

O papel da diplomacia empresarial na política externa da China no continente africano

David Filipe Monteiro Carvalho

Orientadora: Prof. Doutor Maria João Militão Ferreira



Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Estratégia

Lisboa
2022

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Índice

Agradecimentos	3
Capítulo I – Introdução, Metodologia e Conceitos.....	5
1. Introdução	5
1.1. Revisão da Literatura	7
1.2. Enquadramento Teórico.....	10
1.3. Operacionalização Conceptual.....	16
1.4. Opções Metodológicas	19
Capítulo II – Caracterização da <i>Huawei</i>	20
2.1. História.....	20
2.2. Organização e Liderança	24
2.3. Relação Estado-Huawei	26
Capítulo III – Expansão no mercado de telecomunicações africano	27
3.1. A conjuntura.....	27
3.2. Os projetos e programas.....	29
3.3. A diplomacia empresarial da Huawei no mercado de telecomunicações africano.....	33
Capítulo IV – A diplomacia empresarial da Huawei como peça crucial da operacionalização das estratégias de política externa da China	37
4.1. A política externa do Partido Comunista Chinês	37
4.2. O papel da Huawei	39
Conclusão.....	47
Bibliografia	50

Folha de Rosto

O papel da diplomacia empresarial na política externa da china no continente africano

David Filipe Monteiro Carvalho

Orientadora: Prof. Doutor Maria João Militão Ferreira

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Estratégia

Júri:

Presidente:

- Doutora Andrea Sofia da Cruz Valente, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutora Maria João Militão Ferreira de Sousa Pereira, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientadora;

- Doutor Samuel de Paiva Pires, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

- Doutora Gabrieli Fernandes Fickelsherer Gaio, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Agradecimentos

Não podia começar os meus agradecimentos sem falar da minha mãe e do meu pai. A minha mãe pela sua paciência e dedicação, desde todas as vezes que me foi levar e buscar a escola, os almoços e lanches preparados no dia anterior, a preocupação constante pelos filhos e todo o carinho que me deu. Ao meu pai pelo seu esforço incrível, trabalhou quase todos os dias sem descanso durante mais de 30 anos para apoiar-me a mim e aos meus irmãos, a educação que possibilitou é o grande investimento da minha vida. Estarei eternamente grato por tudo o que vocês me deram.

Mas nada não seria o mesmo sem os meus irmãos. Como mais novo, estava destinado a correr atrás deles. São os meus guias, o meu objetivo. Espero com isto conseguir estar mais perto do patamar que colocaram. Agradeço do fundo do coração todo o apoio que me deram a escrever esta dissertação, mas principalmente agradeço o facto de os ter comigo como amigos e companheiros para a vida.

Aos meus avós, que desde que me lembro, foram das pessoas que me mais protegeram e ajudaram. Para além de todo o apoio que me deram na minha vida académica, ao suportar muitos dos custos envolvidos, o facto de saber que posso contar sempre com eles dá-me a segurança e conforto para prosseguir qualquer rumo que deseje. Não é preciso ter medo de nada com avós como estes. Deixo, também, uma palavra aos meus avós que já partiram, que muitas vezes me perguntavam se já tinha acabado os estudos, finalmente posso dizer que sim.

Por fim, mas não em último aos meus amigos que não são muitos, mas são bons. A Stef que iniciou esta jornada comigo, diluímos o stress académico pelos dois. Desejo-te a melhor das sortes na tua nova etapa. Ao Max e o Jake, sempre dispostos a ouvir os meus problemas e a ajudar a distrair. E a Nara, que sempre me fez companhia, tornando aquelas longas noites a trabalhar na dissertação menos sozinhas.

Este pequeno texto não consegue descrever todo o carinho que tenho por vocês, por isso deixo-vos apenas esta palavra: obrigado.

Capítulo I – Introdução, Metodologia e Conceitos

1. Introdução

A diplomacia empresarial centra-se nas ações de empresas que visam criar um ambiente internacional propício para conduzir as suas operações (Asquer, 2012; Bayne & Woolcock, 2017; Bolewski, 2018; Ordeix-Rigo & Duarte, 2009). Porém, as atividades de uma empresa não podem ser dissociadas do país de origem (Ordeix-Rigo & Duarte, 2009; Stopford et al., 1991; Strange, 1970). As ações das multinacionais são muitas vezes influenciadas por fatores políticos nos estados de origem (Ordeix-Rigo & Duarte, 2009; Stopford et al., 1991; Strange, 1970). É importante estudar como estas empresas podem ser utilizadas como instrumentos do estado, de forma a projetar a sua influência económica, política e social no ambiente internacional. Como tal, esta dissertação tem como objeto de estudo a diplomacia empresarial, entendida como instrumento de concretização da estratégia internacional de empresas, mas igualmente dos governos nacionais.

Os estados assentam, frequentemente, as suas relações externas em pressupostos realistas (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998). Assumem que o sistema internacional organiza-se numa hierarquia de poder, onde as instituições no topo conseguem fazer sentir a sua influência junto de outros atores de forma a retirar benefícios do ambiente internacional que permitam a concretização dos seus interesses nacionais (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998). Contudo, é notório que o poder é um conceito cada vez mais fragmentado (Stopford et al., 1991; Strange, 1970). Num mundo pautado por crescentes interdependências, as relações entre atores, mercados financeiros, economias e vários outros setores da sociedade foram-se complexificando (Ordeix-Rigo & Duarte, 2009; Stopford et al., 1991; Strange, 1970). Este estreitamento e desenvolvimento das relações, conduziu a novos problemas, mas também a novas oportunidades (Stopford et al., 1991). No que se refere aos estados, estes têm à sua disposição novos e mais sofisticados métodos através dos quais podem exercer a sua influência (Ordeix-Rigo & Duarte, 2009; Stopford et al., 1991; Strange, 1970).

Como tal, surgiram novas possibilidades no desenho de estratégias de política externa. Existem novos meios e novas formas de empregar estes meios no plano internacional de forma a alcançar os objetivos definidos internamente (Ordeix-Rigo & Duarte, 2009;

Stopford et al., 1991; Strange, 1970). No contexto desta dissertação, assume especial importância o processo que conduz à instrumentalização de multinacionais passíveis de serem controladas por estados através de instrumentos de política externa, designadamente, a diplomacia empresarial.

Para abordar este tema de forma concreta e clara, a dissertação irá optar por analisar um estudo de caso concreto, centrado nas atividades da empresa chinesa *Huawei* no mercado de telecomunicações africano e perceber como tais atividades vão de encontro aos objetivos da política externa chinesa. Assim, a dissertação pretende dar resposta ao seguinte *puzzle* de investigação: de que forma é que a diplomacia empresarial da *Huawei* no mercado de telecomunicações africano pode ser discutida à luz da estratégia de política externa chinesa em África?

Como tal, o objetivo principal deste trabalho prende-se na exploração e explicitação do papel da diplomacia empresarial da empresa chinesa *Huawei* na estratégia de política externa do seu governo de origem para o mesmo espaço e com isto avançar o conhecimento de uma temática com cada vez mais importância no domínio da estratégia.

Esta proposta de investigação constitui uma clara mais-valia para a área dos estudos estratégicos, uma vez que as modalidades de ação em foco assumem uma clara índole estratégica. Tais modalidades podem ser analisadas enquanto formas de empregar os meios disponíveis, num espaço e tempo específicos, com o propósito de alcançar os objetivos desejados, tendo de ultrapassar obstáculos e fazer frente a vontades contrárias. Assim, este estudo irá contribuir para o avanço do conhecimento na área dos estudos estratégicos. Para além disso, o estudo da diplomacia empresarial da *Huawei* no mercado de telecomunicações africano pode contribuir para a literatura sobre a articulação entre a estratégia e a política externa e sobre as novas formas de interação internacional dos estados e das empresas, contribuindo para um quadro analítico capaz de assistir os decisores políticos a fazer as melhores escolhas quando procuram desenvolver este tipo de modalidades.

Por outro lado, também devemos considerar as limitações desta análise. Ao seguir os moldes de um estudo de caso, limita-se a validade de possíveis generalizações que se possa retirar desta dissertação. Os dados trabalhados cingem-se a uma realidade específica e não devem ser retirados do seu contexto. Os resultados da investigação que

sustenta esta dissertação pretendem discutir a política externa chinesa e a sua estratégia económica internacional através da análise da diplomacia empresarial da *Huawei* no mercado de telecomunicações africano. Qualquer leitor que deseje tirar elações deste trabalho e estabelecer paralelos com outros casos terá de ter o cuidado de verificar as condicionantes deste estudo.

Quanto à estrutura da dissertação, o primeiro capítulo compreenderá a introdução, a revisão de literatura, o enquadramento teórico, a operacionalização de conceitos, bem como a explanação das opções metodológicas. O segundo capítulo irá centrar-se na caracterização da empresa que compõe o estudo de caso. Este capítulo terá duas componentes: a componente histórica e a componente da liderança empresarial. É estabelecida uma articulação entre a *Huawei* e o estado chinês, analisando-se a natureza da sua relação e as suas implicações. O terceiro capítulo procurará expor as práticas de expansão empresarial referentes ao estudo de caso selecionado. A intenção é estabelecer o quadro da expansão da *Huawei* no mercado africano de telecomunicações, mais concretamente os seus projetos de construção de infraestruturas, captação de recursos e conquista de mercados. Finalmente, no quarto capítulo, discute-se de que forma o estado chinês estabelece uma articulação entre a sua política externa e a diplomacia empresarial concretizada pelas suas empresas, designadamente, a *Huawei*, no continente africano. Para tal, será necessário analisar a forma como a relação entre os atores em questão concretiza os interesses internacionais da China e discutir como a diplomacia empresarial da *Huawei* no mercado de telecomunicações africano é um dos instrumentos de concretização dos objetivos de política externa chinesa.

1.1. Revisão da Literatura

A literatura salienta como a diplomacia empresarial pode ser entendida como um instrumento de poder e influência das empresas no sistema económico internacional (Asquer, 2012; Bayne & Woolcock, 2017; Bolewski, 2018; Ordeix-Rigo & Duarte, 2009). Porém, a articulação entre as estratégias de internacionalização das empresas e as estratégias de política externa dos estados encontra-se insuficientemente explorada (Asquer, 2012; Bayne & Woolcock, 2017; Bolewski, 2018; Ordeix-Rigo & Duarte, 2009). Esta dissertação pretende preencher este vazio ao analisar um caso concreto de como a diplomacia empresarial de uma empresa pode ser compreendida à luz dos

objetivos de política externa de um estado. Pretende-se, assim, discutir a articulação entre os aspetos políticos e económicos da estratégia internacional dos estados, particularmente do estado chinês (Asquer, 2012; Bayne & Woolcock, 2017; Bolewski, 2018; Ordeix-Rigo & Duarte, 2009).

A diplomacia empresarial é estudada de forma diferente por distintos autores. Enquanto Strange estuda este fenómeno focando-se na relação entre as empresas e os governos, Ordeix-Rigo e Duarte preferem olhar para a diplomacia empresarial como um instrumento que contribui para o aumento da legitimidade e influência de uma empresa num dado sistema social (Ordeix-Rigo & Duarte, 2009; Stopford et al., 1991; Strange, 1970). Com efeito, a literatura insere a diplomacia empresarial no campo da diplomacia pública que engloba um conjunto de instrumentos informacionais pacíficos cujo objetivo é projetar a imagem do ator, principalmente estados, na comunidade internacional (Almeida, 2015; Asquer, 2012; Bolewski, 2018; Ordeix-Rigo & Duarte, 2009). Alcança este desígnio ao desenvolver vários meios de fixação e transnacionalização da imagem e credibilidade internacionais do estado, nomeadamente, a diplomacia cultural, a gestão de perceções e o intercâmbio educacional, procurando persuadir populações alvo e, assim, influenciar os públicos transnacionais e a ordem normativa internacional (Ordeix-Rigo & Duarte, 2009).

Autores como Tang e Li (2011) realçam estas finalidades ao analisarem a diplomacia empresarial da Huawei em África. A literatura tem discutido como esta empresa tem empregue políticas de responsabilidade social assentes no direito ao desenvolvimento e no crescimento económico, com o objetivo de possibilitar à população um maior acesso à tecnologia, criar postos de trabalho e desenvolver programas de formação profissional (Tang & Li, 2011). Estas políticas e as narrativas que as acompanham permitem à Huawei fomentar uma afinidade pelo estado chinês junto da população, afinidade essa que pode ser transformada em influência política (Tang & Li, 2011).

De facto, a expansão da *Huawei* no mercado africano encontra-se associada à expansão da influência do estado chinês no referido continente (Wen, 2020). O governo chinês serve de mediador na expansão das empresas chinesas em África, chegando a integrar membros destas corporações em missões diplomáticas a países africanos (Wen, 2020). Adicionalmente, nos acordos de desenvolvimento que o estado chinês estabelece com as

suas contrapartes africanas, fica estabelecido que a China fornece o capital, mas que os projetos têm de ser desenvolvidos por empresas chinesas, como a *Huawei* (Wen, 2020). Finalmente, a expansão internacional das empresas chinesas é cofinanciada por instituições financeiras chinesas, como o Banco Chinês de Importação-Exportação e o Banco Chinês de Desenvolvimento (Wen, 2020). Assim, a ação do estado chinês é importante para agilizar a expansão da *Huawei* neste mercado, ao facilitar a conquista de novos contratos e clientes e ao suportar parte das necessidades das suas operações, designadamente ao nível da capitalização (Wen, 2020).

Subjacente à diplomacia empresarial de uma empresa encontramos uma lógica de conquista e defesa da sua posição em mercados de interesse (Stopford et al., 1991). Este trabalho foca-se, principalmente, na conquista de mercados por parte das multinacionais, salientando a relevância dos mercados nos estados em desenvolvimento. As demografias características destes estados, juntamente com o seu fraco desenvolvimento económico, criam mercados de escala, não saturados e com potencial de crescimento (Stopford et al., 1991). Um dos setores que mais pode beneficiar desta realidade é o setor das telecomunicações. O continente africano está a viver uma verdadeira revolução no que respeita a este setor (Wong, 2015). O número de indivíduos que participam nos sistemas de comunicação e troca de informação têm aumentado significativamente de forma constante (Wong, 2015). Adicionalmente, em 2013, o setor das telecomunicações contribuiu para 5,4% do GDP de todo o continente (Wong, 2015). A *Huawei* foi das empresas que mais capitalizou com este crescimento, sendo a maior fornecedora de equipamento de telecomunicações (Wen, 2020; Zhang et al., 2020).

