Oxford: Blackwell

Li, D. and Ferreira M. P., (2008). "Partner selection for international strategic alliances in emerging economies." *Scandinavian journal of management* **24**: 308-319

Luo, Y. (1997). "Partner Selection and Venturing Success: The case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China." *Organization Science* **8**(6): 648-662

Luo, Y. (2002). "Partnering with foreign businesses: perspectives from Chinese firms." *Journal of Business Research* **48**: 481-493

Majocchi, A., U. Mayrhofer, et al. (2013). "Joint ventures or non-equity alliances? Evidence from Italian firms." *Management Decision* **51**(2): 380-395.

Meirinhos, M. & Osório, A. 2010. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser: revista de educação*, Vol. 2: Instituto Politécnico de Bragança- Escola Superior de Educação.

Nisar, S. (2012). "Understanding the motives for SMEs entry choice of international entry mode." *Marketing Intelligence & Planning* **30**(7): 717-739.

Pan, Y. and Tse, K. T. (2000). "The hierarchical Model of Market Entry Modes" *Journal of International Business Studies* **31**(4): 535-554

Ren, H., Gray, B. and Kim, K. (2009). "Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?" *Journal of Management* **35**(3): 805-832

Shah, R. H. and V. Swaminathan (2008). "Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context." *Strategic Management Journal* **29**(5): 471-494.

Solesvik, M. Z. and P. Westhead (2010). "Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry." *Industrial Management & Data Systems* **110**(6): 841-860.

Stack, R. (1999). *Investigation com estudio de casos*. Madrid: Morata.

Tatoglu, E. (2000). "Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria." *European Business Review* **12**(3): 137-147.

Tatoglu, E. and Glaister (2000). "Strategic Motives and Partner Selection Criteria in International joint Ventures in Turkey: Perspectives of western firms and turkish firms." *Journal of Global Marketing* **13**(3): 53-92.

Vaidya, S. (2009). "International joint ventures: an integrated framework." *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* **19**(1): 8-16.

Vahlne, J. and Johanson, J. (2013). "The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internationalization to coordination of networks." *International Marketing Review* **30**(3): 189-210.

Yin, R (1993). *Application of case study research*. Beverly Hills, C.A: Sage Publications.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zhang, Y., G. Duysters, et al. (2012). "Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisitions and strategic alliances." *Journal of Science and Technology Policy in China* **3**(2): 102-123.

Annex

Guião de entrevista Sá Machado e Filhos S.A.

Data: 11 de Junho de 2014

Processo de internacionalização da empresa Sá Machado SGPS para o mercado Angolano

No seguimento do trabalho final de mestrado vinha solicitar-lhe que no âmbito das suas responsabilidades me fornecesse algumas informações relativamente ao processo de internacionalização da Sá Machado e Filhos S.A. para o mercado Angolano. O foco principal desta entrevista é contextualizar as motivações que os levaram a procurar aquele mercado, assim como, a forma como se processou a seleção do vosso parceiro.

Assessing Strategic Rationale

- 1) Qual o objetivo que vos levou a entrar no mercado Angolano?
- 2) Qual o motivo da seleção como modo de entrada de joint venture em detrimento de outras formas?
 - a) Porque razão o formato de entrada da Sá Machado em mercados desenvolvidos é distinto em mercados emergentes como o Angolano?
 - i) Legal I Comprometimento I Risco I Flexibilidade
- 3) Qual a quantidade de equity que ficou na posse da Sá Machado nessa Joint Venture? Qual a responsabilidade da Sá Machado nessa estrutura nova?
- 4) Como se processou a seleção do parceiro? Porque sentiram que o atual parceiro era o mais adequado?
 - i) Procuraram informação
 - ii) Intuição por parte do administrador/empresa

Critérios de seleção do parceiro

- 1) Que características acham mais importantes para a seleção de um parceiro para o mercado Angolano?
 - a) Que características percecionou no vosso parceiro para a formação da joint venture?
- 2) Que tipo de recursos desejava obter dessa parceria? O que pretendiam do vosso parceiro?
 - a) Conseguiram aceder a esses recursos? O vosso parceiro partilhou-os convosco? Tiveram dificuldades em conseguir atingir esses objetivos?
- 3) Tendo em conta que os vossos objetivos na entrada no mercado Angolano, conseguiram perceber qual os interesses do vosso parceiro para alinhar nessa relação?
 - a) Acha importante existir uma compatibilidade entre esses objetivos?
- 4) Sendo essa relação entre duas organizações culturalmente diferentes, ao nível social e ao nível corporativo, de que forma se processou a integração tanto às diferenças culturais do país como aos procedimentos das pessoas da outra empresa?
 - a) A adequação cultural foi importante para o sucesso da relação?
 - i) Experiência em relações anteriores I Relações entre as pessoas I Mecanismos de controlo
- 5) Um dos pontos amplamente reforçados é a questão da confiança no parceiro, este fator tornou-se importante num parceiro para entrada no mercado Angolano?
 - a) Como conseguiu percecionar essa confiança no parceiro?
 - b) Que tipo de estratégias utiliza para descortinar essa confiança?
 - c) Que tipo de mecanismos utiliza para se defender?

