



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Juliana Maria da Silva Lima Gomes

# **Internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica**

## **Entrada em mercados emergentes**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra como requisito necessário à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadores: Prof. Doutor Fernando Carvalho e Prof. Doutor Claudino Ferreira

Coimbra, 2014



## **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me acompanhou e iluminou o meu caminho durante toda esta caminhada.

Ao meu marido, Miguel Gomes, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos mais difíceis.

A toda minha família, que mesmo de tão longe se fazem tão presente.

A família do meu marido, que sempre demonstrou total apoio nessa empreitada.

Ao professor Fernando Carvalho e ao professor Claudino Ferreira, pela orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

A todos os professores da Licenciatura e do Mestrado em Gestão, que tiveram grande relevância na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta tese de mestrado.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

Não obstante, agradeço à ISA e todos os seus colaboradores pelo total apoio nesta investigação.

A MedicineOne e à iClio, pela aceitação e disponibilidade no estudo que permitiram o desenvolvimento desta pesquisa.

*A todos, o meu muito obrigada!*



O verdadeiro progresso é aquele que coloca a tecnologia ao  
alcance de todos.

Henry Ford



## **Resumo**

Quando se aborda o tema competição internacional, para as pequenas e médias empresas de base tecnológica (PMEBTs), a corrida para os mercados emergentes pode representar dificuldades e desafios peculiares inerentes a esse tipo de empresa, encontrando-se estas em desvantagem em comparação com as grandes empresas do mesmo setor. O estudo sobre a internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) já foi abordado por vários autores, mas pouco se encontra literatura sobre uma abordagem referente à internacionalização de PMEBTs, sendo ainda mais rara a investigação existente no que se refere a internacionalização para mercados emergentes, reforçando haver uma necessidade de maior enfoque nessa área de pesquisa. Pretendeu-se, desta forma, com a presente investigação, colmatar lacunas na literatura existente, no que respeita a entrada em mercados emergentes por PMEBTs. A investigação incide sobre uma amostra não-probabilística de PMEBTs portuguesas, onde empresas deste setor se encontram num mercado limitado, a nível dimensional e conjuntural, não tendo outra alternativa a não ser a internacionalização. O estudo é realizado com base em entrevistas semiestruturadas a três empresas, fazendo-se a utilização do método de estudos de casos múltiplos, que pretende explorar as percepções e expectativas destas, no âmbito das motivações e das barreiras enfrentadas para a internacionalização e da percepção quanto ao apoio político nesse processo com vista a alcançar o sucesso e a criar uma vantagem competitiva sustentável. Através dos resultados obtidos, apesar de a utilização do método de estudo de caso não permitir generalizações, o estudo nos mostra que há tendências semelhantes no que se refere às motivações (oportunidades de expansão e crescimento da empresa, influência de intermediários), barreiras (barreiras tarifárias, barreiras no ambiente de negócio, de recursos humanos e de produto e preço) e percepção do apoio político no processo de internacionalização de PMEBTs para mercados emergentes (experiência negativa de um modo geral).

**Palavras-chave:** internacionalização, mercados emergentes, pequenas e médias empresas de base tecnológica.





## **Abstract**

When the topic of international competition is addressed for small and medium-sized technology-based firms (SMTFs), the race to emerging markets can pose unique difficulties and challenges inherent in this type of company, finding these at disadvantage when compared with the large companies in the same industry. The study on the internationalization of small and medium enterprises (SMEs) has already been addressed by several authors, but little is found in the literature on an approach related to the internationalization of (SMTFs), being even more rare in the existing research regarding the internationalization for emerging markets, reinforcing the idea that there is a need for greater focus in this area of research. Therefore, it is intended with this research, to fill gaps on the existing literature regarding the entry into emerging markets by SMTFs. The investigation concerns a Portuguese non-probabilistic sample of SMTFs where companies in this sector are in a limited market, at a dimensional and situational level, having no other alternative than internationalization. The study is conducted based on semi-structured interviews to three companies, using the method of multiple case studies, which aims to explore the perceptions and expectations of those within the motivations that led them to internationalize, the barriers faced for effective internationalization and the perception of political support in the input process in emerging markets in order to achieve success and create a sustainable competitive advantage. Through the results obtained, despite the use of case study method not allowing generalizations, the study shows that there are similar trends with regard to motivations (expansion and growth business opportunities, influence of intermediaries), barriers (tariff barriers, barriers in the business context, human resource barriers and product and price barriers) and perceptions of political support in the process of internationalization of SMTFs for emerging markets (negative experience).

**Keywords:** internationalization, emerging markets, small and medium-sized technology-based firms.



## **Lista de siglas**

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (Aicep)

Associação Brasileira de Empresas de Tecnologias da Informação e Comunicação (Brasscom)

Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs)

Brasil, Rússia, Índia e China e África do Sul (BRICS)

Comissão Europeia (CE)

*Countries in Emerging Markets Excluded by New Terminology* (CEMENT)

Comissão Econômica para a América Latina e Caraíbas (CEPAL)

Colômbia, Indonésia, Vietnã, Egito, Turquia e África do Sul (CIVETS)

Empresas de base tecnológica (EBTs)

Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)

Fundo Monetário Internacional (FMI)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Investimento direto estrangeiro (IDE)

Mercado Comum do Sul (Mercosul)

Núcleo Operacional para Sociedade de Informação do Governo de Cabo Verde (NOSI)

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)

Produto interno bruto (PIB)

Pesquisa e desenvolvimento (P&D)

Pequenas e médias empresas de base tecnológica (PMEBTs)

Pequenas e médias empresas (PMEs)

Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN)

Sistema Único de Saúde (SUS)

Tecnologias de informação (TI)

Tecnologias de informação e comunicação (TIC)



## Lista de Tabelas e Figuras

Tabela 1 Acrônimos criados para grupos de mercados emergentes.....	6
Tabela 2 Ranking dos dez países com maiores PIBs do mundo em 2013. ....	7
Tabela 3 Barreiras e recomendações para superar obstáculos à internacionalização.....	38
Tabela 4 Resumo dos resultados encontrados.....	80
Figura 1 Elementos necessários e suficientes para Sustentabilidade de Novos Empreendimentos Internacionais. ....	25
Figura 2 Classificação das Motivações para Exportação .....	31
Figura 3 Razões que conduzem à internacionalização.....	32