Esta vantagem competitiva da *Huawei* deve-se, em grande parte, à sua ligação com o governo chinês. Tal ligação permite à gigante chinesa fornecer preços mais baixos que os seus competidores e estar disposta a levar a cabo operações com lucro baixo e de alto risco e, simultaneamente, ainda conseguir lucrar (Wong, 2015). Assim, os estados africanos recebem equipamento e infraestrutura necessária à construção de uma rede de telecomunicações, a preços bastante competitivos, enquanto a *Huawei* conquista espaço no mercado, em detrimento dos competidores ocidentais (Wen, 2020; Zhang et al., 2020).

Posto isto, podemos afirmar com segurança que o capital tem bandeira e que a relação entre os países e as suas empresas não é inocente. A participação de empresas chinesas

em África não é regida somente pelo lucro ou pelo interesse no desenvolvimento local, sendo que a montante de todas estas ações está um motivador político. Um dos objetivos da expansão da atividade da *Huawei* em África é empoderar a influência chinesa no continente africano.

1.2. Enquadramento Teórico

O enquadramento teórico da dissertação de Mestrado que se pretende apresentar localiza-se no domínio científico dos Estudos Estratégicos. A estratégia é uma ciência e arte crucial para o desenvolvimento de ações humanas ao mais alto nível (Ribeiro, 2009). É um ramo do saber transversal à realidade social e política, executada por atores estratégicos que buscam a aquisição, manutenção e expansão do poder (Ribeiro, 2009).

Os estudos estratégicos analisam como os estados e outros atores utilizam a sua força para concretizar os seus objetivos (Ribeiro, 2009). Sendo que o emprego desta força não é necessariamente violento, existem várias formas destes atores fazerem sentir a sua influência junto de outros atores (Ayson, 2008; Ribeiro, 2009). De qualquer forma, os estudos estratégicos são fortemente influenciados por elementos positivistas e pragmáticos (Patrício, 2019). Como tal, atribuem bastante relevo as capacidades materiais de poder de um ator num sistema internacional anárquico onde cada ator procura satisfazer os seus próprios objetivos (Patrício, 2019; Ribeiro, 2009).

Todavia, para compreender totalmente a cultura estratégica de um estado também é necessário analisar os centros de decisão e como é feita a articulação dos fatores de decisão (Graça, 2014; Ribeiro, 2009). Isto requer uma avaliação do contexto em que se desenrola o processo de tomada de decisão de forma a perceber os pontos de vista e os cálculos que os decisores inserem na sua escolha (Graça, 2014; Ribeiro, 2009). Face à complexidade destas ações, os estudos estratégicos são alimentados por um conjunto de outras ciências e perspetivas, ou seja, os estudos estratégicos implicam uma análise interdisciplinar, empregando conhecimentos históricos, ideológicos e psicológicos, entre outros (Graça, 2014). Assim, uma análise estratégica implica uma vertente focada nos componentes materiais de poder de um ator e uma outra vertente focada nas particularidades dos centros de decisão (Graça, 2014; Ribeiro, 2009).

Autores como Clausewitz estabeleceram a base teórica que suporta os estudos estratégicos modernos (Couto, 2005; Ribeiro, 2009). Na sua obra, *Da Guerra*, Clausewitz, não trata este fenómeno de forma convencional, ou seja, não se foca nos armamentos ou tipos de manobras (Couto, 2005). O seu trabalho foi muito mais filosófico e abstrato, o que permitiu inserir as suas conclusões em vários outros domínios da ação social (Couto, 2005). Nesta obra, Clausewitz, estabelece um elo entre a guerra e a política, ou seja, a guerra destina-se a concretização de objetivos políticos, sendo a continuação da política por outros meios (Couto, 2005). Com isto, forma um triângulo entre a estratégia, a política e a tática militar (Couto, 2005).

A área dos estudos estratégicos foi-se sofisticando e evoluindo com o trabalho de autores como Mahan, Brodie, Kissinger, Grey e Snidal, ganhando novas dimensões e importância (Ayson, 2008). Os estudos estratégicos têm-se tornando numa área cada vez mais complexa, cujo objetivo é definir orientações para vários atores, de naturezas diferentes e com interesses distintos, e estabelecer linhas de ação ponderadas, intencionais e interdependentes de forma que os sujeitos internacionais possam atingir os seus objetivos de forma estrutural, tendo em conta outros atores com as suas próprias linhas de ação (Ayson, 2008; Ribeiro, 2009).

Neste contexto, este trabalho insere-se no domínio dos estudos estratégicos uma vez que analisa como a diplomacia empresarial de uma multinacional pode ser um elemento-chave não só na concretização dos objetivos desta, nomeadamente na expansão do seu negócio, mas também na operacionalização da agenda de política externa do seu estado origem e consequente realização da sua grande estratégia, criando-se sinergias entre estas distintas entidades e interligando as suas modalidades de ação (Ayson, 2008; Martel, 2015; Ribeiro, 2009)

Posto isto, torna-se imperativo enquadrar teoricamente a dissertação, selecionando uma teoria que permita guiar de forma cuidada a análise da problemática em questão. Como se trata, essencialmente, de uma análise de política externa, a escolha recaiu no realismo neoclássico. O realismo neoclássico procura explicar os objetivos do estado em política externa (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998). Para tal, a teoria compreende uma análise das variáveis internas e externas que afetam a política externa do estado em questão (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998). O que a torna na teoria ideal

face à natureza triangular da diplomacia empresarial, já que permite analisar, de forma mais completa, os elementos que impactam as relações entre entidades com natureza e objetivos variados que estão no cerne da diplomacia empresarial e lhe atribui a tal natureza triangular (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998; Stopford et al., 1991; Strange, 1970).

O ponto de partida desta teoria é a posição que o estado ocupa na hierarquia de poderes do sistema internacional (Rose, 1998). É esta variável que orienta, numa primeira instância, a elaboração da agenda de política externa dos estados, a magnitude da sua ambição, bem como a maior ou menor extensão da sua influência no ambiente externo (Rose, 1998). Note-se que, no quadro do realismo neoclássico, o conceito de poder refere-se à capacidade de influenciar outros atores a alinhar com as nossas pretensões, o que vai de encontro a conceção de poder em estratégia (Ribeiro, 2009; Rose, 1998). Esta teoria, e em congruência com o realismo clássico, confere, igualmente, relevância às capacidades de poder material relativa entre estados (Rose, 1998). O realismo neoclássico argumenta sobre as oportunidades e ameaças externas com que os estados se deparam, bem como sobre as capacidades que os outros atores internacionais possuem (Ribeiro, 2009; Rose, 1998).

No entanto, esta teoria defende que o impacto das variáveis de natureza externa na política externa de um estado não acontece de forma linear e direta, dado que dentro dos estados existem unidades e indivíduos que vão fazer os seus cálculos, ter uma visão própria sobre as suas capacidades e o seu lugar no sistema internacional (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998). Isto confere à teoria um enquadramento neoclássico (Rose, 1998). Desta forma, o realismo neoclássico argumenta que para compreender a política externa de um estado é necessário examinar o contexto doméstico onde aquela é formulada (Rose, 1998).

Contrariando o pensamento neorrealista, o realismo neoclássico recusa que apenas variáveis estruturais externas possam ser fatores explicativos da política externa dos estados. Os autores realistas neoclássicos não consideram que os líderes em política externa são agentes perfeitamente racionais e capazes de maximizar sempre a utilidade esperada das suas decisões (Lobell et al., 2009; Rose, 1998). As decisões políticas são feitas por humanos e como tal estão sujeitas a erros e a contingências (Lobell et al., 2009;

Rose, 1998). Os líderes estão expostos a condicionantes ideológicas, culturais e psicológicas que influenciam o rumo da política externa nacional (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998). Tais condicionantes repercutem-se ao nível dos cálculos de poder relativo, da identificação das opções em política externa e na compreensão das consequências associadas a cada opção decisional (Rose, 1998). Diversas variáveis de ordem organizacional e burocrática condicionam a decisão em política externa conduzindo a possíveis erros de percepção (Rose, 1998). Acresce que, a cultura estratégica de um ator está presente em todos os procedimentos, cálculos e decisões que subsistem ao longo do processo de decisão em política externa (Ripsman, 2011).

Adicionalmente, quando analisamos os fatores domésticos de um estado, o realismo neoclássico chama a atenção para a necessidade de ter em consideração o poder que o estado tem na sociedade que se insere (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998). É importante analisar a capacidade do governo no que respeita à mobilização nacional (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998). É, igualmente, importante estudar a coesão das elites e do estado em torno de uma visão e estratégia partilhada e a influência de atores domésticos, como empresas, no processo de elaboração e operacionalização de linhas de ação externas (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011).

O realismo neoclássico realça ainda a relevância de compreender a natureza dos objetivos ou interesses do estado, mais concretamente, se os objetivos de política externa procuram manter o *status quo* ou procuram revolucionar, de certa forma, a ordem internacional estabelecida (Ripsman, 2011; Rose, 1998). A orientação de um estado como potencial revisionista da ordem estabelecida está relacionada com o poder relativo percebido e com a posição real do estado neste sistema (Ripsman, 2011; Rose, 1998).

No entender do realismo neoclássico, os estados respondem à incerteza de um sistema internacional anárquico tentando, de forma eficiente e efetiva, controlar e moldar o seu ambiente externo. Neste quadro, os estados procuram sempre expandir a sua influência externa até ao limite das suas capacidades (Ripsman, 2011; Rose, 1998). A previsão central desta teoria é que, no longo prazo, o poder material relativo que um estado possui irá moldar a magnitude da sua ambição de política externa (Ripsman, 2011; Rose, 1998). Assim, à medida que o seu poder aumenta, o estado irá procurar aumentar a sua influência no estrangeiro (Ripsman, 2011; Rose, 1998). Por esta razão é observável, em inúmeros

exemplos históricos, que o aumento do poder económico conduz, frequentemente, a um aumento do poder militar. Porém, esta evolução não é um processo simples e linear, pois existem fatores domésticos que devem ser tomados em consideração (Rose, 1998).

Em relação à China, o realismo neoclássico salienta como a tentativa deste estado em expandir a sua influência no ambiente externo é um comportamento expectável de um país que se percebe como um grande poder histórico no sistema internacional (Rose, 1998). Estados que crescem de forma tão rápida como a China procuram sempre transformar a ordem estabelecida, não aceitando hierarquias, estruturas e instituições constrangedoras da expansão do seu poder internacional (Rose, 1998). Como tal, procuram alterar o *status quo* internacional vigente e colocar em prática medidas que refletem a sua conceção de qual deve ser o seu lugar no mundo (Rose, 1998).

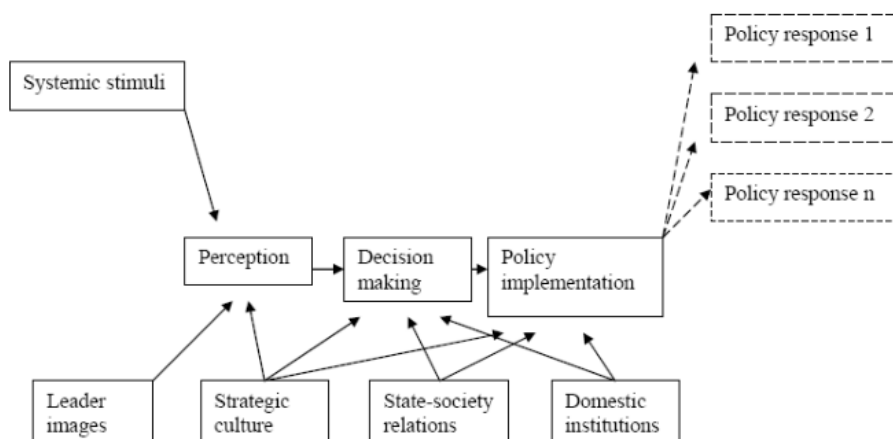
Neste quadro, a teoria do realismo neoclássico assume que a política externa dos estados constitui, em grande medida, uma resposta aos estímulos provenientes do ambiente internacional estratégico. Todavia, a resposta a tais estímulos depende de um conjunto de fatores domésticos que vão moldar a ação externa do estado (Lobell et al., 2009; Ripsman, Rose, 1998). Estes fatores domésticos incluem:

- I. A perceção do poder material relativo do estado que os responsáveis políticos inserem nos seus cálculos, bem como a psicologia das elites, a sua ideologia e cultura e as perceções do sistema internacional;
- II. A relação entre o governo e a sociedade, ou seja, a profundidade da sua influência interna e a capacidade mobilização doméstica;
- III. As instituições domésticas que podem potenciar ou limitar a liberdade de ação dos líderes políticos;
- IV. A cultura estratégica que está condiciona a formulação e implementação da política externa que o governo e o estado realizam (Lobell et al., 2009; Ripsman, 2011; Rose, 1998).

O realismo neoclássico considera a distribuição de poder num sistema anárquico como uma variável independente e os fatores domésticos como uma variável interveniente. A política externa, enquanto resultado da relação entre os fatores exógenos e endógenos, constitui uma variável dependente. A Figura 1 estabelece uma articulação entre as

variáveis endógenas e exógenas de política externa descrevendo a sua influência sobre o processo de tomada de decisão em política externa.

Figura 1: O modelo de política externa do realismo neoclássico.



Fonte: “Neoclassical realism” por Ripsman, N. M., 2011, Oxford Research Encyclopedia of International Studies, p. 9. (<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.36>).

A aplicação desta teoria é ideal para analisar, no quadro dos estudos estratégicos, a problemática da diplomacia empresarial da Huawei no continente africano e a sua relação com a política externa chinesa. A aplicação do realismo neoclássico permite ter uma visão mais abrangente ao nível da discussão da política externa de um estado, permitindo analisar o impacto total da diplomacia empresarial da *Huawei* e o seu papel na política externa do estado chinês (Rose, 1998). A teoria consegue identificar e ligar variáveis independentes, intervenientes e dependentes numa estrutura causal que demonstra em que condições efetivas é que tais variáveis podem ter um impacto na problemática central deste estudo (Ripsman, 2011; Rose, 1998). Acresce que o realismo neoclássico permite articular o rigor científico do realismo estrutural – e a importância de questões materiais objetivas – com a relevância assumida por variáveis domésticas, designadamente as perceções dos líderes, as ideológicas, o poder das instituições internas. Estas variáveis constituem elementos críticos no quadro dos estudos estratégicos (Graça, 2014; Ribeiro, 2009).

1.3. Operacionalização Conceptual

A operacionalização conceptual é outro componente fundamental na elaboração de um projeto de investigação. No contexto da investigação que se pretende desenvolver, os conceitos de política externa e diplomacia são fundamentais. Segundo Hill (2015), a política externa pode ser definida como o conjunto de relações externas oficiais conduzidas por um ator independente. Estas políticas são definidas internamente, mas implementadas no sistema internacional com o intuito de alcançar um conjunto de objetivos definidos pelo aparelho governamental (Hill, 2015). Estas atividades são tradicionalmente ligadas à ação de um estado, mas atualmente é possível considerar que existem atores não-estatais que assistem à implementação das políticas externas nacionais (Hill, 2015).