- i) Integridade do parceiro I Confiança nos órgãos de gestão
- 6) Como percebeu que o parceiro se encontrava comprometido com a relação que estava a iniciar?
- a) Acha esse fator importante para o sucesso?
 - b) Que ferramentas/ estratégias utiliza para perceber esse interesse?
 - c) Acha que os recursos financeiros empregues nesse desenvolvimento são um sinal importante?

Nome:

Cargo:

Idade:

Formação académica:

Annex II

Entrada em Angola

- No caso de Angola foi isto um bocado que aconteceu, um “comissionista” que temos aqui em Portugal que nos levou ate lá, um conhecido, um parente dele que tinha um empresário angolano e que juntou mais duas personalidades em Angola e que formamos a Joint Venture

- No nosso caso é isso aconteceu, ajudou-nos muito no início, numa fase inicial principalmente na parte, na parte mais fraca da nossa parceria, porque a nossa sociedade é constituída por nós e depois uma sociedade que é detida por três pessoas, uma delas é empresário depois uma na área de comunicação e outra na área política.

- A grande vantagem de ter um parceiro local é principalmente numa fase inicial ter uma grande proteção quando a gente não sabe como se há-de “mexer” e de proteção de nível, e não estamos a falar já de tribunais nem nada do género, estamos a falar de saber como se faz as coisas, o aparecimento de um fiscal no nosso escritório (no primeiro ano e no segundo ano eram todos os meses que aparecia gente no escritório a vasculhar os papeis e é normal que na primeira vez nos assustemos), o conhecimento vai se tendo por ai, os contactos que nos vão passando, os mais pequenos contactos são os mais importantes por incrível que pareça. Não é importante ter o contacto do presidente da republica, não é minimamente importante, porque o presidente da republica não vai arranjar vistos de trabalho por exemplo (sandro – a parte operacional é essencial) exatamente. O presidente da república arranja-me contrato megalómano mas depois é preciso o resto e se eu não me conseguir mexer no mercado não vou conseguir fazer nada. Portanto nós nesse sentido tivemos um apoio bastante interessante, sempre pensando que são angolanos não é, as regras são completamente diferentes, mas o apoio foi importante, foi bem conseguido.

- Em todos os sítios onde nos entramos sem parcerias acontece isto, nós sentimo-nos isolados e não há apoio de nenhuma das partes. Embora pareça que a coisa vai correr bem porque temos um negócio todo “XPTO” mas na realidade eles acabam por não acontecer e depois estamos um bocado no vazio. Isto é um bocado difícil de explicar porque não devia acontecer: nós na Arabia Saudita tivemos milhões e milhões de dólares de contractos em cima da mesa e nenhum deles acabou por se concretizar por diversas razões, promotores (Sandro – é quase uma dificuldade cultural, adaptação cultural) por vezes o próprio, a própria parceria pode ser prejudicial.

Trust

- Tem os seus problemas, e agora falando de novo em Angola, é que a empresa chegando à fase da notoriedade começa a dar dinheiro, muito, no caso de Angola muito. Os números começam a ser muito grandes e normalmente os locais começam a gostar do que estão a ver e querem para eles, tão simples quanto isso. Portanto começam a criar entropias para tentar ficar com a parte que lhe é de direito a nível de dividendos e já não é uma ajuda mas sim complicam outra vez (Sandro – já é prejudicial) já é prejudicial.

- Mas o que acontece é que deixou de ser uma vontade expressa de ajudar a crescer e passou a ser uma vontade expressa de lucrar com...! Isto acontece em todo lado, em todas as parcerias locais, todas sem exceção em qualquer país. (Sandro- ou seja é quase a questão de confiança que o outro parceiro não quer tirar partido de nós) Exatamente! Em Angola nós por exemplo passados estes anos, já foram oito acho eu, estamos numa fase precisamente de maturação com a empresa a ganhar dinheiro, a ter muito trabalho, a ter muitos contratos disponíveis e com a necessidade de se reestruturar internamente, tornar a empresa mais profissional porque o início das empresas, principalmente em Africa são

sempre um bocado à balda, para que se possa fazer uma gestão também profissional sem entropias que aqui e acolá hoje em dia tem acontecido

- (Moçambique) O parceiro é legítimo, quer ajudar, cedeu-nos logo um escritório já com alguma qualidade, tem-nos ajudado em tudo e mais alguma coisa portanto só o facto de ter alguém que a gente possa confiar qualquer coisa permite às pessoas que estão localmente a trabalhar da nossa parte, como é o caso da direção geral e da direção técnica, ter condições para que eles tenham confiança quando estão a tentar angariar algum contrato ou a fazer o que quer que seja. Essa confiança é extremamente necessária para que as coisas corram bem. (Sandro- principalmente em Moçambique e Angola, nesses mercados é) exatamente!

Commitment

- Portanto a escolha de parceiros é importante mas eles tem que aparecer, depois há formas de os testar, isto é básico também, a minha forma de estar é cansá-los um bocadinho, não se pode fazer tudo à primeira porque senão não se consegue perceber as intenções, “não se consegue perceber a vontade.”