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Fundo conceitual.....	1
1.1.1 Mercados emergentes.....	3
1.1.1.1 BRICS.....	6
1.1.1.2 PMEs e os mercado emergentes.....	8
1.1.1.3 Mercado brasileiro.....	8
1.1.2 Internacionalização de PMEs.....	10
1.1.2.1 Internacionalização de PMEBTs.....	13
1.2 Discussão do problema.....	16
1.3 Questão e objetivos da pesquisa.....	16
1.4 Estrutura da tese.....	18
2. ENQUATRAMENTO TEÓRICO.....	19
2.1 Teorias existentes quando se estuda a internacionalização.....	19
2.1.1 Teorias econômicas.....	20
2.1.2 Teorias comportamentais.....	21
2.1.3 Teoria empreendedora.....	23
2.2 Motivações da internacionalização.....	28
2.3 Barreiras no acesso de PMEs aos mercados internacionais.....	33
3. METODOLOGIA.....	40
3.1 Abordagem científica.....	40
3.2. Estratégia de pesquisa.....	42
3.3. Visão geral do processo de pesquisa.....	45
3.4. Seleção dos casos.....	46
3.5. Coleta dos dados.....	48
3.6. Qualidade da investigação.....	49
4. ANÁLISE DOS CASOS.....	51
4.1. Caso – ISA – Intelligent Sensing Anywhere.....	51
4.1.1 Apresentação da empresa.....	51
4.1.2 Perfil do empreendedor.....	52
4.1.3 Atividade internacional.....	52
4.1.4 Entrada no mercado brasileiro.....	53
4.1.4.1 Motivações.....	53
4.1.4.2 Barreiras.....	54
4.1.4.3 Apoio Político.....	56
4.1.4.4 Perspectivas futuras.....	57
4.1.5 Conclusão e limitações.....	57
4.2 Caso – MedicineOne.....	58
4.2.1 Apresentação da empresa.....	58

4.2.2	Perfil do empreendedor.....	60
4.2.3	Atividade internacional.....	60
4.2.4	Entrada no mercado brasileiro.....	62
4.2.4.1	Motivações.....	62
4.2.4.2	Barreiras.....	63
4.2.4.3	Apoio Político.....	66
4.2.4.4	Perspectivas futuras.....	68
4.2.5	Conclusões e limitações.....	70
4.3	Caso – iClio.....	71
4.3.1	Apresentação da empresa.....	71
4.3.2	Perfil do empreendedor.....	72
4.3.3	Atividade internacional.....	72
4.3.4	Entrada no mercado brasileiro.....	73
4.3.4.1	Motivações.....	73
4.3.4.2	Barreiras.....	74
4.3.4.3	Apoio Político.....	76
4.3.4.4	Perspectivas futuras.....	78
4.3.5	Conclusões e limitações.....	78
4.4	Análise cruzada dos casos.....	80
4.4.1	Motivações.....	81
4.4.2	Barreiras.....	82
4.4.2.1	Barreiras internas.....	82
4.4.2.2	Barreiras externas.....	84
4.4.3	Apoio Político.....	86
5.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	89
5.1	Conclusão.....	89
5.2	Recomendações.....	94

## BIBLIOGRAFIA

## APÊNDICES

I Guião das entrevistas semiestruturadas

II Protocolo das entrevistas







# 1. INTRODUÇÃO

*Não é recente o interesse dos investigadores pela internacionalização. O tema vem sendo discutido já há uma série de anos e uma longa listagem de subtemas relacionados são abordados por pesquisadores em todo mundo. A constante mudança de ambiente com o qual as empresas se deparam obrigam a que exista um foco maior relativamente ao tema. Contudo, apesar de todos os esforços na abordagem do assunto na tentativa de colmatar lacunas existentes na literatura no âmbito da internacionalização, pouco conteúdo existe a respeito da internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica (PMEBTs) e muito menos ainda numa perspectiva de entrada em mercados emergentes, mercados estes cada vez mais integrados na economia mundial. A seguir, após esta breve apresentação sobre a relevância do tema, será fornecida uma introdução mais aprofundada do fundo conceitual: mercados emergentes, internacionalização das PMEs (com ênfase na internacionalização de PMEBTs), discussão do problema, questões e objetivo da pesquisa e por fim, a estrutura da tese.*

## 1.1 Fundo Conceitual

Um dos fatores que impulsionaram a globalização foi a evolução das tecnologias através de investigações e forte investimento de empresas de base tecnológica (EBTs) em pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovando, reduzindo distâncias e tornando instantânea a transmissão de informação. A crescente internacionalização das multinacionais tecnológicas, fizeram com que as pequenas e médias empresas de base tecnológica (PMEBTs) tivessem que adotar perspectivas internacionais, a fim de garantir o sucesso a longo prazo (Karagozoglu & Lindell, 1998).

A estratégia de internacionalização de empresas sempre foi vista como um modo de maximizar a competitividade das empresas no país de origem e no exterior (Freire, 2008). Nos últimos anos as PMEBTs tornaram-se cada vez mais globais, impelidas por empresas multinacionais de base tecnológica (Karagozoglu & Lindell, 1998) e fatores como o conhecimento científico e inovação tecnológica (Cassiman & Golovko, 2011; Lecerf, 2012), aumentando a concorrência internacional.

Contudo, EBTs são empresas que necessitam de constante investimento em P&D, pois com o tempo, o processo de produção da tecnologia desenvolvida é disseminada e a tecnologia amadurecida, reduzindo a competitividade da empresa(Berte, Martinho, & Rodrigues, 2010), e normalmente, tratando-se de PMEs, encontram-se em desvantagem em relação as grandes multinacionais devido aos seus recursos escassos(Karagozoglu & Lindell, 1998). Para colmatar esta lacuna, as PMEBTs, apoiam-se, em sua maioria, no relacionamento estreito com universidades no âmbito da P&D de modo a que, com a união de valências, possam realizar pesquisas, desenvolver e lançar novos produtos(Berte et al., 2010).

O elevado potencial de países em crescimento, os chamados países emergentes, tem oferecido boas oportunidades de expansão não só para as grandes empresas, mas também para as PMEs(Sandberg, 2012). A tendência destas empresas tem sido a de olhar cada vez menos para os mercados voláteis dos países desenvolvidos, e mais para as economias flutuantes da Ásia, América do Sul e África numa perspectiva de aproveitarem a boa fase que estes vivenciam. São mercados atualmente visados pelo mundo como oportunidade para contornar a crise econômica e financeira que embate boa parte dos mercados desenvolvidos.

A abertura gradual destes mercados, que tem ocorrido há um pouco mais de três décadas, foi o fator que contribuiu para a forma como hoje é vista a economia global. Estes mercados representam 84% da população mundial, 26% do PIB e em geral, altas taxas de crescimento econômico(Peng & Meyer, 2011), o que indica um potencial de mercado enorme. Ainda dentro deste leque de países com grande potencial de crescimento, o mercado brasileiro tem sido bastante visado como prioridade nas estratégias de internacionalização destas empresas. Segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Tecnologias da Informação e Comunicação (Brasscom), o potencial do país no mercado de tecnologias é gigantesco, com faturamento anual de U\$\$ 123 Bilhões, compondo 5,2% do PIB nacional, sendo atualmente o quinto maior mercado interno de tecnologias de informação e de comunicação (TIC) do mundo.