A articulação entre a política externa e a estratégia é clara. A estratégia participa na definição de objetivos em política externa, ao incentivar uma análise do ambiente interno e externo de forma a entender quais as forças e fraquezas da organização e quais as ameaças e oportunidades presentes no ambiente internacional (Ribeiro, 2009). Assim, a estratégia tem um importante papel de orientação ao nível do estabelecimento das linhas de ação externa nacionais (Ribeiro, 2009). Acresce que, estabelecidos os objetivos da política externa, a estratégia é crucial para assegurar que estes cheguem a bom porto (Ribeiro, 2009). Ao incorporar os objetivos de política externa numa modalidade de ação ponderada, onde todos os fatores de decisão (meio, meios, espaço, objetivos e o contrário) são pensados em conjunto e interligados, as hipóteses de sucesso da ação aumentam (Ribeiro, 2009). No fundo, a política externa está relacionada com a projeção de influência e poder no ambiente externo e a estratégia é a ciência e arte que procura guiar a implementação do poder da melhor forma (Ribeiro, 2009). Esta prática está institucionalizada nas unidades orgânicas nacionais com responsabilidades ao nível das relações externas, sendo impossível dissociar a prática da estratégia e as políticas externas dos estados (Ribeiro, 2009).

Neste sentido, um conceito fundamental, que se encontra no cerne da articulação entre estratégia e política externa, é o conceito de “grande estratégia” (“*grand strategy*”). A “grande estratégia” refere-se ao nível mais alto de ação estratégia de um estado, governando tudo aquilo que considera essencial para a sua existência, em particular, fora

dos limites geográficos do estado (Martel, 2015). Estabelece uma articulação entre objetivos diplomáticos, políticos, tecnológicos, sociais, ideológicos, económicos e militares numa única modalidade, o que permite a formulação e implementação de políticas externas concretas, claras e coerentes (Martel, 2015). Adicionalmente, a “grande estratégia” procura coordenar e integrar todos os meios à disposição dos estados por forma a alcançar os objetivos elaborados (Martel, 2015). A “grande estratégia” integra todos os aspetos do poder nacional permitindo que estes vários elementos se articulem reciprocamente de forma a elevar a modalidade num todo (Martel, 2015). Permite ainda assegurar um equilíbrio entre os meios e os objetivos ao estabelecer uma ponte entre estes, que por si incentiva o estabelecimento de prioridades entre objetivos, já que os meios acabam sempre por ser limitados face aos objetivos (Martel, 2015). As “grandes estratégias” são modalidades de longo prazo, sustentáveis e estáveis, compreendendo interesses estratégicos de longo prazo que governam a condução da estratégia de política externa do estado (Martel, 2015). No fundo, a “grande estratégia” é o *framework* estratégico que permite aos decisores políticos, e à sociedade em geral, fazer escolhas ponderadas no decorrer do percurso da política externa nacional (Martel, 2015). Fornece uma orientação global das políticas que o estado deve implementar (Martel, 2015).

É, igualmente, importante esclarecer o conceito de *soft power*. Com o objetivo de projetar a sua influência no ambiente internacional, os estados encontram vários instrumentos onde podem inserir as suas linhas de ação (Nye, 1990). O conceito de *soft power* discute os contextos em que os estados procuram alcançar os seus desígnios através da edificação de uma ordem internacional pacífica em que os atores globais participam voluntariamente de forma a satisfazer uma agenda mútua (Nye, 1990). A opção pelo emprego do *soft power* opõe-se à modalidade de *hard power*, onde os estados empregam instrumentos coercivos para concretizarem os seus interesses (Nye, 1990). A articulação ponderada destas duas estratégias de interação internacional é designada por *smart power* (Nye, 1990).

Quanto à diplomacia, esta pode ser definida como uma prática que implica estabelecer relações contínuas e formais entre estados, organizações e indivíduos de forma a alcançar objetivos comuns (Hart & Siniver, 2020). Esta atividade é governada por um conjunto de normas e protocolos próprios, que lhe conferem um carácter distinto, desenvolvida por indivíduos escolhidos como representantes legítimos do ator em questão (Hart & Siniver,

2020). A diplomacia é entendida como um instrumento essencial para a construção da paz, resolução de conflitos e como mecanismo de prevenção da escalada de conflitos (Hart & Siniver, 2020). É, neste sentido, um instrumento de manutenção da ordem internacional (Hart & Siniver, 2020).

Associado ao conceito de diplomacia há outros sub-conceitos que devem ser operacionalizados, nomeadamente o conceito de diplomacia empresarial que assume uma relevância fundamental no âmbito deste trabalho. Este não deve ser confundido com o conceito de diplomacia económica. O estudo da diplomacia económica centra-se na ação dos governos e nas suas políticas económicas (Almeida, 2015). Analisa o uso da influência política por forma a promover acordos económicos internacionais, a fomentar o investimento transnacional, a estimular a redução dos custos de transação e a garantir a expansão para novos mercados (Almeida, 2015). A diplomacia económica é instrumental na sensibilização para os custos associados à utilização da violência como instrumento de política externa, argumentando-se que a paz e a ordem internacionais criam um ambiente propício às transações económicas, financeiras e comerciais transnacionais (Almeida, 2015; Asquer, 2012; Bayne & Woolcock, 2017). A diplomacia económica é considerada como um instrumento de promoção do grau de transnacionalidade das economias nacionais e os seus agentes económicos (Asquer, 2012; Bayne & Woolcock, 2017).

Por outro lado, a diplomacia empresarial respeita às estratégias de internacionalização das empresas no ambiente global, nomeadamente nas relações com outras empresas e governos, de forma a alcançar condições favoráveis a tal internacionalização (Almeida, 2015; Asquer, 2012; Bolewski, 2018). Esta dissertação centra-se, sobretudo, na relação entre empresas e governos. A diplomacia empresarial permite que as empresas concretizem os seus objetivos em ligação com as políticas comerciais e industriais dos governos de origem e dos governos de acolhimento (Almeida, 2015; Asquer, 2012; Bolewski, 2018).

A diplomacia empresarial implica colaborar com autoridades públicas e parceiros nos países de acolhimento e de origem, reduzindo o risco envolvido na operação ao mesmo tempo que assegura um suporte para as suas ações (Almeida, 2015; Asquer, 2012; Bolewski, 2018; Stopford et al., 1991; Strange, 1970). É uma estratégia que permite às empresas estenderem a sua influência ao estabelecerem parcerias com atores e, desta

forma, assegurar um maior sucesso na condução da sua atividade (Almeida, 2015; Asquer, 2012; Bolewski, 2018). Fundamentalmente, as empresas estão centradas na obtenção de lucros, na conquista de novos mercados, e na atração de recursos humanos, ao implementar estratégias de diplomacia empresarial esse desígnio é mais facilmente realizado, uma vez que este instrumento torna a expansão internacional de uma empresa mais eficiente e bem-sucedida (Almeida, 2015; Asquer, 2012; Bolewski, 2018; Stopford et al., 1991; Strange, 1970). Assim, a diplomacia empresarial tem objetivos económicos, sendo desenvolvida por atores privados em articulação com os estados de origem e de acolhimento (Asquer, 2012; Bayne & Woolcock, 2017; Ordeix-Rigo & Duarte, 2009).

1.4. Opções Metodológicas

A metodologia selecionada para o desenvolvimento da investigação proposta assenta na análise de um estudo de caso. Espera-se que o aprofundamento de um estudo de caso específico possa ilustrar a articulação entre a diplomacia empresarial e as estratégias de política externa nacionais. A opção por esta metodologia permite focar a dissertação, fornecendo uma maior solidez ao trabalho e conferindo-lhe uma vertente prática (Creswell & Creswell, 2017; George & Bennett, 2005).

O estudo de caso selecionado centra-se na ação da empresa *Huawei* no mercado de telecomunicações africano. A ação desta empresa chinesa no campo das telecomunicações africanas permite explorar a articulação conceptual em análise. O estudo de caso irá seguir uma lógica exploratória da problemática em causa, recorrendo à análise de bibliografia variada, assim como à análise de casos práticos subsidiários do estudo de caso selecionado (Creswell & Creswell, 2017; George & Bennett, 2005).

Em congruência com a lógica subjacente ao estudo de caso, a investigação irá empregar uma metodologia mista convergente, traduzida na junção dos dados qualitativos e quantitativos, de forma a criar uma visão abrangente da problemática (Creswell & Creswell, 2017). Esta metodologia afigura-se como a mais adequada à investigação proposta, pois permite a recolha de dados objetivos e a análise de aspetos mais subjetivos relacionados com questões sociais e políticas que surgem através da ação da *Huawei* (Creswell & Creswell, 2017).

É inegável que a ação desta multinacional tem um impacto considerável nos setores sociais, políticos e económicos de vários estados africanos (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). A literatura existente destaca o impacto da *Huawei* ao nível da educação, empregabilidade, crescimento económico, desenvolvimento tecnológico, influência política e diplomática nos estados em que desenvolve as suas atividades (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). A complexidade, mas igualmente a inovação, do estudo proposto reside no estabelecimento de uma articulação entre a forma como o estado chinês define estratégias de política externa no continente africano e a forma como a *Huawei* tem desenvolvido estratégias de diplomacia empresarial no mesmo espaço geográfico.

A investigação terá como ponto de partida a recolha de dados (Creswell & Creswell, 2017). Esta recolha irá centrar-se na análise documental, ou seja, na pesquisa bibliográfica de várias obras e artigos científicos (Creswell & Creswell, 2017). A *Huawei* tem recebido bastante atenção por parte de académicos e jornalistas, em concordância com o seu estatuto no campo das telecomunicações transnacionais. Existe literatura publicada sobre a história, a liderança e o *modus operandi* desta multinacional em várias vertentes e níveis de análise. Adicionalmente, existem várias peças jornalísticas que analisam a ação da empresa sob diferentes perspetivas.

Capítulo II – Caracterização da Huawei

2.1. História

De forma a melhor entender o racional por detrás das várias modalidades de ação da *Huawei* é necessário analisar os aspetos intrínsecos desta organização. O ponto lógico de partida dessa análise é a história da própria empresa, nomeadamente o seu início. A *Huawei*, ou conquista chinesa (华为), foi fundada por Ren Zhengfei em 1987 (Wong, 2015). Zhengfei serviu como engenheiro no exército revolucionário chinês, chegando a liderar o departamento de engenharia informacional (Wen, 2020). Aquando da sua saída deste corpo, decide criar a *Huawei*. Na altura, a empresa contava apenas com ¥24,000 e seis funcionários (Thomas, 2020; Wen, 2020).

No período embrionário desta empresa, o mercado interno chinês apresentava condicionantes que marcaram o seu desenvolvimento (Fang, 2019; Wen, 2020). O mercado de telecomunicações na China era dominado por empresas estrangeiras (Fang,

2019). O governo chinês permitia que estas empresas estrangeiras possuíssem maior cota no mercado em troca de transferência de tecnologia (Wen, 2020). Esta relação era vista como um mecanismo para o desenvolvimento da sua capacidade interna (Wen, 2020). Porém, esta realidade tornou difícil que novas empresas locais, como a *Huawei*, conseguissem ter sucesso (Wen, 2020). Zhengfei chegou a levantar esta questão junto de vários oficiais do Partido Comunista Chinês (PCC), questionando se esta troca de tecnologia por cotação no mercado chinês seria benéfica a longo prazo e realçando o perigo que a perda de autonomia tecnológica e industrial poderia vir a ter (Zhang et al., 2020).

É ainda importante salientar o ambiente externo desta época e as suas implicações. As relações do Partido Comunista Chinês com as suas contrapartes em Moscovo estavam turbulentas, com os soviéticos a abandonar a assistência técnica antes fornecida (Wen, 2020). Os responsáveis chineses sentiam que já não podiam contar com o apoio soviético (Wen, 2020). Desta forma, o governo foi forçado a lidar com as suas próprias condições de desenvolvimento interno e com possíveis ameaças militares (Wen, 2020).

Perante esta situação, Mao Tsé-Tung, viu-se obrigado a criar programas de desenvolvimento interno mais compreensivos, o que implicou um maior alento no desenvolvimento tecnológico (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). O setor das telecomunicações foi um dos centros deste plano de desenvolvimento, principalmente pelo seu papel de assistência em operações militares (Wen, 2020). Porém, este desenvolvimento também foi importante de forma a ir de encontro às necessidades sociais cada vez mais exigentes da população chinesa (Zhang et al., 2020). O setor das telecomunicações foi considerado um setor essencial para restaurar o poder da China ao estatuto que o PCC entendia ser digno para um estado daquela dimensão e história (Jinping, 2022; Wen, 2020). Desta forma, foram postos em prática uma série de medidas e programas de forma a desenvolver este setor (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Para além de exigir a transferência de tecnologia das empresas estrangeiras, o estado chinês instaurou programas de espionagem industrial, aumentou o apoio a programas de educação em áreas cruciais e procurou aumentar a cooperação com atores privados internos e internacionais (Zhang et al., 2020).

Desde cedo que a *Huawei* beneficiou de apoios do estado (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Os seus primeiros contratos foram com atores governamentais, como o exército (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Receberam biliões de dólares em empréstimos e linhas de crédito fornecidas pelo *Export-Import Bank of China* e pelo *China Development Bank* (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhang et al., 2020). O governo também atuou como mediador em contatos com parceiros e forneceu conhecimento relevante e tecnologia para o sucesso da organização (Jinping, 2022; Wong, 2015).

Todavia, nada disto alterava o poder que as empresas estrangeiras já detinham no mercado chinês, o que dificultava que novas empresas, como a *Huawei*, conseguissem ser competitivas (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Para contrariar isto, Zhengfei optou por uma estratégia popularizada pelo exército revolucionário (Fang, 2019; Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Procurou primeiro conquistar as zonas periféricas e depois penetrar nos centros urbanos, tal como Mao tinha feito durante a revolução (Fang, 2019; Zhang et al., 2020). Assim, a *Huawei* focou-se em conquistar o mercado rural chinês, onde a competição era menor (Fang, 2019; Zhang et al., 2020). Em 1995, a *Huawei* conseguiu tornar-se no principal fornecedor de serviços de telecomunicações nas zonas periféricas, com as vendas anuais a rondar os ¥1.5 biliões (Wen, 2020). Tinha nascido um grande ativo para o estado chinês (Wen, 2020).

De facto, as ações desta empresa contribuíram muito para o desenvolvimento do estado chinês (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). A *Huawei* conseguiu baixar o preço dos seus serviços e estendeu a sua cobertura a uma parte considerável da população (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Estes desenvolvimentos foram essenciais para o crescimento da rede de telecomunicações interna da China (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Com isto, as receitas no setor de telecomunicações cresceram, de ¥2.14 biliões em 1987 para ¥85.6 biliões em 1995, com o número de indivíduos com acesso a tais serviços a subir de 3,9 milhões para 40,7 milhões (Wen, 2020). As ações da *Huawei* também permitiram alcançar um maior equilíbrio competitivo em relação aos atores estrangeiros que atuavam neste setor, o que foi um passo importante para a autonomia e poder do estado (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Por fim, o sucesso da empresa foi atribuído às linhas de ação maoistas, servindo assim para agregar a população e mostrar que o caminho do PCC era o melhor para o país (Zhang et al., 2020).