- De imediato pede-se para se fazer uma viagem lá, se se fizer no momento que a pessoa o parceiro quiser, além de termos uma viagem ridícula e de ficarmos no hotel oitenta por cento do tempo, não vamos conseguir perceber a postura e o comprometimento das pessoas nem a postura deles perante as dificuldades portanto essa viagem para o Qatar demorou um mês e tal a ser marcada.

- Mas em Angola isto já aconteceu connosco, nos no início tivemos um crescimento fulminante. Tivemos um problema com a nossa maior obra, o cliente teve problemas e não conseguiu pagar, tivemos nesse momento uma redução de estrutura pensada abruta, mas nós em Angola a partir daí tivemos sempre o cuidado de estar abaixo daquilo que necessitamos. Portanto para poder haver oscilações e não ressentirmos temos a dificuldade de ter o pessoal todo cansado e a trabalhar muito mesmo mas temos a facilidade de as oscilações serem fáceis de ultrapassar. Tivemos um período de dois anos complicado e a partir daí recuperamos normalmente. Portanto desde que a estrutura se adapte ou que esta acontecer a empresa ultrapassa as dificuldades com mais ou menos dificuldade mas ultrapassa-as e consegue trabalhar.

- Em Angola num mercado maduro, a empresa não tem património pura e simplesmente, é equipamentos e pouco mais. Não tem património porque não faz sentido tê-lo. Neste momento por acaso começa a fazer sentido ter alguns investimentos na área imobiliária mas num panorama diferente, num panorama de negócio, sem ser no património de crescer, crescer, crescer...

- ...se eu tiver canalizadores a trabalhar, eu tenho que ter um chefe para eles portanto tenho de ter preocupações para eles se eles andarem soltos, não vão ter rentabilidade portanto ou eu me organizo com uma estrutura pesada ou então ela não vai funcionar e em Angola havia isto, as empresas todas tinham muitos expatriados, tinham tudo dentro de portas e nós começamos ao contrário. De imediato começamos a criar parcerias, lá está o parceiro angolano, devido à dificuldade de os encontrar passou a ser português, embora tendo uma empresa em Angola já dá para fazer parcerias, portanto eu coloquei-me do lado do parceiro angolano e a partir daí proliferou a quantidade de parcerias que temos. A ideia foi, numa primeira fase, criar as parcerias dos construtores e o resto das empresas.

Resources complementarity

- (Sandro – mas isso aí, “era o que eu estava a dizer” passando agora para a Sá machado em Angola, pode-se referir que a Sá machado leva o know how quase de construção enquanto do outro lado a mais valia é quase só abertura de portas) Não é bem abertura, é quase estar presente, falar, o meu sócio é aquele em que o simples facto de ter um contacto no guichet único, que é o sítio onde se faz as empresas e que trata de alguma parte administrativa por exemplo das licenças comerciais, o contacto que faz andar as coisas, ter o conhecimento do notário que permite acelerar qualquer procedimento uns quatro meses. Portanto há estes pormenores que são importantes e que levam de facto as empresas a evoluir.

Financial value

Internacionalização

- Em Marrocos nós fomos sozinhos, já não me lembro como é que começaram os contactos mas fomos tendo conhecimentos, montamos uma sucursal sem qualquer tipo de parceiro, posteriormente montamos uma empresa e chegamos a uma holding numa zona franca. Portanto a evolução foi cem por cento nossa com alguns contactos locais mas devido à proximidade dos países foi facilitado. Nós não tivemos a necessidade de ter um parceiro local, o que é bom no caso, mas que trás os seus problemas, qualquer situação que corra mal no país não temos defesa, pura e simplesmente não temos qualquer tipo de defesa

- Em Marrocos isso não havia, nós contratávamos pessoas para nos ajudar, tínhamos um conhecimento ali ou acolá, mas não realidade não era nenhum

local, eles não estavam a trabalhar para eles próprios. Qualquer problema que surgia eles afastavam-se logo. Isso aconteceu-nos, durante três anos nós tivemos um crescimento abrupto em Marrocos, houve um ano em que ganhamos muitas obras mesmo e de repente quando estava tudo a correr mais ou menos bem, um cliente deixou de pagar, no mês a seguir outro deixou de pagar, no mês a seguir outro deixou de pagar, portanto e quem nos estava ajudar até então desapareceu. Portanto nós ficamos sozinhos sem saber o que é que havíamos de fazer.

- Exemplo a França e a Bélgica são mercados europeus e que “não necessitam de apoio de ninguém”, sentimo-nos em casa, já está regulamentado pese embora em França temos duas situações, estamos a cem por cento e estamos em parceria com um amigo numa perspetiva de aproveitar alguns contactos dele, só por isso. Portanto há aqui várias condicionantes para se fazer uma abordagem em mercados.