No entanto, a internacionalização dentro de um contexto de mercados emergentes, implica um desafio para as empresas, em especial para PMEs, no que diz respeito à compreensão dos padrões e do comportamento para essa internacionalização, desafiando as

teorias já existentes neste aspecto. Nesse contexto, os caminhos tradicionalmente sugeridos para a internacionalização podem ser diferentes (Sandberg, 2012). Os riscos associados à esta ação exigem um aprendizado por parte das empresas sobre como desenvolver negócios internacionais com qualidade em mercados emergentes.

Apesar de todos os esforços que têm sido realizados pelos investigadores no âmbito da internacionalização das PME's, ainda é escassa a literatura existente sobre a internacionalização de PMEBTs (Karagozoglou e Lindell, 1998; Jones, 1999; Mais *et al.*, 2010) e mais escassa, ainda, é a literatura referente a internacionalização de PMEBTs num contexto de mercados emergentes. Portanto, com base no contexto supramencionado a presente tese incide sobre a internacionalização de PMEBTs no âmbito da entrada em mercados emergentes, com foco particular no mercado Brasileiro.

A seguir será apresentada uma introdução mais aprofundada sobre o tema e as teorias existentes quando se estuda internacionalização de empresas.

### **1.1.1 Mercados Emergentes**

De um modo geral, a crise financeira de 2008 acarretou graves problemas para as economias da União Europeia, refletindo-se no aumento do desemprego e da dívida externa dos países membros. Em contrapartida, observa-se um crescimento econômico sustentado das economias dos chamados “mercados emergentes” desde a década de 1990, elevando o crescimento econômico mundial, principalmente durante o período de recuperação após o ápice da crise em 2008.

O termo “mercado emergente” foi utilizado pela primeira vez pelo economista Antoine Agtmael, funcionário do Banco Mundial, em 1981, que visava a criação de um termo diferenciado para os países com grande potencial de desenvolvimento e crescimento econômico. Sua principal motivação era atrair investimentos para estes países evitando o preconceito associado à expressão “país do terceiro mundo”(Gimpel, 2010). O termo tem sido utilizado na atualidade para caracterizar países que até a década de 1970 eram conhecidos por países subdesenvolvidos e que na década de 1980 passaram a ser chamados países em desenvolvimento(Tavares, 2006). Em suma, descreve países que possuem um grande potencial de crescimento econômico, industrial e de modernização.

Pereiro(2002), descreve o mercado emergente como uma economia nacional que:

- De algum modo vem tentando organizar as contas nacionais através da privatização de empresas públicas ou desregulamentação da atividade econômica;
- Busca a estabilidade do sistema econômico utilizando sistemas mais liberais e linhas democráticas, indagando solucionar os problemas sociais prioritários;
- Tem diminuído as barreiras para o comércio e investimento estrangeiro, aumentando a sua participação na economia mundial;
- Observa forte entrada de capital estrangeiro, tecnologias e novas formas de gerenciamento, com a entrada de grandes empresas multinacionais;
- Tem vivenciado uma grande mudança na estrutura de suas indústrias e empresas, sejam elas grandes ou pequenas, com base no crescimento da produtividade, assim impulsionando as empresas para uma abordagem assente em padrões de competitividade internacional;
- Observa um crescimento significativo de fusões e aquisições, *joint ventures* e surgimento de subsidiárias. Onde o mercado se torna extremamente atraente para empresários, gestores, investidores de risco, investidores estratégicos e bancos de investimento, entre outros, com visão para a oportunidade de extrair-se valor de atividades desses mercados, que são diferentes de mercados mais desenvolvidos;
- Apresenta um crescimento significativo do mercado de capitais reforçado por investidores internacionais;
- Acaba por influenciar a atividade econômica de países vizinhos com a abertura de suas economias.

Segundo Mody, citado por Gimpel (2010), um mercado emergente é definido por duas características essenciais: o elevado grau de volatilidade e a transição do Estado nas suas dimensões econômica, política, social e demográfica.

Com a abertura gradual desses mercados observa-se uma nova orientação e desenvolvimento da economia no mundo (Sandberg, 2012), que antes era restrita apenas aos países desenvolvidos. Há trinta anos seria difícil imaginar que países como a China, Brasil e Índia pudessem ser vistos, hoje, como grandes potências mundiais (vom Hau, Scott, & Hulme, 2012), fato decorrente da mudança geopolítica e econômica que a ascendência destes países vem provocando a nível mundial (Vizia & Costa, 2010). Trata-se de países que até há bem pouco tempo atrás, eram classificados como países de terceiro

mundo, subdesenvolvidos e que nos dias de hoje, apesar do impulso na economia e no desenvolvimento, ainda apresentam uma grande desigualdade social, bastante distintos do perfil característico dos países considerados ricos e desenvolvidos.

No entanto, há ainda que ressaltar que estes não são os únicos países que atualmente encontram-se num contexto de grande desenvolvimento e avanço econômico. De fato, a ascensão dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China) abriu oportunidades para outros países em desenvolvimento. Países como México, Coreia do Sul, Turquia, entre outros, representam uma significativa mudança no que refere-se a hierarquia da economia global e que se têm apresentado cada vez mais influentes na arena do desenvolvimento (vom Hau et al., 2012).

O acesso aos mercados emergentes tem oferecido significativas oportunidades de desenvolvimento de negócios, novas fontes de crescimento para a criação de empregos e bem-estar para empresas europeias, em contexto de crise econômica (Comissão Europeia, 2012). Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a participação na expansão dos mercados em crescimento é cada vez mais percebida como uma importante estratégia para reativar a dinâmica de crescimento por muitos governos dos seus países membros. Essa abertura, que tem ocorrido há um pouco mais de três décadas, foi o fator que contribuiu para a forma como hoje é vista a economia global.

De modo a simplificar conceitos, ou mesmo para “vender” os países aos investidores internacionais, alguns acrônimos têm sido utilizados para representar mercados ou grupos de países com rápido crescimento como podemos referenciar:

**Tabela 1** Acrônimos criados para grupos de mercados emergentes.

<b>BRICS</b>	Trocadilho em inglês com brick (tijolo), composto por Brasil, Rússia, Índia, China e, desde 2011, pela África do Sul.
<b>CIVETS</b>	Referência em inglês aos cervos almiscareiros, que reúne a Colômbia, Indonésia, Vietnã, Egito, Turquia e África do Sul.
<b>CEMENT</b>	Cimento em inglês. Significa Countries in Emerging Markets Excluded by New Terminology ou Países nos Mercados Emergentes Excluídos pela Nova Terminologia. Acrônimo criado com o propósito de afirmar que o crescimento sustentado dos BRICs depende diretamente do crescimento dos demais países emergentes.
<b>Next-11</b>	Próximos 11. Composto por Bangladesh, Egito, Indonésia, Irã, México, Nigéria, Paquistão, Filipinas, Turquia, Coreia do Sul e Vietnã.

**Fonte:** Wassermann, Rogério (2011) Sucesso dos Brics gerou proliferação de siglas econômicas. Londres: BBC Brasil, 30 de novembro.