Por outro lado, como consequência das políticas do governo, o mercado de telecomunicações chinês ficou bastante saturado (Wen, 2020). Para além das empresas estrangeiras, várias novas empresas domésticas foram surgindo (Wen, 2020). Perante tal situação, os decisores no seio da *Huawei* optaram por procurar novas oportunidades de receitas no exterior (Wen, 2020). Com efeito, a entrada da *Huawei* no mercado internacional serviu para escapar às condicionantes internas e não teve origem numa política externa de expansão agressiva (Thomas, 2020). Desta forma, iniciou-se a internacionalização do que viria a ser a maior empresa de telecomunicações no mundo (Wen, 2020; Zhang et al., 2020).

Esta internacionalização começou em 1996 quando a *Huawei* entrou no mercado de Hong Kong e no mercado russo, através de uma parceria com as empresas *Beto Konzern* e *Russian Telecom* (Wen, 2020). A entrada no mercado da Rússia foi intermediada pelo governo chinês (Wen, 2020). O próprio Zhengfei admitiu que a entrada da *Huawei* no mercado russo não foi somente motivada pela procura de lucros e novos clientes, mas também por razões geopolíticas, nomeadamente, uma tentativa de diminuir a hegemonia americana na região (Wen, 2020). De facto, segundo o fundador da empresa, a expansão da *Huawei* devia seguir as linhas de política externa da China (Jinping, 2022; Wen, 2020).

Na prática, a internacionalização foi apoiada pelo estado chinês (Fang, 2019; Wen, 2020). Sob o programa “Go Out,” criado por Jiang Zemin, o PCC levou a cabo uma série de medidas destinadas a promover a expansão externa das suas empresas (Fang, 2019). Através do Ministério das Finanças chinês foram criados fundos especiais e empréstimos a médio e longo prazo com condições favoráveis (Fang, 2019; Wen, 2020). Adicionalmente, as relações diplomáticas que a China estabelece com muitos destes estados facilitam a entrada das empresas chinesas nestes mercados (Zhang et al., 2020).

É inegável que a expansão internacional da *Huawei* também serve os interesses do estado (Fang, 2019; Wen, 2020). Existe uma clara ligação entre esta empresa e o seu estado. Por um lado, a *Huawei* recebe apoio, sob várias formas, para a realização dos seus negócios e projetos, enquanto o estado chinês tem um aliado extremamente influente no sistema internacional cada vez mais digital e pautado por interdependências (Jinping, 2022; Thomas, 2020; Wong, 2015).

Depois da expansão inicial nos mercados soviéticos, a *Huawei* procurou entrar em outros mercados na Ásia, no Médio Oriente, em África e, mais tarde, na Europa (Fang, 2019). Tal como aconteceu com a sua expansão interna, a expansão internacional da Huawei procurou, numa primeira instância, focalizar a sua ação em áreas do mundo sem grande desenvolvimento neste setor (Fang, 2019; Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Desta forma consegue “escapar” a alguma concorrência e estabelecer o seu espaço no mercado, para depois procurar competir numa posição de maior força (Fang, 2019; Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Ao longo das últimas décadas, a Huawei conseguiu estabelecer-se em mais de 170 países, fornecendo os seus serviços a quase um terço da população mundial (Zhang et al., 2020). Esse crescimento foi acompanhado de enormes lucros, sendo que em 2021 estima-se que esta multinacional tenha arrecadado mais de 90 bilhões de dólares (Huawei, 2022).

2.2. Organização e Liderança

Um outro aspeto crucial para uma melhor compreensão das ações da *Huawei* é a sua estrutura organizacional e a sua liderança. A *Huawei* é uma entidade privada que segue um modelo comunitário de *ownership*, ou seja, são os próprios empregados que detêm a maioria das ações da empresa (Zhang et al., 2020). Cerca de 99% das ações pertencem aos empregados, com Zhengfei a reter os restantes 1% (Zhang et al., 2020). Porém, os trabalhadores não possuem direito de voto nem podem vender as suas ações, apenas podem participar no lucro da empresa (Zhang et al., 2020). Aliás, esses 99% de ações estão sob a alçada do comité de uniões de trabalhadores, controlado pelo PCC, sendo que Zhengfei ainda possui direito de veto sobre as decisões tomadas pelo comité (Wen, 2020; Zhang et al., 2020).

Desta forma, e apesar deste formato de organização ser útil para criar uma narrativa comunista e para cativar o interesse e esforço dos trabalhadores, que sentem que o seu trabalho irá influenciar o seu próprio lucro, na verdade, o controlo da empresa está bastante ligado ao estado (Thomas, 2020; Wen, 2020; Zhang et al., 2020). A *Huawei* chega a participar em reuniões estatais que tratam questões de telecomunicações (Thomas, 2020). Por tal, e mesmo que oficiais desta multinacional insistam na sua independência, tal não corresponde à realidade (Thomas, 2020).

Este sistema também procura tirar o controlo da *Huawei* das mãos de investidores externos e assim salvaguardar os interesses internos da empresa (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Ao evitar que o capital ocidental infiltre a empresa, Zhengfei procurou evitar que financiadores externos tenham controlo na gestão da empresa e assim prejudiquem os seus objetivos de longo prazo (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Com efeito, uma auditoria realizada em 2011 mostra que todas as formas de investimento externo representam menos de 15% do capital da empresa (Wen, 2020; Zhang et al., 2020).

O método de governação da empresa centra-se na rotatividade, já que a cada 6 meses, três dos membros que compõem o quadro executivo são alterados (Wen, 2020). No entanto, este quadro executivo conta também com quatro membros fixos, incluindo Zhengfei. Zhengfei retém várias competências, incluindo uma maior autoridade em grandes decisões estratégicas, mas o que se realça da sua participação é o seu papel em construir uma entidade própria para a empresa (Wen, 2020). Zhengfei é visto como um líder heroico e a sua conduta é um marco na ação desta multinacional (Wen, 2020; Zhang et al., 2020).

Zhengfei nasceu em 1944 no seio de uma família desfavorecida na província de Guizhouem (Wen, 2020). Frequentou o Instituto de Correio e Telecomunicações de Chongqing antes de aderir ao exército revolucionário como engenheiro em 1974, posto em que permanece até 1983 (Wen, 2020). O seu tempo no exército foi claramente importante na formação do seu estilo de liderança (Wen, 2020). De facto, devido ao período que passou no exército revolucionário, notam-se claras tendências militares na maneira como Zhengfei gere a *Huawei* (Wen, 2020).

A empresa possui um programa de “cultivação” de trabalhadores, destinado a formar empregados eficientes e disciplinados, com cada novo recruta a receber pelo menos seis meses deste treino interno (Wen, 2020). Zhengfei diz que o objetivo é criar uma “força de combate de elite”, uma clara referência à sua experiência no exército (Wen, 2020). Este programa pode ser comparado com uma formação militar, destinada a imprimir nestes recritas os valores e cultura da empresa, desenvolvendo o espírito de equipa e o sentimento de lealdade (Wen, 2020). Assim, para além do treino de competências técnicas, os trabalhadores também recebem educação ideológica (Wen, 2020). A *Huawei* também usa símbolos, como o soldado comunista Lei Geng, como exemplos para

promover o espírito comunitário e de dedicação à missão (Wen, 2020). Zhengfei chega mesmo a dizer que pretende “Revolucionar” os seus trabalhadores ao estabelecer a moralidade e incentivos políticos como parte principal da sua conduta (Wen, 2020).

Zhengfei defende que “a criação de uma organização deve ser feita com base na construção de uma ideologia e cultura” (Wen, 2020). Considera que esses aspetos são o maior poder que estas organizações podem ter (Wen, 2020). Desta forma, promove uma visão bastante forte para a multinacional que passa pela denominada *wolf culture* (Wen, 2020). Este paradigma assenta num espírito de sacrifício e motivação extrema ao serviço da instituição, desenvolvendo uma narrativa de sobrevivência do mais forte, quer com outras empresas, quer ao nível individual (Wen, 2020). Tal narrativa serve de incentivo para os funcionários da empresa atingirem os objetivos individuais e, principalmente, os objetivos coletivos (Fang, 2019; Wen, 2020).

A geração a que Zhengfei pertence é marcada por fortes sentimentos nacionalistas. Zhengfei, como membro do exército revolucionário, possui de forma ainda mais vincada essa ligação ideológica e política (Wen, 2020). Estas linhas de pensamento influenciam a organização e gestão da *Huawei* (Wen, 2020). O próprio admite que a sua gestão passa por promover “o estilo de trabalho exemplar do Partido dos anos de 1950 e de 1960”, período no qual Mao Tsé-Tung era o secretário-geral do PCC (Wen, 2020).

2.3. Relação Estado-Huawei

São claras as ligações entre o estado chinês e a *Huawei*. Esta articulação está presente em todas as etapas da vida desta empresa, desde a sua génese até à sua expansão internacional (Fang, 2019; Thomas, 2020; Wen, 2020; Zhang et al., 2020). O impulso inicial de criar esta empresa parte de um indivíduo com claras tendências nacionalistas e provadas ligações ao poder central (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Zhengfei procurou injetar os pensamentos, ensinamentos e valores do PCC no ADN da empresa (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). Acresce que durante toda a existência desta empresa, o governo forneceu-lhe recursos materiais e imateriais, o que condicionou o desenvolvimento das estratégias da empresa de forma a seguirem às expectativas do poder central (Wen, 2020; Zhang et al., 2020). A ligação entre esta empresa e o governo é intrínseca à sua existência (Wen, 2020).

As interdependências que observamos no sistema internacional criam oportunidades para a empresa adiantar os seus próprios interesses e, crucialmente, os interesses do estado chinês (Asquer, 2012; Bayne & Woolcock, 2017). A inovação tecnológica, principalmente na troca de informação e comunicação, é cada vez mais importante (Jinping, 2022; Wong, 2015). É um elemento fundamental para inúmeras indústrias, o que permite que a *Huawei* encontre várias oportunidades para aumentar as suas receitas (Jinping, 2022; Wong, 2015).

Enquanto isso, o governo utiliza as mesmas interdependências globais para criar oportunidades de avançar a sua agenda ao permitir acesso a cadeias de produção, novos mercados internacionais e redes de informações (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhang et al., 2020). A *Huawei* é a cristalização dos esforços de desenvolvimento tecnológico e de telecomunicações da China, a *flagship* da sua expansão económica e tecnológica pelo mundo (Jinping, 2022; Wong, 2015; Zhang et al., 2020).

Capítulo III – Expansão no mercado de telecomunicações africano

3.1. A conjuntura

No capítulo anterior, explorou-se a natureza da *Huawei* enquanto empresa multinacional e a sua ligação com o governo chinês. Após esse primeiro passo, torna-se agora necessário expor as ações de expansão económica desta multinacional no continente africano. A *Huawei* encontrou no mercado de telecomunicações africano uma conjuntura ideal para a expansão rápida (Jinping, 2022). É o mercado de telecomunicações menos desenvolvido no mundo ou, por outras palavras, aquele que tem maior potencial de crescimento (International Finance Corporation, s.d). De facto, nenhum outro mercado neste setor cresce tão rápido (Jinping, 2022). Em 2005 estima-se que 87 milhões de indivíduos (7% da população total) tinham acesso a redes de telecomunicação móveis (O’Dea, 2021). Em 2021 este número chegou aos 908 milhões (74% da população total), com um crescimento anual a rondar os 30% (O’Dea, 2021). Adicionalmente, estima-se que mais de 240 milhões de pessoas em África (22% da população), têm acesso à internet de forma regular, um crescimento bastante considerável quando olhamos para os números de 2005 onde apenas 18 milhões de indivíduos (2% de toda a população) estavam conectados a este serviço (International Finance Corporation, s.d). Assim, o mercado de

telecomunicações africano oferece à *Huawei* todas as condições necessárias para uma expansão comercial regular (International Finance Corporation, s.d; Jinping, 2022).

Acresce que os movimentos financeiros gerados por este setor também têm aumentado de forma constante (Faist Group, 2018; Faria, 2022). Em 2005 as receitas globais com esta atividade rondavam os 851 mil milhões de euros, em 2019 este número superou os 1000 biliões de euros (Faist Group, 2018). No que diz respeito ao continente africano, em 2007, as receitas geradas por este setor não chegavam aos 30 mil milhões de dólares, enquanto em 2019 já ultrapassam os 50 biliões de dólares (Faria, 2022). Na perspetiva da *Huawei*, as receitas provenientes deste mercado são bastante importantes. Em 2020 e 2021, as receitas geradas pelas regiões da Europa / Médio Oriente e África foram de 180,819 milhões de yuan e 131,467 milhões de yuan, respetivamente (Huawei, 2020). A seguir ao mercado interno chinês, o continente africano é a região que mais contribui para as receitas da empresa (Huawei, 2020). Desta forma, o mercado de telecomunicações africanos é uma importante avenida para a expansão internacional desta empresa.

Por outro lado, a expansão da *Huawei* em África é importante para os governos africanos. A União Africana estabeleceu o objetivo de ligar todos os indivíduos no continente a plataformas digitais e redes de telecomunicação até 2030 (Pinsent Masons, 2019). Este setor é considerado como uma área chave para o desenvolvimento do continente (Pinsent Masons, 2019). Segundo um estudo realizado pela *Huawei*, que acompanhou o progresso de 125 países desde 2010 até 2016, um aumento entre 16 a 20% no investimento neste setor corresponde a um aumento de 1% do GDP do estado (Huawei, 2018b). Adicionalmente, este setor é crucial para o desenvolvimento social de um estado e para promover o bem-estar da sua população (Huawei, 2018b). Assim, empresas como a *Huawei* encontram aqui um ambiente propício ao estabelecimento de parcerias naturais com os poderes locais de forma a alcançarem os seus objetivos comuns (Jinping, 2022).

Esta ligação reflete-se no movimento *Smart Africa*. Este movimento coparticipado pelos chefes de estado africanos tem o propósito de acelerar o desenvolvimento económico e social no continente através do desenvolvimento tecnológico, em grande parte assente nas tecnologias de informação e comunicação (Huawei, 2016). A *Huawei* participa neste movimento, colaborando com esta visão dos estados africanos e procurando estabelecer parcerias público-privadas com o intuito de desenvolver este setor (Huawei, 2016).