Mecanismos de controlo

- Para uma empresa a começar a nível internacional como a nossa não é importante numa fase inicial estabelecer proteções contratuais, o que é importante é fazer as tais parcerias, iniciar o trabalho. Mas cada vez mais tem que ser acautelado, por contrato ou por outra forma. O modo de trabalho tem que ser acautelado e, qualquer que seja a escolha de quem vai ser o nosso parceiro, as regras têm que ser ditadas logo no início, têm que ser impostas mesmo, mesmo que dê para o torto não interessa, para que não corra mal futuramente.

Annex III

Base de entrevista Sá Machado e Filhos S.A.

Data: 11 de Junho de 2014

Processo de internacionalização da empresa para o mercado Angolano

Joint venture Angola

1) Qual o objetivo que vos levou a entrar no mercado Angolano?

Basicamente foi expandir, nós estávamos em Marrocos há 1 ano e tinha chegado a altura para expandirmos para outro país. Havia um contacto marcou-se uma viagem e começou-se a trabalhar para lá. Não existiu mais nenhum intuito, um mercado que se falava que era bom, que estava a funcionar bastante bem e do qual não existia grande conhecimento de mercado quando marcamos viagem para lá. Normalmente nunca faço nenhuma prospeção aquando da primeira viagem, não conheço o país, não sei o número de habitantes, não tenho a menor ideia da economia do país, precisamente para sentir o país lá na realidade, para não ser influenciado. Em Angola aconteceu exatamente a mesma coisa fui com um comissionista, conheci lá umas pessoas, entre elas o nosso atual sócio e começou-se a posicionar a empresa para entrar no mercado.

2) Qual o motivo da seleção como modo de entrada de joint venture em detrimento de outras formas?

Simplesmente não há outras formas em Angola, bem que procuramos mas não existe outra forma. Temos de ter um sócio local podemos discutir a percentagem mas não mais nenhum formato. Como subsidiária não funciona e torna-se muito complicado mesmo para a gestão contabilística aqui em Portugal. A nível legal, embora seja possível abrir uma subsidiária lá, demoraria perto de 1 ano para o fazer.

Do ponto de vista de funcionamento por exemplo, pode-se dizer que a Mota Engil até há bem pouco tempo era uma sucursal e mudaram. Deixa de funcionar, por exemplo não pode deter participações sociais e em Angola uma empresa quase todos os anos detêm participações de outras, sempre a crescer, sempre a criar empresas e a fazer coisas novas.

A nível comercial é sempre melhor ter uma empresa local de direito Angolano, para um concurso publico, normalmente a empresa local é beneficiada.

- 3) Qual a quantidade de *equity* que ficou na posse da Sá Machado nessa *Joint Venture*? Qual a responsabilidade da Sá Machado nessa estrutura nova?

Nós ficamos sempre com a maioria, neste caso foi 51%. Contudo entramos numa altura em que o estado angolano estava precisamente a dizer aos empresários locais para fazerem o contrário. Nós isso não aceitaríamos, embora a Sá Machado tenha a maioria do capital está apalavrado que após o período de benefícios fiscais de 8 anos, penso eu, em que não se pode mexer na estrutura da empresa, fazer a alteração para 50/50. Não é a melhor situação, hoje em dia já não o fazia igual, 50/50 é viável fazer em pequenas empresas onde não queiramos estar a assumir grandes riscos. Numa empresa onde nós queremos assumir a gestão e fazer nós próprios as coisas todas não é viável, mesmo 51/49, é muita percentagem para o sócio local e muito menos dar a hipótese do sócio local gerir a empresa. O que está a acontecer hoje em dia, como a empresa está a crescer muito, gera muito dinheiro, o sócio local olha para ela com outros olhos e quer influenciar, quer ver para onde está a ir o dinheiro, porque é que não tem mais dividendos. Como tem também direito a uma assinatura, vai bloquear muitas coisas para tentar perceber como funciona.

Socio é importante, mesmo muito importante que exista, não sabendo explicar bem o porquê, mas nada acontece se não existir. No caso da Sá Machado ele não foi

importante em termos de negócio, porque não trouxe quase negócio nenhum, mas foi importante para apoio inicial mesmo a nível financeiro, investiu cerca de \$ 200.000 numa fase inicial. Mas a nível comercial ele não teve retorno nenhum, conseguiu abrir algumas portas em termos de pequenas coisas, tais como, vistos. Mas o que sei dizer é que se não existisse não evoluía a empresa. Já tivemos essa experiencia noutros países e sem socio local dá asneira.

- 4) Como se processou a seleção do parceiro? Porque sentiram que o atual parceiro era o mais adequado?

Numa empresa como a nossa, não estando a falar de grandes empresas (ex. Sonae) em que pode escolher, não é assim. As situações aparecem, as oportunidades aparecem. Neste caso houve uma oportunidade com aquela pessoa, ou melhor com aquele grupo de três pessoas, para abrir uma sociedade de construção em Angola. Após conversar com as pessoas, reunir com elas, ver quem são e pensar o que poderiam aportar ao projeto dissemos que sim. Há 95% de vezes que dizemos que sim porque elas dão sempre mais ao projeto do que tiram. Se não temos mais ninguém, se não vamos estar localmente à procura de alguém que queira ser nosso sócio, dizemos sempre que sim ao primeiro “gajo” que aparece. Este primeiro é entre aspas, supostamente tem que ter alguma mais-valia, mas nem sempre é aquele que nós quereríamos é o que nos aparece.