#### **1.1.1.1 BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul)**

De fato, em 2006, depois do conceito apresentado pelo economista Jim O'Neill sobre economia global, através da publicação de um artigo para a *Goldman Sachs*<sup>1</sup>, originou o agrupamento incorporado à política externa do Brasil, Rússia, Índia e China: os BRICs. Índices apresentados pelo Ministério das Relações Exteriores do Brasil mostram que, entre 2003 e 2007, o crescimento dos quatro países representou 65% da expansão do produto interno bruto mundial.

Em 2011, por ocasião da terceira cúpula, a África do Sul passou a fazer parte deste agrupamento, passando a ser adotada a sigla BRICS (“S” do inglês *South America*)<sup>2</sup>. Nesse mesmo ano, a África do Sul participou, pela primeira vez, em um encontro dos BRICS, como membro.

---

<sup>1</sup>*Building Better Global Economic BRICs*. Artigo publicado em novembro de 2001 que deu origem ao acrônimo “BRICs”, cujo intuito era a abordagem do estado da economia global com particular destaque para a relação entre o G7 e algumas das maiores economias de mercados emergentes.

<sup>2</sup> Ministério das Relações Exteriores do Brasil, “BRICS: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul” <http://www.itamaraty.gov.br/temas/mecanismos-inter-regionais/agrupamento-brics> [7 de janeiro de 2013]



Segundo o Ministério das Relações Exteriores do Brasil, como agrupamento, o BRICS possui caráter informal. Atualmente, não possui um documento constitutivo, nem um secretariado específico e nem qualquer tipo de fundos para financiar as suas atividades. A partir da vontade política de seus membros é que existe uma maior abertura para o diálogo, identificação de convergências e conciliação, em relação a vários temas, maior ampliação de contatos e cooperação em setores específicos.

O grupo é considerado pela OCDE, dentre os países representativos de alto crescimento, os melhores países para se investir em termos de novas oportunidades para PMEs. A OCDE afirma, ainda, que estes países correspondem a mercados estratégicos, considerando-se que, dois destes países, representam os maiores fornecedores de recursos naturais do mundo, com destaque para as energias (Brasil e Rússia) e os outros dois são os maiores consumidores dado o seu nível populacional (China e Índia).

No ano de 2013, com exceção da África do Sul, os demais países pertencentes aos BRICS, integraram o ranking dos dez países com o maior produto interno bruto (PIB) mundial:

**Tabela 2.** Ranking dos dez países com maiores PIBs do mundo em 2013.

<i>Ranking 2013</i>	<i>País</i>	<i>PIB**</i>
1º	Estados Unidos	16,800
2º	China*	9,181
3º	Japão	4,902
4º	Alemanha	3,636
5º	França	2,737
6º	Reino Unido	2,536
7º	Brasil*	2,243
8º	Rússia*	2,118
9º	Itália	2,072
10º	Índia*	1,871

**Fonte:** *International Monetary Fund*<sup>3</sup>

Nota: \*BRICs

\*\* Valores em trilhões de dólares americanos

Entre os países-membros do bloco BRICS reside 40% da população do globo, segundo dados do Ministério das Relações Exteriores do Brasil. Resultados de estudos realizados pela OCDE indicam que até o final de 2030 os mercados emergentes e em desenvolvimento representem 60% do PIB mundial.

<sup>3</sup>“Report for Selected Countries and Subjects”. International Monetary Fund. World Economic Outlook Database. Abril de 2014. Retirado em agosto de 2014.

Em equidade de poder de compra, o PIB dos BRICS já supera o dos Estados Unidos da América (EUA) ou o da União Europeia. No ano de 2010 o PIB conjunto dos cinco países, incluindo a África do Sul, totalizou US\$ 11 trilhões, ou 18% da economia mundial. Considerando-se o PIB pela paridade de poder de compra, esse índice é ainda maior: US\$ 19 trilhões, ou 25%, o que indica um grande potencial de mercado.

### **1.1.1.2 PMEs e os Mercados Emergentes**

Um estudo publicado pela Comissão Europeia (CE) em Agosto de 2011 intitulado “*Opportunities for the Internacionalization of SME*”<sup>4</sup> afirma que dos 261,6 bilhões de euros exportados da UE para países terceiros, dentre eles os BRICS, 134,6 bilhões correspondem a exportações realizadas por PMEs. Estas empresas têm mostrado-se interessadas principalmente pela comercialização de produtos e serviços para as classes médias destes países de rápida expansão, ao contrário do que ocorria anteriormente quando os países desenvolvidos buscavam os atuais mercados emergentes somente com o interesse de reduzir custos de produção atraídos pelo baixo custo da mão de obra. Para a UE os mercados emergentes (da Ásia, África e América Latina) correspondem a maior parte dos mercados prioritários para a internacionalização das PMEs. Uma pesquisa realizada pela OCDE em 2012, confirmou ainda que as PMEs com filiais em mercados de elevado crescimento são maiores, mais inovadoras e produtivas do que as empresas que investem exclusivamente nas economias desenvolvidas, enquanto que PMEs que operam exclusivamente à nível nacional apresentam menor desempenho.

### **1.1.1.3 Mercado Brasileiro**

Segundo Vizia & Costa (2010), como país integrante dos BRICS, o Brasil é o mais internacionalizado, possuindo o maior estoque de investimento direto estrangeiro (IDE) em relação ao seu PIB (18%), seguido pela Rússia (13%), Índia (10%) e China (9%). O Fundo Monetário Internacional (FMI) considera-o uma “economia sistêmica”, juntamente com o México apesar do grande abrandamento sofrido por esse mercado na taxa de crescimento entre 2010 e 2012, quando passou de uma taxa de 7,5% para uma taxa de 1,1%.

---

<sup>4</sup> Tradução livre da autora: “Oportunidades de Internacionalização para PMEs”

De acordo com a Comissão Econômica para a América Latina e Caraíbas (CEPAL), o mercado brasileiro continua a ser o grande ímã de atração de IDE da América Latina. Só em 2012, atraiu 70% do IDE na América do Sul, correspondendo a entrada de 130 bilhões de dólares neste mercado. Uma recente pesquisa desenvolvida pela OCDE<sup>5</sup> mostra que dentre os BRICS o mercado brasileiro é o terceiro mercado mais visado pelos governos dos países membros deste grupo, ficando atrás apenas da China e da Índia. O interesse por um determinado mercado, segundo a pesquisa, é o reflexo da localização geográfica e da proximidade cultural, como por exemplo o idioma. A tendência para a escolha destes mercados também está relacionada com a dimensão do mercado alvo, sendo o tamanho do mercado um padrão para seleção do mercado de alto crescimento.