3.2. Os projetos e programas

Estas parcerias público-privadas assentam, em grande parte, na construção de infraestruturas (International Finance Corporation, s.d.; Jinping, 2022). A carência de infraestruturas é um impedimento para o desenvolvimento desejado pelos líderes africanos (International Finance Corporation, s.d.; Jinping, 2022). Desta forma, a *Huawei* foca-se em projetos de construção de infraestruturas, sendo que uma das linhas orientadoras para estes projetos é a construção de equipamentos que permitam o acesso a serviços de telecomunicações em zonas rurais e carenciadas (International Finance Corporation, s.d.; Jinping, 2022). A *Huawei* possui bastante experiência neste campo, devido aos moldes da sua expansão no mercado chinês (Wen, 2020).

Com efeito, grande parte da população africana vive em zonas rurais e remotas, o que aumenta os custos de estabelecer redes de comunicação, tornando-os impraticáveis para a maioria dos governos (International Finance Corporation, s.d.; Jinping, 2022). A ação da *Huawei* ajudou a preencher este vazio (Jinping, 2022). Campanhas como *Huawei 4afrika* e a iniciativa *RuralStar* fizeram chegar esta tecnologia a um maior número de africanos (Huawei, 2013; Huawei, 2020). Estima-se que estes programas forneceram internet a mais de 50 milhões de pessoas e serviços de telecomunicações móveis a mais de 250 milhões (Huawei, 2013; Huawei, 2020).

Os esforços na construção de infraestrutura por parte da Huawei têm sido vastos. Das redes comerciais de 4G e 3G disponíveis em África, mais de 70% e 30% (respetivamente) foram construídas por esta multinacional chinesa (Yusuf, 2021). Acresce que a Huawei também tem a liderança na instalação de redes 5G, com as primeiras estações a entrar em serviço na Nigéria (Huawei, 2020). Adicionalmente, foram instalados cerca de 50 mil km de cabos de fibra ótica por todo o continente (Chinweoke, 2017). Por exemplo, na Guiné, a *Huawei* estabeleceu uma parceria com o governo para construir a primeira rede de fibra ótica do país, o que teve um grande impacto já que este estado tinha uma percentagem de penetração de Internet de apenas 2% (Chinweoke, 2017). Esta construção permitiu fornecer melhores serviços públicos de educação e saúde à população guineense (Zhang et al., 2020).

Nos Camarões, foi estabelecido um contrato com o governo para o desenvolvimento de centros de dados locais (Yusuf, 2021). Também no Senegal foi inaugurado um centro de

dados nacional, financiado pelo banco chinês de *Export-Import* e construído pela *Huawei* (Xi, 2021). O governo da Etiópia também recorreu a linhas de crédito chinesas, num valor superior a 3 mil milhões de dólares, para desenvolver a sua infraestrutura digital, sendo que os projetos irão ser levados a cabo por empresas chinesas, designadamente a *Huawei* (Yusuf, 2021).

No Quênia foi firmado um acordo de 174 milhões para o desenvolvimento de sistemas de tecnologia de vigilância como parte de um plano para desenvolver cidades inteligentes e mais seguras (Yusuf, 2021). A *Huawei* também anunciou que irá construir, na África do Sul, uma nova rede de comunicação *cloud*, a operar a partir de centros de dados locais (*Huawei*, 2018a). Esta rede *cloud* permite que organizações que operam neste estado e em estados vizinhos possam aceder a serviços de comunicação mais estáveis e seguros (*Huawei*, 2018a).

É ainda importante realçar que a *Huawei* é um dos maiores produtores de *smartphones* do mundo e decidiu construir o primeiro armazém dedicado à sua produção e venda em África, mais concretamente, na África do Sul (Si, 2018). Esta multinacional chinesa quer superar os seus competidores ocidentais e coreanos, procurando superar a marca dos 200 milhões de *smartphones* produzidos e vendidos (Si, 2018).

Com efeito, o governo chinês tem procurado estabelecer zonas de comércio e cooperação em África, com o intuito de desenvolver as capacidades produtoras locais (Alves, 2012). Para empresas como a *Huawei* estas zonas permitem reduzir o risco e custo das suas operações (Alves, 2012). Quanto aos estados africanos, estas zonas podem ser fontes importantes de receitas e de investimento, como também ajudam a fomentar a indústria local (Alves, 2012). Há ainda que considerar os potenciais efeitos de ramificação (“*spill over effects*”) que a melhoria das infraestruturas e tecnologias pode ter para outros setores da sociedade (Alves, 2012).

Por fim, a *Huawei* também procura desenvolver projetos de inteligência artificial, através da sua plataforma *Intelligent Twins*, estabelecendo parcerias com governos locais para integrar esta tecnologia na sociedade de forma a melhorar serviços de transporte, utilidades públicas, saúde e energia, entre outros (*Huawei*, 2019).

Estes são apenas alguns dos muitos projetos que a *Huawei* levou a cabo em África. Em 2018, a *Huawei* estava presente em 40 estados africanos e estima-se que tenha desenvolvido 266 projetos por todo o continente (Yusuf, 2021). Em condições normais, este número não mostra sinal de abrandar (Jinping, 2022). O potencial deste mercado ainda não foi totalmente aproveitado e os governos africanos ainda têm um longo caminho a percorrer para alcançar os seus objetivos de desenvolvimento no campo das telecomunicações (International Finance Corporation, s.d.; Xi, 2021). É estimado que o continente necessite de 700 novos centros de dados e mais de 500 mil km de cabos de fibra ótica para ir de encontro às necessidades em crescimento deste setor (International Finance Corporation, s.d.; Xi, 2021). Uma parte considerável da população ainda não tem acesso a redes móveis ou acesso à internet (International Finance Corporation, s.d.; O’Dea, 2021). Existem ainda outros serviços mais sofisticados, como a inteligência artificial e redes *cloud*, que também ainda carecem de implementação mais profunda (*Huawei*, 2018a). Assim, a parceria entre estes atores não tem fim à vista (Jinping, 2022).

Todavia, a participação da *Huawei* no desenvolvimento do continente africano vai para além destes projetos de edificação de infraestruturas. Fornece serviços a bancos, ajudando a estabelecer sistemas de pagamento digital e outros serviços financeiros vezes (*Huawei*, 2020). O desenvolvimento destas tecnologias permite reduzir custos de transação tornando o movimento de capitais mais livre e acessível vezes (*Huawei*, 2020). Acredita-se que esta parceria tenha contribuído para aumentar as receitas do banco comercial do Gana em 10 vezes (*Huawei*, 2020). Adicionalmente, o desenvolvimento destes sistemas de rede digitais permite fornecer estes serviços financeiros a um maior número de pessoas, o que promove o desenvolvimento da economia vezes (*Huawei*, 2020; Wong, 2015). O acesso a estes serviços de rede facilita o sucesso de pequenos negócios ao permitir o ingresso em outros mercados, assim como novas informações e técnicas que podem ser incorporadas nos seus negócios (*Huawei*, 2020; Wong, 2015).

Por outro lado, a *Huawei* assegura a prestação de serviços informáticos a vários hospitais e departamentos de saúde em África. Este desenvolvimento serviu para melhorar a qualidade de vida da população africana ao facilitar a entrada nos sistemas de saúde nacionais (Wong, 2015). Também permite a disseminação de informação de saúde pública, o que pode ser crucial para a sociedade (Wong, 2015).

Por fim, a *Huawei* também está envolvida em programas de formação profissional e educação em África (Chinweoke, 2017; Fang, 2019; My Joy Online, 2020). Assinou acordos com mais de 250 universidades em vários países da África subsaariana (My Joy Online, 2020). Esta cooperação permitiu a mais de 7 mil estudantes obter um certificado da *Huawei* na área de informações e telecomunicações, o que os torna melhor candidatos para empregos juntos desta (My Joy Online, 2020). Adicionalmente, a *Huawei* investiu milhões de dólares para estabelecer centros de formação em África, nomeadamente na África do Sul e Nigéria (Chinweoke, 2017). Neste último estado, estima-se que já formaram mais de 20 mil engenheiros (Chinweoke, 2017).

Há ainda que referir o programa *Seeds for The Future* (Fang, 2019). Foi estabelecido em 2008 com o intuito de desenvolver talento humano no setor de telecomunicações (Fang, 2019). O programa está aberto a estudantes universitários de vários países, incluindo mais de 20 países em África (Fang, 2019). Os participantes têm a oportunidade de se deslocar à China e participar num curso que procura desenvolver as capacidades técnicas, experiência e conhecimento no setor das telecomunicações (Fang, 2019). O curso também tem um componente cultural materializada no ensino do mandarim e da cultura chinesa aos estudantes (Fang, 2019). De realçar que os custos deste programa são suportados pelo estado e pela *Huawei*. Segundo a empresa, até 2017, mais de 30 mil estudantes de 350 universidades participaram no programa (Fang, 2019).

Estes programas procuram desenvolver o talento local (Huawei, 2020). A *Huawei* procura que muitos dos seus empregados no continente sejam de origem africana e, para esse efeito, tenta construir e formar uma força laboral com experiência e talento para trabalhar no setor (Huawei, 2020; This day Live, 2020). Com efeito, 75% dos empregados no continente são africanos (This day Live, 2020). No total, estima-se que a *Huawei* apoie mais de 2600 universidades e institutos em vários países africanos (Huawei, 2020). Por seu turno, os governos locais incentivam estes programas na esperança de aumentar a transferência de conhecimento e a capacidade interna dos estados (Fang, 2019).

É patente que a *Huawei* tem tido bastante sucesso neste mercado. É sem dúvida a empresa de telecomunicações com maior presença no continente (Jinping, 2022). As infraestruturas que edifica são o pilar do sistema de telecomunicação africano, com a sua influência a estender-se a vários países e em vários setores da sociedade, desde questões

económicas e financeiras até realidades securitárias e educacionais (Huawei, 2020; Jinping, 2022).

3.3. A diplomacia empresarial da Huawei no mercado de telecomunicações africano

A presença substancial da *Huawei* no mercado de telecomunicações africano deve-se, em grande parte, a uma diplomacia empresarial bastante sofisticada que integra vários interesses, congregados no intuito de facilitar e avançar a sua expansão no mercado africano.

Em primeiro lugar, temos a relação da *Huawei* com o governo do seu estado de origem. A *Huawei* e o estado chinês estão intrinsecamente ligados (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhang et al., 2020). Como tal, o desenho e a operacionalização das modalidades de ação desta empresa assentam num sistema de interdependências (Wen, 2020). Zhengfei é claro quando afirma que a *Huawei* incorpora a agenda de política externa do estado chinês na sua ação. Em contrapartida, ganha um aliado importante para alcançar os seus próprios objetivos (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhang et al., 2020). Com efeito, a expansão internacional da *Huawei* é suportada pelo governo chinês que fornece apoio financeiro, logístico, diplomático, político e institucional (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhang et al., 2020). Desta forma, a participação da *Huawei* neste mercado não pode ser analisada numa ótica meramente comercial e económica (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhang et al., 2020). A ação da *Huawei* permite avançar fins políticos e diplomáticos relacionados com a agenda de política externa chinesa. A *Huawei* é um dos instrumentos estratégicos da política externa do PCC (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhang et al., 2020).

Por outro lado, temos a relação com os estados e atores africanos. Semelhante à relação com o governo chinês, esta baseia-se numa junção de interesses, mas com contornos mais pragmáticos (Huawei, 2016; International Finance Corporation, s.d.; Jinping, 2022). O mercado de telecomunicações africano é bastante importante para a *Huawei*. Permite a esta multinacional capturar recursos importantes e escapar à saturação interna (Huawei, 2020; Jinping, 2022; Wen, 2020). Assim, a participação da *Huawei* neste mercado vem de uma perspetiva económica, centrada na busca de lucros e exploração de mercados (Huawei, 2020; Jinping, 2022; Wen, 2020). Como tal, a *Huawei*, tem sempre o cuidado de não partilhar demasiado as técnicas e tecnologias mais avançadas que possui e emprega nas suas operações (Fang, 2019; Wen, 2020). A partilha desta tecnologia poderia

comprometer a posição da firma no mercado ao incentivar a entrada de novos competidores (Fang, 2019; Wen, 2020). Desta forma, os trabalhadores africanos que integram a estruturas da empresa tendem a ocupar as posições mais baixas das suas operações, com as posições onde o *know-how* é essencial a serem ocupadas por cidadãos chineses (Wen, 2020). Além disso, os programas de formação têm o objetivo de capturar talento, ou seja, o conhecimento que transferem acaba por não sair da empresa (Wen, 2020). Quanto à componente tecnológico-material, os empréstimos que financiam estes projetos requerem a importação de máquinas e material da China, o que estanca qualquer desenvolvimento da capacidade interna (Wen, 2020; Wong, 2015). Desta forma, a transferência de conhecimento que ocorre como consequência da sua ação no mercado africano é bastante limitada (Fang, 2019; Wen, 2020; Wong, 2015).

No entanto, os estados africanos percebem que a sua relação com a *Huawei* é crucial para atingir os seus objetivos (Huawei, 2016; International Finance Corporation, s.d.; Jinping, 2022). Cada vez mais os estados estão centrados em questões económicas (Stopford, et al., 1991). A capacidade de produzir e distribuir riqueza, possuir indústrias fortes e capazes de exportar bens e serviços, participar no sistema financeiro internacional, estabelecer laços comerciais com parceiros internacionais, entre outros aspetos, são importantes para a segurança e sobrevivência de um estado e regime político (Stopford, et al., 1991). Com efeito, a segurança de um estado tem tanto a ver com as forças armadas como com as forças económicas (Stopford, et al., 1991).

O setor de telecomunicações é extremamente importante para o desenvolvimento de inúmeras indústrias e para a sociedade em geral (Huawei, 2018b). Estes avanços tecnológicos são cruciais para baixar custos de transportes, tornar movimentos financeiros mais fluídos e facilitar acesso à informação (Huawei, 2018b). No fundo, estas tecnologias permitem tornar qualquer operação mais eficiente, o que abre a porta a muitas oportunidades nestes estados (Huawei, 2018b).

Os responsáveis africanos estão cientes que não conseguem levar a cabo políticas de desenvolvimento sem o apoio de atores internacionais como a *Huawei* (Stopford, et al., 1991). Porém, os estados devem ter cuidado com este tipo de relações. De facto, a capacidade de uma economia está bastante relacionada com a qualidade da mão de obra e da infraestrutura (Stopford, et al., 1991). Mas, para além disso, um dos componentes

mais importantes para uma economia saudável é uma estrutura interna assente na competição (Stopford, et al., 1991). Só assim é possível criar um clima de prosperidade duradouro e sustentável (Stopford, et al., 1991).