Mas o que é que sentiram nessa conversa que era o parceiro ideal possível, o que levou a acreditar naquele parceiro

Por acaso quando vamos para algum país estamos sempre à espera de uma pessoa importante, que nos possa abrir portas, fazer ganhar obras mas neste caso também foi um pouco assim. Na minha primeira visita mostraram-me muitas coisas que podiam fazer, na realidade mostraram-me projetos no país que supostamente poderiam fazer a Sá Machado chegar, projetos megalómanos que de facto se estão a realizar mas que são públicos e que é difícil chegar, hoje sabemos disso. Mas daquilo que vi até acabava por ser o parceiro ideal, três pessoas com três backgrounds diferentes, uma ligada ao

mais alto nível político, outra pessoa de uma família importante com relevância ao nível dos média e por fim um empresário mais operativo que nos ajudaria em todas as coisas. Principalmente a parte do empresário que nos iria ajudar era a que mais nos interessava e que na realidade veio a acontecer. O contacto que podemos ligar e dizer que não conseguimos ter este visto... com quem podemos falar? o que posso fazer? com que posso falar para abrir a empresa mais rápido? "A senhora do guichet X no piso Y que ele conhece.

Não vou perguntar isso ao sócio que esta abaixo do presidente, não faz sentido nenhum. Como socio na realidade foi o melhor que nos já tivemos, o que nos permitiu ter uma perspectiva de evolução muito rápida. O que veio a acontecer é que esse empresário ajudou-nos muito, continua a ajudar mas agora que "cheira" a dinheiro bloqueia um pouco, os outros dois podiam ter ajudado de uma forma assombrosa mas os políticos e principalmente as pessoas que ganham muito dinheiro sem saber porquê, não se interessam por este tipo de empresas, interessam-se quando elas já são grandes. Quando elas já são grandes já querem "cheirar", exatamente o que está a acontecer agora. No início não querem saber, não dá milhões e não podemos pedir a uma pessoa de um alto cargo que nos arranje alguma coisa para fazer com o valor de \$1M, ele só arranja de \$100M, aí ele já tem alguém e que lhe vai pagar uma comissão altíssima. Não quer saber da sociedade dele, nem se lembra dela quando está a negociar. Com os sócios de maior estatuto, isto acontece e acontece em todo o lado, quanto maior o estatuto do socio pior o inicio da empresa, pode ser benéfico no futuro mas no inicio é um caos.

Mas não tendo acesso a informação, acabou por ser uma questão de confiança, quase de intuição da administração da Sá Machado quando lá se dirigiu

Nós não conseguimos definir o que vamos encontrar pela frente, já falhamos muitas vezes, ainda agora aconteceu no Brasil, nunca pensei que a pessoa fosse assim. No caso de Moçambique o que aconteceu é que tínhamos tudo, um empresário que nos ajudaria na parte administrativa, um diretor ligado à área bancaria que nos ajudaria

no financiamento e um político, poderiam abrir-nos muitas portas mas não resultou porque nenhum dos três se interessou minimamente. A empresa estava a começar, estavam à espera que investíssemos em grande para eles depois abrirem os olhos. Quando vamos procurar um parceiro é precisamente o contrario que identifiquem oportunidades nos abram algumas portas para que de fato façam crescer a empresa. Os primeiros sócios não sei se vão funcionar ou não, quando os conheci pareceram-me todos muito bem.

É uma questão quase de intuição... a experiencia que vai acumulando ajudam nessa tomada de decisão

Quando fazemos as reuniões iniciais, quando vamos visitar o país, falei varias vezes a nível de trabalho. Mas nunca sabemos o que iremos encontrar.

A escolha nunca é uma ciência exata.

Crítérios de seleção do parceiro

7) Que características acham mais importantes para a seleção de um parceiro para o mercado Angolano?

Qualquer empresa que queira entrar no mercado Angolano, o parceiro ideal é exatamente aquele que já lá está e é português. Porquê? Porque fala a mesma linguagem... Neste caso podemos ser nós simplesmente pelo filtro que fazemos para chegar à parte angolana. Nos conseguimos controlar muito melhor o negócio, segue sem grandes confusões. Nós abrimos portas, fazemos esse trabalho.

Quando o mercado era "virgem", neste caso quando nós entramos, a escolha tem que ser feita mediante a empresa de que estamos a falar e a empresa que quer ir, esta tem que se adaptar. Uma empresa grande teria sempre que ter uma organização que tivesse um apoio político muito grande, uma Sá Machado não precisa disso.

No primeiro dia em que aterrar nos país o que quer é iniciar a construção de alguma coisa, criar raízes e criar estrutura. Cada uma das empresas tem de se adequar e

perceber a forma como quer atuar no país. Para as empresas de média dimensão a escolha passará sempre por quadros baixos, não podem ser nada de pessoas muito importantes, de preferência empresários que sabiam como as coisas se fazem, os políticos não sabem. Isso é uma das razões porque algumas empresas não conseguem evoluir no mercado porque o seu parceiro é político e para eles está sempre tudo bem e é tudo fácil mas na realidade não o é.