Fato é que atualmente o Brasil é a sétima maior economia do mundo, sendo o terceiro maior destino de investimento direto português no estrangeiro, segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (Aicep). Com uma população de aproximadamente 191 milhões de habitantes, segundo o censo demográfico de 2010 divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com uma classe média em expansão (com a ascensão de 36 milhões de pessoas à classe média apenas durante a vigência do governo Lula da Silva) e com a economia em crescimento, o Brasil tem sido o principal motor de atração de investimentos da América Latina. A classe média brasileira em expansão possui uma grande apetência pelo consumo de produtos sofisticados, o que garante uma boa oportunidade de negócio para empresas que comercializam produtos de valor acrescentado, nomeadamente, produtos tecnológicos.

O atual governo do Brasil, com a presidente Dilma Rousseff, tem sido mais conivente com a participação de empresas privadas estrangeiras no mercado brasileiro em setores considerados estratégicos para o país. Estão sendo privilegiados investimentos que acrescentem valor no território brasileiro. Projetos *greenfield* (investimentos de raiz), estabelecimento de parcerias com empresas locais e a participação em processos de privatização em determinados setores, são algumas das medidas que estão sendo aplicadas quanto ao investimento estrangeiro, segundo a Aicep.

---

<sup>5</sup> *Fostering SMEs' Participation in Global Markets: Final Report (2012)*, tradução livre da autora: Fomento da Participação de PME em Mercados Globais: Relatório Final (2012)

No entanto, o Brasil não deve ser visto apenas pela sua gigantesca dimensão ou sua taxa de crescimento anual, mas deve também ser valorizada a sua rede de relacionamentos geopolíticos que poderão servir de acesso para outros mercados, citando por exemplo o bom relacionamento existente entre os países membros do BRICS e Mercado Comum do Sul (Mercosul), dentre outras redes das quais o Brasil faz parte.

Atendendo a que a proximidade cultural pode ser considerada mais importante do que a distância geográfica, um fator que pode representar uma grande vantagem competitiva, encontra-se Portugal com uma considerável vantagem no acesso ao mercado Brasileiro, pela cultura, ligação histórica e bom relacionamento existente entre os dois países.

### **1.1.2 Internacionalização de PMEs**

O conceito de pequena e média empresa (PME) tende a variar de país para país, não existindo uma definição global. As PMEs europeias são definidas como empresas que possuem um número de funcionários inferior a 250, o volume de negócios anual não ultrapassa os 40 milhões de euros ou um balanço total anual que não supera os 27 milhões de Euros (Comissão Europeia, 2008). Já a definição portuguesa para PME define como empresas que, cumulativamente, preenchem os seguintes requisitos<sup>6</sup>:

- Empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares);
- Não ultrapassem 11.971.149 euros de vendas anuais;
- E não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer nos limites definidos nos pontos anteriores.

De notar que esta definição não faz diferenciação entre micro, pequena e média empresa, sendo apresentados apenas os critérios para classificação de PMEs.

Distintamente da definição dada pela Comissão Europeia, no Brasil, uma PME é definida como uma organização que possui um número inferior a 500 funcionários, no caso de tratar-se de uma indústria e inferior a 100 funcionários tratando-se de comércio e serviços (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE). Na China, essa definição

---

<sup>6</sup>Portal da Empresa, Governo de Portugal:  
[http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao\\_Empresa/Sobre\\_as\\_PME/#{7A96037C-E5F1-476E-AFE8-02EC70E2819E}](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao_Empresa/Sobre_as_PME/#{7A96037C-E5F1-476E-AFE8-02EC70E2819E})

também apresenta-se diferenciada das definições já referidas, onde as PME's poderão possuir até 2000 funcionários para empresas industriais e até 3000 para empresas de construção (Sandberg, 2012).

Para os devidos fins da pesquisa, nesta tese será considerada a definição atribuída em Portugal para PME onde estas são determinadas pela constituição de no máximo 249 trabalhadores, não ultrapassando os 50 milhões de euros de volume de negócios ou 43 milhões de euros de balanço total de acordo com o Decreto-Lei n.º372/2007, de 6 de novembro.

Observa-se hoje um ambiente altamente competitivo sendo a internacionalização um investimento estratégico bastante atrativo para qualquer tipo de empresa. Os benefícios que se pode conseguir através dela tais como novos mercados, novos clientes, recursos mais baratos, fatores de produção mais baratos, melhoria da força de trabalho, podendo ter um grande impacto na competitividade da empresa (Atik, 2012).

No entanto, qualquer tipo de investimento estratégico exige uma maior compreensão quanto aos riscos e incertezas em se realizar ou não o investimento. Tem-se observado desde as duas últimas décadas do século 20 uma melhoria considerável da comunicação internacional e redes de informação, avanços tecnológicos significativos, diminuição das barreiras de acesso ao comércio internacional - que historicamente favorecia apenas às grandes empresas - e um aumento da perspectiva global para atividades empresariais (Pett, Francis, & Wolff, 2004). Tais mudanças configuram um ambiente mais favorável e mais atraente para a internacionalização de PME's.

Dentre diversas definições de internacionalização, podem-se destacar:

- Freire (2008), a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos e mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional;
- Meyer (1996), que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem;

- Calof e Beamish (1995), que referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais;

Alguns pesquisadores consideram que a internacionalização é também uma consequência do crescimento da empresa e que os conceitos de internacionalização e crescimento estão interligados (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006).

Com a globalização, as PMEs que antes estavam apenas focadas no mercado interno foram impulsionadas para uma expansão internacional. Novas pressões foram colocadas sobre os estados, principalmente entre aqueles localizados na semiperiferia da economia global do sistema capitalista (Vom Hau *et al.*, 2012), que experimentam *deficits* no balanço de pagamentos. Estes têm cada vez mais tentado aumentar as atividades internacionais de suas PMEs de modo a estimular o crescimento econômico, reduzir o desemprego e criar potenciais multinacionais no futuro (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006). Barreiras protecionistas antes adotadas passaram para um modelo liberal nas últimas três décadas, abrindo economias nacionais a um nível mundial. Asuman Atik (2012) afirma que a internacionalização é um dos desafios que as empresas devem empreender para sobreviver em um ambiente cada vez mais globalizado.

O estudo sobre a internacionalização de PME é relativamente recente se comparado a literatura atualmente disponível sobre internacionalização de multinacionais ou sobre comércio internacional. A importância dada para o desenvolvimento de investigações no âmbito desse tema tem sido cada vez mais valorizada uma vez que a presença de PMEs na economia dos países é massificada e amplamente reconhecida, podendo chegar, em alguns casos, a uma proporção de 97% do número total de empresas (Lecerf, 2012) e por isso vistas como preponderantes. Em 2010 existiam 23 milhões PME na UE que representavam 99 % do total das empresas, dois terços dos postos de trabalho do setor privado, sendo responsáveis por cerca de 80% dos novos postos de trabalho entre 2005 e 2010 (Comissão Europeia, 2011).