Não é consensual se a entrada de multinacionais promove ou inibe a capacidade de um estado em se desenvolver (Stopford, et al., 1991). Alguns autores defendem que o desenvolvimento local é acelerado quando investidores transferem unidades integradas de produção usando tecnologia de ponta e métodos de produção (Stopford, et al., 1991). Todavia, mesmo que o *output* local seja aumentado, é possível que isto não tenha um impacto positivo na economia do estado de acolhimento (Stopford, et al., 1991). Uma análise feita por Dennis J. Encarnation e Louis T. Wells de 183 projetos em 30 países em desenvolvimento mostra que 25 a 45 dos projetos tiveram impactos económicos negativos para os estados locais, mesmo quando são bons para as empresas (Stopford, et al., 1991). Este resultado é corroborado por outros estudos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico e da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Stopford, et al., 1991). Muitas vezes o investimento acaba por apenas criar alguns empregos, sendo que a competitividade interna, principalmente em termos de exportação, desse setor continua baixa (Stopford, et al., 1991). No caso da *Huawei*, observa-se que a partilha de tecnologia é limitada (Fang, 2019; Wen, 2020; Wong, 2015).

Desta forma, os estados têm de assegurar que no decorrer destas relações não estão a abdicar da sua soberania e a prejudicar os seus objetivos de longo prazo (Stopford, et al., 1991). Muitas vezes os estados têm dificuldade em conciliar as políticas económicas internas com os acordos que são forçados a fazer com certas empresas (Stopford, et al., 1991). A política ótima para lidar com uma multinacional pode não ser a melhor política para capacitar a indústria interna e as capacidades internas do estado empresas (Stopford, et al., 1991). O que é bom para a multinacional não é necessariamente bom para o estado e vice-versa, já que intrinsecamente têm naturezas e objetivos diferentes (Stopford, et al., 1991). Têm de encontrar e manter um equilíbrio que lhes permita cativar estes gigantes económicos, concedendo-lhes certos benefícios e liberdades, mas sem perder noção do objetivo principal de desenvolvimento sustentável (Stopford, et al., 1991).

Assim, a relação da *Huawei* com os atores africanos assenta numa relação assimétrica e com objetivos nem sempre compatíveis (Fang, 2019; Stopford, et al., 1991; Wen, 2020;

Wong, 2015). No entanto, as partes estão, simultaneamente, cientes que só é possível concretizarem os seus objetivos através da cooperação (Huawei, 2016; International Finance Corporation, s.d; Jinping, 2022).

Posto isto, podemos argumentar que a diplomacia empresarial da *Huawei* em África assenta numa triangulação de interesses entre a *Huawei*, os atores africanos e o estado chinês.

A diplomacia empresarial da *Huawei* joga com os objetivos de cada parte e atua como um intermediário entre estes. De um lado, temos o governo chinês com uma agenda de política externa específica, que irá ser analisada no próximo capítulo (Corkin, 2011). Do outro lado, temos os atores africanos, responsáveis

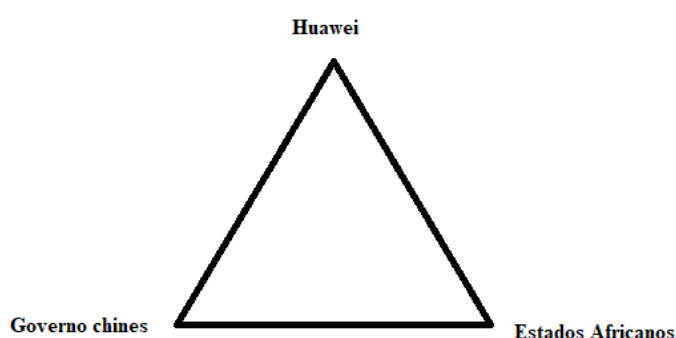


Figura 1 – Relação triangular na base da diplomacia empresarial da *Huawei* em África

por assegurar o futuro dos seus estados, historicamente vistos como pouco desenvolvidos e com um passado de exploração e expropriação dos seus vastos e valiosos recursos naturais (Fang, 2019; Stopford, et al., 1991; Wen, 2020; Wong, 2015). A *Huawei* surge no meio e encontra o seu propósito na articulação entre estas realidades. Como empresa, a procura de lucros e recursos guia a sua ação (Huawei, 2020; Jinping, 2022; Wen, 2020). Ao estabelecer esta diplomacia empresarial triangular que agrega os interesses das restantes partes interessadas, a empresa consegue extrair benefícios económicos e financeiros ao mesmo tempo que parece concorrer para a concretização da agenda dos outros atores, o que cria o ambiente ideal para uma expansão segura e constante (Corkin, 2011; Huawei, 2016; International Finance Corporation, s.d.; Jinping, 2022).

Capítulo IV – A diplomacia empresarial da Huawei como peça crucial da operacionalização das estratégias de política externa da China

4.1. A política externa do Partido Comunista Chinês

Posto isto, é necessário expor o papel da diplomacia empresarial da *Huawei*, ou seja, desta relação triangular, assim como os produtos dessa relação (os projetos e programas), na condução das relações externas da China com o continente africano. Todavia, primeiro é necessário estabelecer alguns pontos fulcrais da agenda de política externa chinesa.

As relações externas da China assentam no que os oficiais chineses referem como os sendo os seus “interesses vitais” (Corkin, 2011). Para o contexto desta dissertação, estes interesses podem ser resumidos nos seguintes princípios gerais:

- I. Manter a posição dominante do PCC;
- II. Promover o desenvolvimento económico sustentável;
- III. Prosseguir programas de cooperação com os estados em desenvolvimento;
- IV. Procurar reformar a ordem mundial criada pelo ocidente e criar o seu próprio sistema mundial (Corkin, 2011).

O governo chinês deixou claro que todos os estados com quem a China se relaciona têm de respeitar os interesses vitais chineses (Corkin, 2011; Zhou, 2019). O presidente Xi já sublinhou que nenhum país deve esperar que a China ponha em causa a sua soberania, segurança e desenvolvimento (Corkin, 2011; Zhou, 2019).

Um aspeto que sobressai ao estudar os interesses chineses é a importância que a liderança atribui à economia e ao desenvolvimento sustentável da sociedade (Corkin, 2011; Zhou, 2019). A economia chinesa é supervisionada por um grupo restrito de membros do PCC, que inclui o Secretário-Geral (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Assim, reflete diretamente as pretensões do PCC. É o resultado de um processo político e não apenas de forças de mercado (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Como tal, a economia chinesa acaba por ser dominada por empresas controladas pelo estado (Corkin, 2011; Zhou, 2019). São o instrumento pelo qual o governo guia o rumo da economia, a fonte do seu poder económico (Corkin, 2011; Zhou, 2019). As empresas estatais têm cerca de 45% de *share*

em termos de *assets* e contribuem para 25% do total do GDP chinês (Corkin, 2011; Zhou, 2019).

Todavia, a importância destas empresas vai além do retorno económico. Grande parte destas firmas existem em setores cruciais para o funcionamento de uma sociedade moderna (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Cerca de 75 mil destas empresas estão em setores considerados estratégicos pelo PCC, como a energia, a banca e as telecomunicações (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Os líderes chineses estão cientes de que, para manter a sua posição dominante, têm de alcançar metas de desenvolvimento e crescimento económico necessárias para satisfazer as necessidades da população e assim continuar a cimentar-se como o rumo correto para o futuro do estado e povo chinês (Corkin, 2011; Jinping, 2022; Wen, 2020; Zhou, 2019). Para tal, focam a sua atenção em setores cruciais para uma sociedade moderna de sucesso (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Acresce que o forte nacionalismo chinês, presente em todas as vertentes da sociedade, requer que o governo atinja níveis de desenvolvimento e poderio económico coerentes com uma posição forte da China no mundo (Corkin, 2011; Wen, 2020; Zhou, 2019).

Porém, os líderes chineses também estão cientes de que não é possível alcançar este desenvolvimento estável interno sem um ambiente internacional propício (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Uma área geográfica importante para assegurar as condições necessárias ao desenvolvimento sustentável e projeção internacional do poder chinês é o continente africano (Stopford, et al., 1991; Zhou, 2019). O continente africano possui mais-valias estratégicas importantes nas vertentes económica, política e geográfica (Stopford, et al., 1991; Zhou, 2019).

As ações chinesas em África são planeadas tanto pelo Ministro dos Negócios Estrangeiros como pelo Ministério do Comércio (Corkin, 2011). Aliás, até se pode afirmar que o Ministério do Comércio está mais envolvido do que os órgãos de política externa tradicionais (Corkin, 2011). O departamento de assistência externa está localizado no Ministério do Comércio e é precisamente através do pretexto de assistência externa que muitos contactos são realizados em África (Corkin, 2011). Acresce que os empréstimos concedidos pelo *China Exim Bank*, no âmbito dos programas de assistência externa, são subsidiados pelo Ministério do Comércio, sendo que o Ministério das Finanças chinês, um órgão diretamente dominado pelo PCC, é o único *shareholder* deste Banco (Corkin,

2011). Estas instituições financeiras, ligadas intimamente ao estado, são órgãos centrais na condução de relações externas (Corkin, 2011).

Em 2006, o Banco Mundial estimou que o *Exim Bank* forneceu mais de 12 bilhões de dólares para projetos de desenvolvimento de infraestrutura na África subsariana. Este número tem vindo a aumentar (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Desde 2009 que metade dos empréstimos provenientes desta instituição vão para o continente africano (Corkin, 2011). Considerando o volume de capital que é introduzido em África podemos ver o quão importante estes programas são para as relações externas chinesas (Corkin, 2011; Zhou, 2019).

Um dos aliados ou instrumentos que o estado chinês tem para alcançar os objetivos em África é a *Huawei* (Fang, 2019; Jinping, 2022; Stopford, et al., 1991; Wen, 2020; Wong, 2015). Esta multinacional desenvolve práticas de diplomacia empresarial que integram claramente pretensões da política externa chinesa (Fang, 2019; Jinping, 2022; Stopford, et al., 1991; Wen, 2020; Wong, 2015).

4.2. O papel da Huawei

A componente mais relevante da diplomacia empresarial da *Huawei* em África consubstancia-se nos empréstimos chineses. Muitos dos contratos da *Huawei* no mercado de telecomunicações africano surgem como condição dos empréstimos fornecidos pelo *Exim Bank* (Corkin, 2011; Wen, 2020). O estado chinês atrai os estados africanos com o capital necessário para alimentar o seu desenvolvimento (Corkin, 2011; Jinping, 2022; Wen, 2020). Porém, o equipamento e conhecimento necessários para colocar em prática estes projetos é feito através de empresas como a *Huawei* (Wen, 2020). É uma operação conjunta, onde a participação da *Huawei* é essencial para a operacionalização das modalidades de ação desenvolvidas pelo governo chinês e desejadas pelos atores africanos (Ribeiro, 2009). É um caso claro do estabelecimento de uma rede de relações suportada através da diplomacia empresarial da *Huawei* (Corkin, 2011; Wen, 2020; Zhou, 2019).

Posto isto, é preciso discutir o que o governo chinês extrai desta relação. Note-se que muitos destes empréstimos têm como contrapartida o acesso aos recursos naturais do país que recebe o empréstimo através do desenvolvimento de infraestruturas que melhoram a

eficiência da extração e o processamento desses recursos (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhou, 2019). Neste contexto, o domínio das telecomunicações é bastante importante, já que a sua ligação com outras indústrias cria um aumento exponencial na produtividade do setor (Huawei, 2018b; Wen, 2020; Wong, 2015; Zhou, 2019). Isto tudo permite ao governo chinês capturar recursos importantes para garantir a sua contínua expansão económica interna (Wen, 2020; Wong, 2015; Zhou, 2019).

Uma outra questão associada à captação de recursos que deve ser tida em conta respeita à criação, pelo governo chinês, de cadeias de abastecimento (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Um dos pilares da política externa chinesa é reformar o sistema internacional vigente de forma a criar um ambiente mais propício aos seus interesses (Corkin, 2011; Zhou, 2019). O governo de Pequim considera que o atual sistema foi desenhado pelos países do ocidente e que, portanto, serve os interesses desses países (Corkin, 2011; Huang, 2016; Zhou, 2019). Desta forma, estes controlam as cadeias de abastecimento, as rotas de comércio e os sistemas de transação financeiro, criando uma situação de assimetria de influência que pode prejudicar os interesses chineses, nomeadamente os interesses de crescimento económico contínuo e, assim, a integridade do PCC (Corkin, 2011; Huang, 2016; Zhou, 2019). Como tal, o governo chinês considera importante estabelecer o seu próprio sistema e assegurar a independência da sua cadeia de abastecimento (Corkin, 2011; Huang, 2016; Zhou, 2019). Tal necessidade de controlo das cadeias de abastecimento encontra-se patente na iniciativa "*One Belt, One Road*" (Huang, 2016). Ora, a ação da *Huawei* nos estados africanos é importante pois ao levar a cabo os projetos de desenvolvimento de infraestruturas cria as condições necessárias para o estabelecimento de rotas comerciais e financeiras eficientes dentro da zona de influência chinesa (Huawei, 2018b; Wen, 2020; Wong, 2015; Zhou, 2019). Em grande parte, o PCC escolhe os estados onde a *Huawei* pretende implementar-se, sendo que são usualmente estados com posições geográficas estratégicas em rotas comerciais, com acesso a novos mercados e recursos naturais de relevo (Huawei, 2018b; Wen, 2020; Wong, 2015; Zhou, 2019). Assim, consegue criar cadeias de abastecimento independentes do ocidente (Corkin, 2011; Huang, 2016; Zhou, 2019).

Todavia, as relações com os países africanos têm um valor estratégico que se estende para além do âmbito económico (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Com a China a ver-se isolada do ocidente por várias questões, humanitárias, políticas, económicas e ideológicas, aumenta

a necessidade e interesse de criar a sua própria esfera internacional (Corkin, 2011; Zhou, 2019). É neste contexto que os países africanos surgem como importantes aliados diplomáticos (Corkin, 2011; Zhou, 2019). A título de exemplo, no contexto do conflito entre Taiwan e a República Popular da China, o governo chinês desenvolveu várias iniciativas diplomáticas por forma a estabelecer alianças com os estados africanos (Corkin, 2011; Zhou, 2019). A ação da *Huawei* é neste sentido, fundamental. Podemos considerar a expansão da *Huawei* no mercado africano como parte de uma estratégia destinada a fomentar relações de cooperação com os governos africanos, aumentando assim a influência política chinesa no continente (Corkin, 2011; Wen, 2020; Wong, 2015; Zhou, 2019). Desta forma, esta expansão não tem apenas impactos comerciais e financeiros tendo, igualmente, efeitos políticos (Corkin, 2011; Jinping, 2022; Wen, 2020; Zhou, 2019).