Um empresário já sabe como se faz, já sabem a quem se dirigir para tirar uma licença, para ter as coisas que é necessário para laborar.

Podemos então retirar que, identificando a Sá Machado como um parceiro ideal no mercado angolano, como já tendo o conhecimento de mercado e sabendo como funciona.

Exatamente!

O que fazemos numa pessoa que queira investir em Angola é dar-lhe acesso aos contactos que precisa para laborar, estruturas físicas (escritórios nos temos), precisa de um diretor geral, precisa da parte logística de habitação algo que já trata a Sá Machado (um parceiro Angolano não faz), a nível financeiro e contabilístico permite ter uma conversa direta com a banca, saber como se faz as coisas... A parte de vistos é toda resolvida por nós, tudo o que é administrativo, tudo o que é problemas de Angola desaparece da realidade da empresa que está a entrar no mercado.

A empresa que entra no mercado só tem de se preocupar com uma coisa, faturar para ganhar dinheiro e pagar as contas. A partir daí o que é que nós fazemos mais? Direccionamos a um ou dois clientes para trabalharem e tem que faturar qualquer coisa. No prazo de seis meses tem de sair uma fatura, esta é a primeira baliza. A segunda baliza é pagar os custos e isso acontece normalmente em um ano embora o retorno do investimento possa já estar a acontecer. Isto tudo é feito por nós e é quase impossível acontecer com um parceiro angolano. Terceira fase a empresa vai precisar de um terceiro apoio que é necessário dar a nível de estrutura, ficar independente, apoio de mobilidade e dependendo do tipo de empresa poderá ser necessário uma conta

corrente caucionada. Todo o negócio do grupo e todos os contactos vão ser “enfiados” dentro da empresa nova que está a ser lançada. Isto faz com que 90% das empresas que lançamos sejam um sucesso, passado um ano tenham os custos pagos e em três anos estejam a faturar mais que \$3M, todas elas. Aos seis meses se não resultar tem que fechar.

Se tivesse este apoio em todos os países em que entrasse, estava em todos porque o meu investimento é diminuto, é o custo de uma pessoa €60k. Normalmente “abrir” um país é no mínimo dois anos.

- 8) Que tipo de recursos desejava obter dessa parceria? O que pretendiam do vosso parceiro?

Basicamente aquilo que tive, que hoje me dia não se consegue, que o parceiro financiasse o início da atividade. Porque por mais dinheiro que uma empresa pudesse ter é muito difícil fazer uma transferência de 100.000€ para Angola. Era necessário que a pessoa financiasse o início da empresa e foi o que fez, casa, carro escritório. Fez também uma coisa importantíssima que foi levar-nos ao administrador de um dos bancos e financiar a empresa com uma conta corrente bastante grande que permitiu alavancar a empresa muito rapidamente. Aqui em Portugal havia recursos que permitiram fazer compras para Angola num valor €1M, é financiamento. O início de atividade foi aquele que desejávamos que existisse mas faltou um pormenor que foi obra, mas mesmo sem apoio do socio local nos conseguimos tê-la rapidamente.

O mercado estava carente de empresas de construção e conseguimos.

- 9) Tendo em conta que os vossos objetivos na entrada no mercado Angolano, conseguiram perceber qual os interesses do vosso parceiro para alinhar nessa relação?

Dividendos... Não querem retirar mais nada a não ser dividendos portanto existia congruência.

10) Sendo essa relação entre duas organizações culturalmente diferentes, ao nível social e ao nível corporativo, de que forma se processou a integração tanto às diferenças culturais do país como aos procedimentos das pessoas da outra empresa?

Não porque quem faz a gestão somos nós e direcionamos para aquilo que queremos. É muito importante ter um socio presente, principalmente numa fase inicial, que queira ajudar e por isso é que digo que as empresas tem de saber o socio que vão angariar e saber falar com ele. Se pedir ao tipo que está abaixo do presidente da república que me ajude e ligar-lhe de 5 em 5 minutos a perguntar onde vou tratar das coisas ele vai mandar-me dar uma volta. Neste caso específico era para isso que estava ao nosso lado, ajudou e foi importante. Mesmo em termos culturais foi importante porque ele próprio nos direcionava para o que deveríamos ou não fazer. Se bem que ao nível de Angola o português adapta-se bem, mas mesmo assim é importante em alguns casos ter o sócio angolano ao nosso lado.

Mesmo experiencias anteriores que ele tivesse tido em parcerias... Acha importante...

Ele tinha, ele é empresário, isso é bom porque percebe o que estamos a fazer e a dizer. Hoje em dia como querem dividendos aí já não percebem. Nós explicamos que a empresa não tem dinheiro para pagar tantos dividendos e ele já não entende... passando 5 minutos pergunta novamente pelos dividendos.

Começa-se a pensar em desconfiança. É muito dinheiro que se paga à Sá Machado PT, mas há muitos materiais e expatriados que saem daqui. No lugar deles faria a mesma coisa mas de maneira diferente.