Estas empresas têm impulsionado o desenvolvimento de economias e inovações (Sen & Haq, 2010). A internacionalização de PMEs não deve ser considerada somente uma estratégia para estas empresas se manterem ativas no mercado, atendendo que a competitividade hoje em dia entre as empresas é muito mais agressiva e a resposta ao

mercado deve ser dada a um ritmo cada vez mais rápido. A internacionalização para estas empresas, se gerida de forma adequada, deve ser considerada uma oportunidade de obterem altos lucros, contribuindo para o seu crescimento, ou seja, ganho de vantagem competitiva e conseqüentemente, o crescimento econômico de um país.

No entanto, estudos comprovam que é mais difícil e complexa a decisão de internacionalizar para PMEs do que para uma grande empresa (Hutchinson, Fleck e Lloyd-Reason, 2009; Ruzzier *et al.*, 2006) e que quando optam por esta estratégia não têm as suas atividades internacionais tão desenvolvidas quanto as grandes empresas (Sandberg, 2012; Sen & Haq, 2010). Características como estruturas inflexíveis, a falta de recursos estratégicos e financeiros, falta de capacidade de gestão, falta de informação adequada e falta de apoio público adequado, combinadas contribuem para a incerteza e a complexidade do processo de internacionalização tornando essa expansão ainda muito mais difícil (Atik, 2012)<sup>7</sup>.

Pesquisas desenvolvidas com PMEs concluem que existe uma tendência para estas considerarem a internacionalização como um processo evolutivo, estando pouco a pouco cada vez mais comprometida com atividades internacionais ou, em outro caso, resultar em saída de mercados internacionais (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006; Sandberg, 2012). Um dos estudos mais aprofundados a cerca da internacionalização de PMEs começou no início dos anos 1970 nos países nórdicos, com a escola de Uppsala. Este estudo contempla a internacionalização como um processo que a partir da conquista de conhecimento e da experiência gradual uma empresa aumenta o seu nível de participação com o mercado externo.

### **1.1.2.1 Internacionalização de PMEBTs**

São inúmeras as definições encontradas para descrever o que são as empresas de base tecnológica. Em comum todas elas definem como empresas cuja competitividade depende do domínio de conhecimento científico e tecnológico para o desenvolvimento e produção bens e/ou serviços inovadores. Para a presente tese será adotada a definição de Machado *et al.* (2001: 7), que define:

---

<sup>7</sup> Ver capítulo 2.3 “Barreiras no acesso de PMEs aos mercados internacionais”.

[...] empresas de base tecnológica são empresas industriais [...], que estão comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se, ainda, pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico. Estas empresas usam tecnologias inovadoras, têm uma alta proporção de gastos com P&D, empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados [...] específicos.

A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) é uma empresa pública brasileira de fomento à ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas. Esta empresa que está vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia apresenta uma definição mais aprofundada para empresa de base tecnológica:

Empresa de qualquer porte ou setor que tenha na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva. Esta condição será considerada atendida pelas empresas que apresentem pelo menos duas das seguintes características:

- a) Desenvolvam produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas significativas em produtos ou processos existentes. O termo produto se aplica tanto a bens como a serviços;
- b) Obtêm pelo menos 30% (trinta por cento) de seu faturamento, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, pela comercialização de produtos protegidos por patentes ou direitos de autor, ou em processo de obtenção das referidas proteções;
- c) Encontram-se em fase pré-operacional e destinam pelo menos o equivalente a 30% (trinta por cento) de suas despesas operacionais, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, a atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- d) Não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 5% (cinco por cento) de seu faturamento a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- e) Não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 1,5% (um e meio por cento) de seu faturamento a instituições de pesquisa ou universidades, ao desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados ao desenvolvimento ou ao aperfeiçoamento de seus produtos ou processos;



- f) Empregam, em atividades de desenvolvimento de software, engenharia, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, profissionais técnicos de nível superior em percentual igual ou superior a 20% (vinte por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal;
- g) Empregam, em atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, mestres, doutores ou profissionais de titulação equivalente em percentual igual ou superior a 5% (cinco por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal.

Apesar da globalização não se encontrar confinada apenas a produtos de alta tecnologia, em que a linguagem dos consumidores é universal facilitando a estandardização(Viana & Hortinha, 2009), as indústrias de base tecnológica é das indústrias que se tornaram mais globais nos últimos anos (Karagozoglu e Lindell, 1998). O êxito na concorrência estrangeira baseado na inovação tecnológica, incentiva as empresas a investirem ainda mais em tecnologia(Porter, 2007), promovendo deste modo essa indústria.

A globalização ajuda a tecnologia a ultrapassar as fronteiras nacionais tradicionais para se tornar mais rentável, enquanto a tecnologia ajuda a tornar o negócio mais global (Aggarwal, 1999). Karagozoglu e Lindell (1998) afirmam que o volume de negócios gerado dentro do mercado doméstico já não é suficiente para suportar níveis competitivos de P&D, sendo este outro fator que tem contribuído para a globalização das PMEBTs.

Como mencionado anteriormente, a globalização tem resultado em várias mudanças no ambiente de negócios, nomeadamente, oportunidades de mercado e ameaças globais são um dos seus principais efeitos(Thoumrunroje, 2004). As maiores oportunidades tecnológicas e os benefícios de explorá-los criaram um ritmo mais rápido de mudança tecnológica, que por sua vez aumentam a velocidade de divulgação da tecnologia (Karagozoglu e Lindell, 1998). Por esse motivo, de forma a manter a sua competitividade uma empresa deve ser capaz de inovar ou se adaptar às novas tecnologias (Viana e Hortinha, 2009).

A crescente internacionalização das multinacionais tecnológicas, fizeram com que as PMEBTs tivessem que adotar perspectivas internacionais, a fim de garantir o sucesso a longo prazo(Wright e Ricks, 1994). No entanto, estas têm enfrentado dificuldades internacionais semelhantes às de grandes empresas, pois já não é possível atuar no mercado

sem levar em consideração os riscos e oportunidades apresentados por empresas estrangeira e/ou concorrência global (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006).

## **1.2 Discussão do Problema**

A constante mudança no ambiente de negócios, a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional desafiam a forma como antes as teorias tradicionais se referiam ao modo de internacionalizar empresas. A globalização tem contribuído em várias mudanças no mundo dos negócios, sendo as oportunidades e as ameaças de mercado os seus principais efeitos (Thoumrungroje, 2004). Fatores como estes têm dado um grande impulso na internacionalização das PMEs, que cada vez mais têm recebido a atenção de pesquisadores sobre a temática.

Nos últimos anos, com a crise económico-financeira alastrada nos tradicionais mercados desenvolvidos do mundo fez com que houvesse uma significativa alteração quanto a perspectiva global de internacionalização. O comércio internacional, governos, investigadores e todos os interessados passaram então a voltar atenção para os chamados mercados emergentes, criando a necessidade de haver maior investigação com foco na internacionalização para estes mercados.