Neste âmbito, é importante discutir o que tem sido designado como a “*debt trap*” (Gbadamosi, 2021; Shepard, 2021). Este conceito baseia-se na observação de que os países africanos, ao recorrerem intensivamente aos empréstimos chineses para desenvolver a sua infraestrutura, perdem grande parte da sua liberdade política face às pretensões do credor (Gbadamosi, 2021; Shepard, 2021). Estima-se que a China possua mais de 15% da dívida externa do continente africano, com vários países a revelarem-se incapazes de pagarem os empréstimos que contraíram (Gbadamosi, 2021; Shepard, 2021). Alguns estados africanos acabam por desequilibrar os seus orçamentos por forma a suportar os custos destes acordos (Gbadamosi, 2021; Shepard, 2021). Também é verdade que muitos estados africanos conseguem renegociar a sua dívida (Gbadamosi, 2021; Shepard, 2021; Krippahl, 2021). Porém, podemos afirmar que a China promove e normaliza relações de dependência com os estados africanos (Gbadamosi, 2021; Krippahl, 2021; Shepard, 2021).

Adicionalmente, é necessário ter em conta a influência que uma empresa que domina o fornecimento e gestão da rede de telecomunicações em estados de acolhimento traz para o seu país de origem (Corkin, 2011; Wen, 2020; Zhou, 2019). Com efeito, grande parte das redes de telecomunicações africanas são construídas e operacionalizadas pela *Huawei* (Wen, 2020; Yusuf, 2021). Esta empresa domina a edificação das redes 3G, 4G e mais recentemente 5G, controla vastos quilómetros do sistema de fibra ótica e ainda é

responsável pelos centros de dados necessários para alimentar toda esta operação (Yusuf, 2021).

O setor de informação e comunicação é um setor estratégico com impacto em questões, económicas, comerciais, financeiras, militares, sociais, e em vários outros componentes relevantes no que concerne ao domínio da segurança nacional (Huawei, 2018b). É, sem dúvida, um setor estratégico (Wen, 2020). A ação da *Huawei* permite que esta infiltre a sua influência em vários setores-chave de qualquer sociedade (Corkin, 2011; Wen, 2020; Zhou, 2019). Por exemplo, ao participar nos sistemas bancários e de saúde africanos, a *Huawei* pode exercer uma pressão focalizada capaz de surtir efeitos marcantes no tecido político-social africano (Corkin, 2011; Wen, 2020; Zhou, 2019).

Também é importante referir como as zonas de comércio exclusivo que a *Huawei* coparticipa podem ter implicações neste domínio. Estas zonas permitem ao governo chinês “cultivar” o seu capital político como catalisador para o desenvolvimento do continente (Alves, 2012). Isto é mais um componente nesta relação de dependência e assimetria entre o estado chinês e os governos africanos, para além de permitir ao governo chinês ter acesso a novos recursos e mercados de escoamento, tão importantes para a estabilidade da economia interna chinesa (Stopford, et al., 1991; Vernon, 1971; Wen, 2020). Os projetos da *Huawei* permitem aos políticos locais afirmarem que estão a trazer mais-valias para o estado e a melhorar as condições de vida e bem-estar da população (Stopford, et al., 1991; Vernon, 1971; Wen, 2020). Assim, a ação da *Huawei* permite ao poder local usufruir de maior aprovação popular e política (Jinping, 2022; Stopford, et al., 1991; Vernon, 1971; Wen, 2020). Desta forma, as elites africanas acabam por ficar em dívida para com as suas contrapartes chinesas, contribuindo ainda mais para aprofundar as relações de dependência (Stopford, et al., 1991; Vernon, 1971).

O aprofundamento de tais relações de dependência pode ser entendido como a tentativa de alcançar objetivos económicos por parte da *Huawei* criando, simultaneamente, dependências que possibilitam ao governo chinês expandir a sua influência, já que estes estados africanos vão estar muito menos recetivos a agir contra os interesses de um ator que possui tanta importância dentro dos seus estados (Couto, 1988; Gbadamosi, 2021; Stopford, et al., 1991; Zhou, 2019).

Porém, existe de facto, uma preocupação levantada por vários autores sobre a utilização das redes de telecomunicações construídas pela *Huawei* para fins subversivos (Fang, 2019). Vários autores tecem acusações de que a *Huawei* está a disponibilizar dados dos seus utilizadores aos governos, particularmente dados sobre opositores políticos (Fang, 2019). Com efeito, em 2017, o governo chinês aprovou uma legislação que requer que as empresas chinesas recolham informação dos seus utilizadores (Fang, 2019). Acresce que *Huawei* pode tirar partido de falhas na segurança dos estados onde opera expondo certa informação sensível, incluindo sobre temas militares (Fang, 2019; Gbadamosi, 2021; Shepard, 2021). O equipamento desta empresa já foi acusado de ter certas limitações que a deixa vulnerável a ciberataques. Alguns autores defendem que tais vulnerabilidades são intencionais (Fang, 2019; Gbadamosi, 2021; Shepard, 2021).

A Organização *Freedhom House* acusa a China de vender às autoridades locais os meios para controlar as suas sociedades e desenvolver estados autoritários (Woodhams, 2019). Com efeito, a China é um regime autoritário e já demonstrou total disponibilidade em cooperar com outros regimes autoritários para concretizar os seus interesses mútuos (Woodhams, 2019; Zhou, 2019). Note-se que a *Huawei* tem sido acusada de apoiar a Rússia na operação de invasão da Ucrânia, através da estabilização da rede de telecomunicações interna da Rússia (WION Web Team, 2021). De facto, a *Huawei* está claramente disposta a, quando instruída pelo estado chinês, envolver-se em questões políticas (Wen, 2020). Assim, os produtos da diplomacia empresarial da *Huawei*, ou seja, a materialização desta relação tripartida, são outro aspeto importante na análise da política externa chinesa (Woodhams, 2019; Zhou, 2019).

Acresce que um dos benefícios de política externa que estes programas de cooperação e desenvolvimento podem oferecer à China é a projeção do *soft power* chinês no continente africano (Corkin, 2011; Nye, 1990; Zhou, 2019). Certos autores entendem tal projeção como uma forma de subversão (Fang, 2019). A China é um dos estados que mais limitam a liberdade de expressão na internet (Fang, 2019). O estado chinês recorre à censura e revisão de acontecimentos de forma a (re)escrever narrativas que lhe sejam favoráveis (Fang, 2019). Note-se que as *middleboxes* da *Huawei* são capazes de filtrar e manipular informação, estando presentes em mais de 17 países, designadamente, estados africanos (Fang, 2019). Assim, a empresa pode fabricar uma imagem mais favorável da sua presença e da ação do estado chinês, contribuindo para estabelecer relações de boa

vontade com as comunidades nestes estados (Corkin, 2011; Wen, 2020; Xi, 2021; Zhou, 2019).

Com efeito, tem-se notado um crescendo de tentativas por parte da China em desenvolver o seu *soft power* (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Os governantes chineses estão cientes que para ser uma potência que lidera a sua própria esfera internacional, a China terá de apostar em componentes de poder de natureza cultural e diplomática (Corkin, 2011; Zhou, 2019). No centro de qualquer *soft power* está a educação e aqui a *Huawei* tem um papel muito importante (Corkin, 2011; Nye, 1990; Zhou, 2019). Os programas de educação e formação levados a cabo pela *Huawei* são um componente essencial na disseminação da língua e cultura chinesa (Corkin, 2011; Nye, 1990; Zhou, 2019). Acresce que ao incluir vários cidadãos africanos na estrutura laboral da *Huawei*, a empresa imprime nestes um cunho cultural associado às ideias e ideologias do PCC, para além de lhes fornecer salários que lhes permitem viver uma vida mais confortável, o que assiste ainda mais em elevar o estatuto da *Huawei* junto da população (Corkin, 2011; Jinping, 2022; Zhou, 2019).

Neste contexto, torna-se relevante discutir a narrativa que a China e a *Huawei* tentam contruir em torno da sua ação. Em inúmeros eventos e entrevistas, vários responsáveis chineses procuram criar a imagem de que esta multinacional chinesa é responsável por ações benéficas e benevolentes nos países em que opera (Huawei, 2018b; Jinping, 2022; My Joy Online, 2020; Tang & Li, 2011; This Day Live, 2020). Defendem a narrativa de que a *Huawei* é uma parte ativa do desenvolvimento económico e social de África e que melhora a vida das pessoas com os seus produtos e serviços (Jinping, 2022). Esta narrativa ajuda a fomentar um sentimento de acolhimento junto da população e facilita a conquista de influência política através do *soft power* (Corkin, 2011; Nye, 1990; Zhou, 2019).

A *Huawei* reitera veemente, através de publicações e discursos, o valor da sua ação para os estados e populações africanas (Huawei, 2018b; Jinping, 2022; My Joy Online, 2020; Tang & Li, 2011; This Day Live, 2020). No seu *site* oficial é comum encontrar citações de figuras proeminentes feitas em eventos da *Huawei* em solo africano. A título de exemplo, temos as palavras do Diretor Geral do Departamento de Telecomunicações da África do Sul que realça como a *Huawei* tem sido um parceiro crucial para o desenvolvimento do seu estado ao fornecer tecnologia de ponta em condições acessíveis

(*Huawei*, 2018a). A diretora da UNESCO para a África oriental também participa nestes patrocínios ao exaltar a ação da *Huawei* em fornecer tecnologia que beneficia a vida do cidadão comum e ao contribuir para reduzir desigualdades no acesso a estas tecnologias (*Huawei*, 2019).

A propaganda oficial da empresa centra-se no papel que estas tecnologias têm para o desenvolvimento dos estados africanos (*Huawei*, 2018b; Jinping, 2022; My Joy Online, 2020; Tang & Li, 2011; This Day Live, 2020). A *Huawei* procura transmitir a noção de que a sua ação tem contribuindo, de forma duradoura e sustentada, para o desenvolvimento económico e social nos estados africanos, aumentando a qualidade de vida das pessoas ao fornecer novas oportunidades e serviços inovadores (*Huawei*, 2018b; Jinping, 2022; My Joy Online, 2020; Tang & Li, 2011; This Day Live, 2020). Os órgãos oficiais da *Huawei* tentam transmitir a mensagem de que o seu objetivo é fornecer serviços de troca de informação e comunicação ao maior número de indivíduos e assim melhorar o nível de vida global nos estados em que a empresa opera (*Huawei*, 2018b; Jinping, 2022; My Joy Online, 2020; Tang & Li, 2011; This Day Live, 2020). É recorrente a empresa partilhar casos concretos de indivíduos que, devido à sua ação, acederam a tecnologia pela primeira vez e o impacto que tal acesso teve no seu quotidiano (*Huawei*, 2018b; Jinping, 2022; Tang & Li, 2011). Com efeito, as políticas de responsabilidade social da *Huawei* e a estratégia de comunicação subjacente centram-se numa ótica de desenvolvimento conjunto, ou seja, a sua expansão no mercado de telecomunicações africano é discursivamente representada como contribuindo para o desenvolvimento destas sociedades (*Huawei*, 2018b; Jinping, 2022; My Joy Online, 2020; Tang & Li, 2011; This Day Live, 2020).

Acresce que, os postos de emprego criados, os impostos e taxas pagas aos estados, os centros de treino são, igualmente, representados como uma importante contribuição a sociedade dos estados de acolhimento (Tang & Li, 2011). A empresa dissemina a narrativa de que a presença da *Huawei* não só contribui para o desenvolvimento do continente como também fornece todas as condições para que os estados africanos se possam desenvolver sozinhos (*Huawei*, 2018b; Jinping, 2022; My Joy Online, 2020; Tang & Li, 2011; This Day Live, 2020). Por outro lado, as críticas que a *Huawei* recebe, principalmente focadas nas condições de trabalho dos seus operadores, são colocadas noutra ótica, de dedicação e profunda valorização do seu trabalho e missão da empresa

(Tang & Li, 2011). Desta forma, podemos afirmar que a *Huawei* é um veículo do *smart power* da China, dado que permite desenvolver o seu *soft power* e, simultaneamente, criar dinâmicas de *hard power* relacionadas com questões de dependência (Corkin, 2011; Zhang et al., 2020; Zhou, 2019).

Apesar de tentativas por parte de oficiais chineses em dissociar esforços económicos da agenda política, a verdade é que as duas esferas se relacionam intimamente (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Com efeito, o poder económico, especialmente em países pouco desenvolvidos, traduz-se em inúmeros outros benefícios (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Desta forma, a política externa da China é, entre muitos outros elementos, caracterizada pela instrumentalização de relações económicas desenvolvidas pela diplomacia empresarial das firmas chinesas (Corkin, 2011; Zhou, 2019). As empresas chinesas, como é o caso da *Huawei*, levam a cabo operações com claros fins políticos e diplomáticos, focando-se em questões que suplantam o mercado e o comércio (Corkin, 2011; Zhou, 2019). Estas empresas devem ser encaradas como instrumentos do estado chinês, pois servem de veículo para a relação entre a China e os seus parceiros, em situações que extravasam o domínio económico. Os objetivos políticos e económicos da China devem, assim, ser analisados em conjunto (Corkin, 2011; Zhou, 2019).

Ao analisar a relação entre a *Huawei* e o estado chinês através da lente da estratégia podemos ver a importância desta para as modalidades de ação desenvolvidas pelo governo chinês. No processo estratégico, depois da importante fase da formulação vem a igualmente importante fase da operacionalização (Ribeiro, 2020). Todavia, se esta não conseguir ser implementada pouca utilidade tem (Ribeiro, 2020). As grandes potências caracterizam-se pelo desenho e implementação de estratégias sofisticadas e complexas (Corkin, 2011; Ribeiro, 2020; Zhou, 2019). Como tal, o governo chinês construiu uma estratégia de política externa no seio da qual empresas como a *Huawei*, desenvolvem uma diplomacia empresarial congruente com os objetivos do governo chinês (Corkin, 2011; Ribeiro, 2009; Wen, 2020; Zhou, 2019).

É através da diplomacia empresarial que a *Huawei* consegue agilizar a sua ação, ao mesmo tempo que permite à China colocar em prática modalidades de ação que regem as suas relações externas (Corkin, 2011; Wen, 2020; Zhou, 2019). São criadas sinergias onde os atores balançam os seus interesses, apoiando-se mutuamente, interligando os seus

objetivos e as suas ações de forma a avançarem juntos e mais fortes ao encontro de uma visão partilhada (Corkin, 2011; Wen, 2020; Zhou, 2019).

As atividades da *Huawei* no continente africano devem ser analisadas, nomeadamente no que concerne às implicações globais e regionais. Existe uma tendência em tratar a ação da *Huawei* em África como algo puramente benéfico para todos os envolvidos (Jinping, 2022). Evidencia-se o desenvolvimento das redes de telecomunicação, o aumento do número de indivíduos com acesso a estes serviços, o crescimento na taxa de empregabilidade e as novas oportunidades que o setor fornece (Jinping, 2022). No entanto, a natureza deste fenómeno requer uma análise profunda.