O controlo tem de existir mas não deve existir desconfiança permanente e bloqueio permanente. Se não sentir controlo é normal que se exagerem.

11) Um dos pontos amplamente reforçados é a questão da confiança no parceiro, este fator tornou-se importante num parceiro para entrada no mercado Angolano?

No caso de Angola a nível de escolha de parceiro a parte da confiança pode ser verificada a nível de estratégia de relacionamento mas depois de acontecer é: seja o que deus quiser... Não conseguimos prever o futuro. Uma joint venture tem a ver com relação entre pessoas, tem sempre a haver por mais que queiramos colocar tudo preto no branco, nunca podemos chegar a um parceiro e dizer quero fazer um contrato XPTO contigo. Não posso porque ele vai-se chatear e estou logo a desconfiar dele. Se queremos que alguma coisa aconteça fora do país, temos de acreditar nas pessoas. Isso não quer dizer que enviaremos dinheiro para elas, eu nunca o fiz antes de ter as empresas. As relações constroem-se, não se fazem no momento. A relação cria-se até mais com o diretor geral. No caso de Angola a relação entre o sócio e o nosso diretor geral estava-se a desgastar de dia para dia porque um não admitia que se desconfia-se e o outro estava a desconfiar. Mas numa fase inicial eram quase unha e carne. Tem a ver com as relações entre pessoas, não é uma ciência exata.

Tem quase dois prismas de confiança numa parte inicial uma confiança para criar um parceria e numa seguinte ao longo do processo.

Claramente.

Vamos conhecendo a pessoa, por exemplo, se pedir para fazer um trabalho em casa dele já sei que não vai pagar. A mentalidade angolana, em que a empresa tem de pagar a vida pessoal do sócio, viagens, etc... Vamos aprendendo e direcionando.

Podemos dizer que a parte da relação numa JV é mais importante que um conhecimento de mercado

Que me adianta o parceiro conhecer o mercado se não consigo falar com ele, não me serve para nada. Se não se dispuser a ir comigo a algum sítio não me serve de nada ele conhecer as pessoas. O parceiro tem de ter disponibilidade para nos ajudar. Se não tem tempo já não apostam. Sempre que fomos sozinhos para algum lado não conseguimos,

tem de ter algum local a esgravatar, nem que não seja para dizer que é ele. Uma relação pessoal é muito importante nesta fase inicial para que as coisas funcionem.

12) Como percebeu que o parceiro se encontrava comprometido com a relação que estava a iniciar?

Desde o início foi sempre assim, as pessoas mostraram-se interessadas, a quer fazer, a disponibilizar-se para fazer as coisas. E isto acontece porque são empresários porque sabem que as coisas custam, sem trabalho as coisas não evoluem para vir a parte dos dividendos. Isso não é uma ciência que vamos à procura. A pessoa sabe que tem de fazer aquilo, tal como faço agora, eu direciono para os sítios certos.

Acho que os recursos financeiro empregues pelo parceiro Angolano quase como um sinal de comprometimento por parte do parceiro?

Sim, sente-se sempre. Mas logo a seguir “lixei-me” porque ele tirou mais do que o que meteu.

É sempre um motivo de confiança.

Nome: Sérgio Sá Machado

Cargo:

Presidente do Conselho de Administração Sá Machado Angola.

Managing partner – Sá Machado, SGPS S.A.

Assessing Strategic Rationale

- 1. A internacionalização tratou-se de uma opção estratégica da empresa, tendo em vista a expansão e a diversificação dos mercados de actuação. Angola foi uma opção lógica tendo por base essa estratégia. Há uma relação muito forte entre Portugal e Angola, por diversos factores históricos, culturais, sociais e ligústicos. Esta também foi um aspecto preponderante. A todos estes factores temos de somar o facto de ser um país com uma economia em crescimento acelerado (a dois dígitos na altura);*
- 2. Por princípio uma Joint-Venture é uma solução que pressupõe partilha. A nossa opção por nos associarmos a parceiros locais teve como principal objectivo essa partilha de conhecimentos e dos riscos associados ao processo.*

Os mercados emergentes acarretam um risco superior a outros mercados mais desenvolvidos. As sociedades por norma são menos equilibradas o que por si só pode ser um factor de maior instabilidade logo maior risco. No entanto a falta de eficácia na justiça é um factor preponderante no aumento do risco associado a cada mercado, e o caso angolano não é excepção.

Quando abordamos mercados mais desenvolvidos temos de ter menos receios quanto a esses riscos, embora haja outro tipo de adversidades que devem ser consideradas, em particular as exigências legais;
- 3. A Sá Machado detém 51% de participação. Compete à Sá Machado assegurar a gestão da operação empresa. O seu know-how no sector da construção é uma das*

suas maiores valias. Os restantes parceiros têm funções menos executas e mais de suporte à alavancagem da actividade.