Não diferentemente do que acontece com outras empresas, as PMEBTs veem também estes mercados como oportunidade de expansão, fazendo-se necessária uma investigação mais aprofundada sobre a entrada destas empresas em mercados emergentes. Até este ponto, através de uma pesquisa prévia, mesmo a temática sobre a internacionalização de PMEBTs mostra-se pouco explorada e falando-se num contexto de mercados emergentes, apesar da existência de alguma literatura sobre a entrada de PMEs em geral nestes mercados, não foi possível captar maiores informações a este respeito.

O desafio é colocado a partir do momento em que observa-se que os mercados emergentes são mercados diferentes dos mercados desenvolvidos, mais comumente estudados e investigados e que as PMEBTs são um tipo específico de PME ainda pouco exploradas no âmbito da internacionalização de empresas.

### 1.3 Questão e Objetivos da Pesquisa

Este estudo examina algumas questões importantes que têm impacto sobre a estratégia de internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica e o seu desempenho. O objetivo da pesquisa é ampliar a oferta de literatura existente sobre a entrada deste tipo empresa específica em mercados emergentes.

A internacionalização, dentro de um contexto de mercados emergentes, implica em um desafio para as empresas, em especial para PMEs. Exige-se a compreensão de padrões e comportamento para essa internacionalização, desafiando as teorias já existentes neste aspecto. Por isso, os riscos inerentes à ação de desenvolver negócios internacionais com qualidade em mercados emergentes impõem que exista um aprendizado por parte das empresas.

Por forma a colmatar lacunas existentes de pesquisas nessa área surge a seguinte questão:

*Como e por que fatores como a motivação, as barreiras de acesso aos mercados internacionais e a percepção quanto o apoio político podem influenciar a entrada em mercados emergentes?*

Ao desenvolver a investigação abordando a questão geral supramencionada, pretende-se conhecer melhor os procedimentos de internacionalização das PMEBTs no contexto de entrada em mercados emergentes. E para isso, desejando uma melhor compreensão destes procedimentos, esta investigação tem como objetivos:

- (1) Identificar que fatores compõem as motivações das PMEBT e de seus empresários para a internacionalização em mercados de rápido crescimento;
- (2) Identificar e verificar as principais barreiras e como estas foram superadas para a entrada nos mercados emergentes;
- (3) Identificar a percepção destas empresas quanto as práticas e políticas de apoio para incentivar a entrada das PMEBT em mercados emergentes.

O intuito é que através desta pesquisa, para além de colmatar lacunas existentes na literatura, as PMEBTs sejam capazes de alavancar e dar suporte no processo de industrialização, obtendo ganhos de competitividade e desenvolvimento e ao mesmo tempo

serem estratégicas no ponto de vista do contributo para as políticas económicas através do crescimento das exportações.

## **1.4 Estrutura da Tese**

A presente dissertação está composta de cinco capítulos: no Capítulo 2 é apresentado um enquadramento teórico com base na revisão da literatura sobre a internacionalização de pequenas e médias empresas abordando temas como as teorias da internacionalização, motivos da internacionalização de empresas e as barreiras de acesso aos mercados internacionais; em seguida, no Capítulo 3, apresenta-se a metodologia de estudo, seguindo-se no Capítulo 4 a análise dos casos; o Capítulo 5 trata das conclusões e recomendações do estudo. Posteriormente, os índices bibliográficos são referenciados e os anexos e apêndices são apresentados.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

*Através do enquadramento teórico serão abordados temas que estão na base do estudo sobre a internacionalização de empresas. Em primeiro lugar serão destacadas as teorias existentes sobre internacionalização de empresas, nomeadamente teorias econômicas, teorias comportamentais e teoria empreendedora. O segundo tema abordará os motivos da internacionalização e as barreiras existentes na internacionalização de PMEs, todos temas subjacentes ao estudo sobre internacionalização.*

### 1.2 Teorias existentes quando se estuda a internacionalização

A análise do processo de internacionalização pode ser realizada a partir de duas correntes teóricas mais comumente conhecidas e discutidas, frequentemente chamadas como as teorias tradicionais: a teoria econômica e a teoria comportamental. Mais recentemente foi desenvolvida na década de 1990 a teoria empreendedora que está diretamente relacionada as empresas *born global*, também conhecida como teoria do empreendedorismo internacional. Essa pesquisa recente surgiu como resultado de estudos sobre a rápida internacionalização de pequenas empresas e novos empreendimentos que se mostraram divergir do tradicional percurso sugerido para a internacionalização. Aqui será dada alguma ênfase a esta teoria devido a ligação com o tipo de empresa estudada nesta pesquisa, característica presente em um considerável número de empresas de base tecnológica (Garvey e Brennan, 2006; Li, Qian e Qian, 2012).

Estas teorias propõem-se explicar a atuação prática inerente ao processo de internacionalização. Considerando-se que a análise da atuação de uma empresa pode ser realizada tendo em conta diversos referenciais teóricos que abordam a internacionalização sob várias perspectivas, conteúdos e orientações objetivas diferentes, será utilizado aqui o termo “teorias”. Para tal, iremos utilizar aqui a seguinte definição de uma teoria: “A teoria é um conjunto relacionado de forma sistemática de declarações, incluindo algumas generalizações legiformes, isto é, empiricamente testáveis” (Andersen, 1997). O objetivo da teoria é aumentar o conhecimento científico através de uma estrutura sistematizada capaz de tanto explicar como prever fenômenos.

### 1.2.1 Teorias Econômicas

Foi sobre as teorias econômicas que incidiram os primeiros estudos sobre internacionalização. Elas abrangem as teorias que estão voltadas para o investimento direto no estrangeiro (IDE), estando relacionadas, principalmente com grandes empresas multinacionais, onde estas caracterizam-se por *“escolher a estrutura ideal para cada fase da produção, analisando o custo de transação econômica. Estas empresas, portanto, escolhem a forma de organização e local para os quais os custos totais da transação são minimizados.”* (Sandberg, 2012, *apud* Coviello e McAuley, 1999).

Deram relevante contribuições para essa teoria, em ordem cronológica: Smith em 1776 com a teoria da vantagem absoluta, Ricardo em 1817 com a vantagem comparativa; Ohlin e Heckscher em 1933 com a abordagem dos fatores de proporção e as considerações de Linder sobre a similaridade da procura em 1961; onde todos estes tinham nações como unidade de análise, com base em dados agregados. Estas teorias, deste modo, acabam por não serem representativas de quaisquer firmas individuais e seus comportamentos.

As teorias mais recentes baseiam-se sobretudo nas ideias já desenvolvidas anteriormente, mudando-se o foco da pesquisa em direção às empresas multinacionais, abrangendo teorias sobre IDE. Assim podemos referir Hymer (1960) e Vernon (1966) que contribuem para a vertente econômica da internacionalização. E mais tarde a colaboração de Dunning (1980 e 1993), com o estudo sobre o modo de entrada.

Como os modelos supramencionados eram considerados como sendo estáticos, foi posteriormente desenvolvida uma teoria dinâmica em alternativa, conhecida como a **teoria do ciclo de vida do produto**. Raymond Vernon, em 1966, para desenvolver a teoria do ciclo de vida do produto baseou-se em observações de como e onde a fabricação e venda de produtos acontece por todo o mundo ao longo de tempo depois de lançado em seu mercado inicial (Kamp, 2012). Em suma, a teoria explica como algumas empresas se tornam multinacionais.