É possível observar que as ações da *Huawei* vão ao encontro das pretensões da política externa do governo chinês (Corkin, 2011; Jinping, 2022; Wen, 2020; Zhou, 2019). A diplomacia empresarial da *Huawei* no continente africano não configura uma forma de colonialismo na aceção tradicional do conceito (Corkin, 2011; Jinping, 2022; Wen, 2020; Zhou, 2019). Todavia, as atividades da *Huawei* no continente africano integram-se, sem dúvida, na estratégia da China para o referido continente (Corkin, 2011; Jinping, 2022; Wen, 2020; Zhou, 2019). As ações desta empresa incorporam a agenda de política externa chinesa através da diplomacia empresarial desenvolvida nos países africanos (Corkin, 2011; Jinping, 2022; Wen, 2020; Zhou, 2019).

Conclusão

A ação e expansão internacional da *Huawei*, designadamente no continente africano, deve ser compreendida em articulação com a grande estratégia global e regional chinesa. A diplomacia empresarial desta empresa, ou seja, as ações destinadas a criar condições favoráveis à sua expansão internacional, assenta em modalidades de ação estabelecidas pelo PCC. O governo chinês tem um conjunto de interesses que incorpora em estratégias de política externa. Estas políticas públicas têm que ser implementadas no ambiente internacional e, para tal, o governo necessita de instrumentos de operacionalização de tais estratégias. Por outro lado, a *Huawei*, como empresa, procura constantemente aumentar os seus lucros, o que só é possível com uma contínua e sustentável expansão para novos mercados. A diplomacia empresarial da *Huawei* consegue agregar estes interesses. O governo chinês apoia a expansão da *Huawei* e esta expansão é orientada no sentido de concretizar a grande estratégia global chinesa.

Conclui-se que, não obstante o facto da *Huawei* ser uma marca global, não se pode separar esta multinacional do governo e nação chinesa. A China e *Huawei* estão intrinsecamente ligados. A ação empresarial da *Huawei* é o reflexo de experiências próprias pautadas por sentimentos nacionalistas, o que lhe confere uma cultura empresarial própria. Tal é visível em todas as suas atividades, particularmente na sua expansão internacional. Esta expansão demonstra particularidades que requerem uma análise cuidada, nomeadamente no que concerne ao sistema de relações que suporta e sustenta a grande estratégia internacional chinesa.

O realismo neoclássico permite compreender as várias dimensões do papel da diplomacia empresarial da *Huawei* no mercado de telecomunicações africano, bem como da política externa chinesa para o continente africano. A preocupação com os fatores materiais e imateriais permitiu explorar vertentes cruciais para entender esta problemática no seu todo, designadamente a atração de recursos e a expansão do poder económico, bem como a cultura estratégica e a ideologia que sustentam a política externa chinesa. Além disso, foi possível demonstrar como estas dimensões se relacionam criando sinergias que empoderam as estratégias dos atores.

Acresce que os benefícios económicos de participar no sistema de relações económicas internacionais desenvolvido pela China e as suas empresas são discutidos de forma crítica pela literatura especializada. A parceria entre a *Huawei* e o estado chinês tem o potencial de trazer benefícios substanciais para os estados africanos. Esta realidade consubstancia a narrativa construída pela *Huawei* para legitimar a sua diplomacia empresarial. Questiona-se se as modalidades de ação (co)desenvolvidas pela *Huawei* e pelo governo chinês estabelecem uma relação profícua para os atores africanos e se tais relações assentam, efetivamente, num sistema de cooperação. A relação económica estabelecida entre a *Huawei*, o governo chinês e os estados africanos evidencia uma assimetria de influência que pode ser explorada a nível tecnológico, económico, político e social, através de dinâmicas de *soft power* e de *hard power*.

Esta relação triangular (*Huawei* – Estado Chinês – Estados Africanos) está no cerne da diplomacia empresarial da *Huawei* no continente africano e permite que estas linhas de ação tenham tanto impacto. Constitui-se num sistema de interdependência preponderante

para o decorrer da política externa da china no continente africano. É o que proporciona a esta estratégia a sua força motriz.

A importância da diplomacia empresarial da *Huawei* na condução das relações externas da China em África constitui um relevante objeto de estudo. A articulação entre a natureza económica/comercial e a natureza política da diplomacia empresarial é uma realidade importante e que merece uma análise aprofundada. Não se trata de uma sincronicidade, mas sim de um processo complexo que deve ser discutido, designadamente através de estudos de caso. Este trabalho pretendeu contribuir para a criação de um quadro analítico capaz de responder aos desafios colocados pela diplomacia empresarial e incentivar a realização de futuros estudos capazes de aprofundar ainda mais esta temática.

Bibliografia

Almeida, T. F. F. (2015). *Diplomacia económica e internacionalização da economia portuguesa* (pp. 7-20) (Doctoral dissertation).

Alves, A. C. (2012). *Chinese economic and trade co-operation zones in Africa: Facing the challenges*. South African Institute of International Affairs.

Asquer, A. (2012). What is Corporate Diplomacy? Available at SSRN 2009812.

Ayson, R. (2008). Strategic Studies. In *The Oxford Handbook of International Relations* (pp. 558–576). Essay, Oxford University Press.

Bayne, N., & Woolcock, S. (2017). What is economic diplomacy? In *The New Economic Diplomacy: Decision Making and Negotiation in International Economic Relations* (pp. 17-34). Routledge.

Bolewski, W. (2018). Corporate diplomacy as global management (pp. 107-138). *International Journal of diplomacy and Economy*.

Chinweoke, A. (2017, December 23). *Nigeria still biggest economic entity in Africa-Huawei MD*. Vanguard News. Documento disponível em: <https://www.vanguardngr.com/2017/12/nigeria-still-biggest-economic-entity-africa-huawei-md/>.

Corkin, L. (2011). Redefining foreign policy impulses toward Africa: The roles of the MFA, the MOFCOM and China exim bank (pp. 61–90). *Journal of Current Chinese Affairs*. <https://doi.org/10.1177/186810261104000403>.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Couto, A. C. (1988). *Elementos de estratégia: Apontamentos para um curso* (Vol. 1). Instituto de Altos Estudos Militares.

Couto, A. C. (2005). Raymond Aron e a teoria da estratégia. *Nação e Defesa*.

Faist Group. (2018, June 11). *The Global Telecommunications Services Market: 2012 - 2019 data*. Faist group. Documento disponível em: <https://www.faistgroup.com/news/the-global-telecommunications-services-market-2012-2019-data/>.

Fang, F. (2019, January 30). *Huawei's expansion in Africa comes under scrutiny*. The Poch Times. Documento disponível em: https://www.theepochtimes.com/huaweis-expansion-in-africa-comes-under-scrutiny_2772269.html.

Faria, J. (2022, April 14). *Africa: Revenue in telecom sector 2007-2019*. Statista. Documento disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1231804/revenue-from-telecom-companies-in-africa/>.

Gbadamosi, N. (2021, December 8). *What is China's future in Africa?* Foreign Policy. Documento disponível em: <https://foreignpolicy.com/2021/12/08/china-africa-cooperation-investment-belt-road/>.

George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences* (pp. 60-103). mit Press.

Graça, P. B. (2014). *A área dos estudos estratégicos*. Universidades Lusíada de Lisboa. <https://doi.org/10.34628/cay7-4286>.

Hart, D., & Siniver, A. (2020). *The Meaning of Diplomacy* (pp. 159-183). *International Negotiation*.

Hill, C. (2015). *Foreign policy in the twenty-first century* (pp. 1-30). Macmillan International Higher Education.

Huang, Y. (2016). *Understanding China's Belt & Road initiative: motivation, framework and assessment* (pp. 314-321). *China Economic Review*.

Huawei. (2013, February 24). *Huawei launches the first windows phone 4afrika*. Huawei. Documento disponível em: <https://consumer.huawei.com/en/press/news/2013/hw-207068/>.

Huawei. (2016, July 18). *Huawei joins Smart Africa to drive Africa's Digital Transformation-Huawei Press Center*. Huawei. Documento disponível em: <https://www.huawei.com/ch-en/news/2016/7/huawei-joins-smart-africa>

Huawei. (2018a, November 15). *Huawei Cloud unveils in South Africa, enabling to build a fully connected Intelligent Africa*. Huawei. Documento disponível em: <https://www.huawei.com/en/news/2018/11/HUAWEI-CLOUD-South-Africa-Connected-Intelligent>.

Huawei. (2018b). *Huawei Position Paper: Dynamic and healthy development of ICT industry needs support and guidance from governments*. Huawei. Documento disponível em: <https://www.huawei.com/ch-en/news/2016/7/huawei-joins-smart-africa>

Huawei. (2019, September 18). *UNESCO East Africa and Huawei Sign Mou to improve digital skills and AI capabilities*. Huawei. Documento disponível em: <https://www.huawei.com/en/news/2019/9/unesco-east-africa-huawei-sign-mou>.

Huawei. (2020). *2020 Annual Report*. Huawei. Documento disponível em: <https://www.huawei.com/en/annual-report>.

Huawei. (2022, March 28). *Huawei releases 2021 annual report: Solid operations, investing in the future*. Huawei. Documento disponível em: <https://www.huawei.com/en/news/2022/3/huawei-annual-report-2021#:~:text=%5BShenzhen%2C%20China%2C%20March%2028,%25%20year-on-year>.

International Finance Corporation. (s.d). *Bringing Africa Up to High Speed*. Documento disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/cm-stories/cm-connecting-africa#page9.

This Day Live. (2020). *Huawei strengthens presence in Africa*. This day live. Documento disponível em: <https://www.thisdaylive.com/index.php/2020/05/12/huawei-strengthens-presence-in-africa/>.

Jinping, X. (2022, January 28). *Translation: Xi Jinping's speech to the Politburo study session on the Digital Economy*. DigiChina. Documento disponível em: <https://digichina.stanford.edu/work/translation-xi-jinpings-speech-to-the-politburo-study-session-on-the-digital-economy-oct-2021/>.

Krippahl, C. (2021, November 30). *Who benefits from China-Africa Relations?* Deutsche Welle. Documento disponível em: <https://www.dw.com/en/who-benefits-from-china-africa-relations/a-59979169#:~:text=Chinese%20interests%20in%20Africa%20are,The%20trade%20imbalance%20is%20enormous.>

Lobell, S. E., Ripsman, N. M., Taliaferro, J. W., & Taliaferro, J. W. (Eds.). (2009). *Neoclassical realism, the state, and foreign policy* (pp. 1- 41). Cambridge University Press.

Martel, W. (2015). *Grand Strategy in Theory and Practice* (pp. 23-37). Cambridge: Cambridge University Press.

My Joy Online (2020, November 2). *Tanzanian, Ugandan, Nigerian and South African emerge first in Huawei Sub-Saharan africa ICT competition*. My Joy Online. Documento disponível em: <https://www.myjoyonline.com/tanzanian-ugandan-nigerian-and-south-african-emerge-first-in-huawei-sub-saharan-africa-ict-competition/>.

Nye, J. S. (1990). The changing nature of World power (pp. 177-198). *Political Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2151022>.

O'Dea, S. (2021, December 9). *Mobile subscriptions worldwide by region 2021*. Statista. Documento disponível em: <https://www.statista.com/statistics/496125/global-mobile-subscriptions-by-region/>.

Ordeix-Rigo, E. & Duarte, J. (2009). From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing's Corporation Legitimacy and Influence (pp. 549-564). *American Behavioral Scientist*.

Patrício, R. C. (2019). *Teoria das Relações Internacionais: uma perspetiva*. ISCS - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Pinsent Masons. (2019, May 20). *China's Huawei Signs ICT development agreement for Southern Africa*. Pinsent Masons. Documento disponível em: <https://www.pinsentmasons.com/out-law/news/chinas-huawei-signs-ict-development-agreement-for-southern-africa>.

Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria Geral da Estratégia: O essencial ao processo estratégico*. Almedina.

Ribeiro, A. S. (2020). *Modelos do Processo Estratégico*. ISCSP.

Ripsman, N. M. (2011). Neoclassical realism. In *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.36>

Rose, G. (1998). Neoclassical realism and theories of foreign policy (pp. 144-172). *World politics*.

Shepard, W. (2021, December 10). *What China is really up to in Africa*. Forbes. Documento disponível em: <https://www.forbes.com/sites/wadeshepard/2019/10/03/what-china-is-really-up-to-in-africa/?sh=2c46025d5930>.

Si, M. (2018, July 13). *Huawei to build Africa Warehouse*. China daily. Documento disponível em: <https://www.chinadaily.com.cn/a/201807/13/WS5b47fe2fa310796df4df6397.html>.

Stopford, J., Strange, S., & Henley, J. (1991). *Rival states, rival firms: competition for world market shares*. Cambridge: Cambridge University Press.

Strange, S. (1970). International economics and international relations: a case of mutual neglect (pp. 304-315). *International Affairs*.

Tang, L., & Li, H. (2011). Chinese corporate diplomacy: Huawei's CSR discourse in Africa. In *Soft Power in China* (pp. 95-115). Palgrave Macmillan, New York.

Thomas, D. (2020, December 8). *Huawei Rides Security Concerns*. African Business. Documento disponível em <https://african.business/2019/03/economy/huawei-rides-security-concerns/>.

Vernon, R. (1971). *Sovereignty at bay: the multinational spread of US enterprises* (pp. 1-39). Nova Iorque: Basic Books.

Wen, Y. (2020). *The huawei model the rise of China's technology giant*. University of Illinois Press.

WION Web Team, (2021). *Chinese telecom giant Huawei reportedly helping Russia to stabilise internet network*. Wio news. Documento disponível em, <https://www.wionews.com/world/chinese-telecom-giant-huawei-reportedly-helping-russia-to-stabilise-internet-network-459936>.

Wong, A. (2015, September 27). *China's telecommunications boom in Africa: Causes and consequences*. E-International Relations. Documento disponível em <https://www.e-ir.info/2015/09/21/chinas-telecommunications-boom-in-africa-causes-and-consequences/>.

Woodhams, S. (2019, September 12). *Huawei, Africa and the global reach of surveillance technology*. Deutsche Welle. Documento disponível em <https://www.dw.com/en/huawei-africa-and-the-global-reach-of-surveillance-technology/a-50398869>.

Xi, J. (2021, September 21). *Analysts: China expanding influence in Africa via telecom network deals*. Voa news. Documento disponível em https://www.voanews.com/a/economy-business_analysts-china-expanding-influence-africa-telecom-network-deals/6209516.html.

Yusuf, M. (2021, October 22). *China's reach into Africa's digital sector worries experts*. Voa news. Documento disponível em <https://www.voanews.com/a/china-reach-into-africa-digital-sector-worries-experts/6281543.html>.

Zhang, W., Alon, I., & Lattemann, C. (Eds.). (2020). *Huawei Goes Global: Volume I: Made in China for the World*. Springer Nature.

Zhou, J. (2019). *China's core interests and dilemma in foreign policy practice* (pp. 31-54). *Pacific Focus*. <https://doi.org/10.1111/pafo.12131>.