4. *A selecção foi fruto de diversos factores. A opção de internacionalização foi estratégica e o mercado de Angola também. Seguindo este caminho foram feitos estudos de viabilidade e efectuados diversos contactos. Os parceiros encontrados foram fruto deste processo de procura e estudo do mercado. A decisão de parceria foi fruto de uma mistura de oportunidade, informações recolhidas e também um pouco de intuição sentido que naquele momento eram os parceiros certos.*

Critérios de selecção do parceiro

- 1) *Uma das principais características é que seja alguém (pessoa individual ou coletiva) que seja conhecedora da realidade do mercado e da sociedade em si. Também é importante que que nos possibilite realizar alguns contactos de forma a potenciarmos a nossa actividade. É considerado relevante poder dar-nos algum apoio em alguns processos permitindo-nos sermos o mais objetivo possível. Um país como Angola apresenta muitas dificuldades que nem sempre são perceptíveis à primeira vista. Os nossos parceiros Angolanos são profundos conhecedores da forma como a actividade empresarial se desenvolve localmente. Na altura o nosso conhecimento da realidade angolana era bastante limitado;*
- 2) *O conhecimento do negócio é substancial de parte da Sá Machado. Acima de tudo na altura o que pretendíamos dos nossos parceiros locais era aconselhamento, apoio no arranque da actividade e potenciando alguns negócios. Também se*

expectou algum apoio logístico como a cedência temporária de espaços físicos para suporte da atividade. Podemos dizer que em boa medida isso foi alcançado.

- 3) *Os nossos parceiros entraram numa lógica mais passiva na gestão do negócio. A pretensão deles era participarem num negócio lucrativo e que seja bem gerido por uma entidade com elevada competência e conhecimento no sector da construção, como é o caso da Sá Machado.*

Do nosso ponto de vista é fundamental haver uma compatibilização entre os nossos objetivos e os dos nossos parceiros. É condição basilar para o sucesso de um negócio com diversos parceiros;

- 4) *Há sempre a necessidade das partes se adaptarem. No entanto nós tentamos sempre manter o equilíbrio entre as cedências e a adaptação à cultura angolana mantendo a nossa linha de rigor, organização e profissionalismo na tomada de decisões. A cultura empresarial europeia (na qual se insere a Sá Machado) é um pouco diferente da cultura empresarial Angolana. Como tal houve adaptações e cedência de parte a parte, mas tentamos sempre implementar os nossos princípios na gestão. Toda a nossa capacidade e conhecimento são a nossa maior valia para os nossos parceiros.*

A nossa relação a nível pessoal tem sido muito boa desde o início. No entanto foram adotados alguns mecanismos de controlo e monitorização, até por nossa iniciativa dado que a gestão de empresa foi sempre da responsabilidade da Sá Machado. As experiencias de parecerias anteriores da Sá Machado contribuíram de uma forma decisiva para estas medidas

- 5) *A confiança é sempre importante em qualquer negócio e em qualquer mercado. O mercado Angolano não foge à regra. Este acarreta alguns riscos acrescidos, muito*

associadas a algumas debilidades político-sociais. Como já foi referido, o mau funcionamento da justiça obriga a reforçar os níveis de controlo.

Qualquer parceria tem de se basear na confiança, mas os negócios por definição pressupõe a assunção de algum risco, mesmo que diminuto. A confiança é algo difícil de se quantificar. Mas a nossa perceção é conseguida tendo por base vários fatores, entre os quais a aceitação de algumas boas práticas de gestão e princípios de controlo pré-estabelecidos que consideramos fundamentais.

A melhor estratégia a ser seguida para que a confiança não seja abalada é a transparência. A priori definem-se as regras, os princípios de gestão e controlo. Ao longo do tempo a sua monitorização tem de ser muito clara. Na eventualidade de necessidade em alterar as regras terá de haver a concordância entre as partes antes de qualquer decisão, mantendo incólume a relação entre os associados.

- 6) *O comprometimento normalmente é percecionado tendo em conta o empenho e a dedicação às tarefas que cada um tem em mãos. Não escondemos que esse comprometimento nem sempre foi o mesmo e da mesma forma. As relações empresariais vivem muita desse comprometimento.*

A medição do empenho é visível pela conclusão das tarefas que as partes têm à sua responsabilidade. Há determinados objetivos operacionais (mensuráveis e com um prazo de execução definidos) que podem ser atribuídas às partes. Por vezes o seu incumprimento não é significado que não tenha havido esforço para serem alcançados. É sempre fundamental analisar todos os fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso.

Quanto aos recursos financeiros empregues são importantes, quando estes são uma obrigatoriedade. Há outras formas de participação, a título de exemplo podemos apontar a cedência e/ou partilha de espaços (habitações, escritórios, terrenos, pavilhões, etc.) para o desenvolvimento da atividade, o que no contexto

angolano tem uma preponderância muito grande pelos elevados encargos que acarretam. A promoção de novos negócios são por vezes, tão ou mais importantes que a alocação de recursos financeiros. Esse é um fator que depende da forma como a joint-venture seja definida.

Braga, 15 de Outubro de 2014

Nome: José Eduardo Moreira

Cargo: Direcção Internacional – novos mercados e novos negócios (ex. director geral de uma empresa do grupo Sá Machado em Angola)

Idade: 34 anos;

Formação académica: Engenheiro Civil