A partir dos anos 1970 as teorias passam a concentrar-se no estudo das multinacionais, sendo desenvolvidas as **teorias da internalização** e mais tarde o **paradigma eclético**. A primeira centraliza-se na ideia de que as empresas integram operações que o mercado realiza com menor eficiência, aproveitando oportunidades

gerados pelos mercados imperfeitos. Quando essa internalização ocorre fora do mercado de origem, implica que estamos diante de um processo de internacionalização. Já o **paradigma eclético** desenvolvido por Dunning busca explicar a produção internacional de uma multinacional. Esta teoria, também conhecida como **paradigma O.L.I.** (*Ownership – Location – Internalization*), defende que o sucesso de uma empresa está relacionado com a sua propriedade (como controle de ativos estratégicos, tecnologias, marca própria, capacidade de gestão, inovação); sua localização (como custos de fatores no país, estabilidade do país, vantagens que mercados estrangeiros podem oferecer à empresa) e a sua internalização (vantagens em internalizar transações na empresa, um agente). Determinando estas vantagens a teoria responde o por quê, como e onde o IDE deverá ser realizado. Em suma, se a internalização é menos dispendiosa do que a externalização, então deverá ser escolhido o modo de estabelecimento do IDE.

A teoria da vantagem competitiva de Porter (1980) foi desenvolvida com o intuito de apresentar um novo conceito de competitividade das nações menos direcionada ao preço. Estas vantagens competitivas são encontradas ao nível da indústria e a estrutura de mercado é assim o principal fator por trás da conduta estratégica e desempenho (Sangberg, 2012). A teoria propõe que nenhuma nação é competitiva em todos os setores. Sendo as economias de cada país especializadas o sucesso dependerá de como as empresas de setores interrelacionados de organizam e competem a nível global.

### **1.2.2 Teorias comportamentais**

Em contrapartida às teorias econômicas estáticas, as teorias comportamentais enfatizam o comportamento das empresas multinacionais, como foi o caso da teoria do crescimento da empresa de Penrose (1959) e Cyert e March (1963). Posteriormente, no âmbito dos negócios internacionais desenvolvidos por empresas suecas Johanson e Vahlne(1977), inspirados nos autores anteriormente citados, desenvolvem a **teoria de Uppsala**. Na década de 1980 é introduzida a **teoria de redes** dando destaque a importância das relações e redes das empresas. E, de forma a colmatar algumas lacunas existentes quanto a internacionalização, surge a **teoria de estágios** originada com base nos Modelos de Uppsala e nos Modelos baseados na Inovação. Estas teorias realizam a análise da internacionalização como um processo evolutivo de etapas incrementais onde estas

avançam conforme a obtenção de experiência e acumulação de conhecimentos nos mercados internacionais.

A **teoria de Uppsala** é a teoria mais popular de internacionalização – também conhecida como *U-Model* - a qual Johanson e Vahlne(1977) propõem que a internacionalização é um processo evolutivo manifestado em estágios (Kamakura, Ramón-Jerónimo e Vecino Gravel, 2011). Com limitados recursos e conhecimentos dos mercados externos, uma empresa inicia suas operações no estrangeiro através de métodos indiretos (como exportação, agentes de exportação, *tradings*) para mercados culturalmente e fisicamente próximos. Conforme a empresa começa a se envolver mais e mais em negócios internacionais e a acumular experiência, conhecimento e compromisso com os mercados externos, gradualmente amplia os negócios para mercados psiquicamente mais distantes, utilizando métodos mais diretos de exportação (por exemplo, distribuidores no exterior, escritórios de vendas). Podendo ser transferido o conhecimento para outro país, os decisores irão perceber uma distância psíquica ainda mais curta do que anteriormente percebia. Consequentemente, com o aumento gradual do conhecimento de mercado, compromisso internacional e alocações de recursos da empresa, culminarão com investimentos diretos aprimorando sucessivamente o conhecimento e aumentando o compromisso com os mercados atuais e novos compromissos com mercados mais distantes (Kamakura *et al.*, 2011). A ideia central deste modelo é a internacionalização de empresas de um modo lento e incremental.

Os mesmos autores desta teoria recentemente desenvolveram a **teoria de redes** do processo de internacionalização dos negócios. Esta teoria sugere que empresas parceiras desenvolvem e compartilham conhecimento durante o processo da construção de confiança impulsionados pela aprendizagem. Propõem que durante o processo, as empresas aprendem sobre as fontes de recursos e capacidades dos seus parceiros e aumentam assim, gradualmente, as suas ligações. Um estudo realizado com empresas de base tecnológica por Mais *et al.*, (2010), verificou-se que estas empresas atribuem grande importância às redes nas suas atividades de internacionalização, utilizando-as como fonte de informação tendo acesso facilitado aos mercados externos. A posição de uma empresa na rede poderá determinar as suas oportunidades e constrangimentos de acordo com os recursos próprios da empresa e da sua capacidade em mobilizar recursos da sua rede (clientes, concorrentes,



fornecedores, etc). Neste caso, a internacionalização resultará da capacidade da empresa em estabelecer e desenvolver posições diante de parceiros que estejam em redes estrangeiras. A expansão da rede de uma empresa acontece através de três processos: (1) extensão internacional, onde há a criação de redes e estabelecimento de relações em países onde antes a empresa não estava presente, (2) a penetração, ou seja, o desenvolvimento de relações dentro dessas novas redes e por fim, (3) a integração internacional, que se refere a ligação de redes de diferentes países através de suas conexões comuns.

A **teoria de estágios** desenvolvida por Cavusgil, é baseada na teoria do ciclo de vida do produto. Através de rácios de exportação procura explicar a dependência ou o envolvimento da empresa nos mercados externos. Encontram-se deste modo cinco estágios de exportação expressos através do rácio  $X/V$  (onde  $X$ = exportação e  $V$ = faturação total): Estágio (1) - Mercado doméstico, quando a empresa ainda não realiza exportações, sendo o rácio  $X/V=0$ ; Estágio (2) – Pré-exportação, uma fase em que a empresa através de informações recolhidas, mas ainda pouco aprofundada sobre custos, riscos, etc avalia a viabilidade da exportação, sendo o rácio  $X/V$  próximo de zero; Estágio (3) – Envolvimento experimental, com distâncias físicas e culturais reduzidas, a empresa exporta com envolvimento marginal reduzido e intermitente, aqui a rácio  $X/V$  ainda se encontra abaixo de 10%; Estágio (4) – Envolvimento ativo, com a estrutura organizacional já adaptada a nova realidade há um esforço para aumentar as exportações para diversos mercados, nesta fase o rácio  $X/V$  encontra-se entre 10% e 40%; Estágio (5) – Envolvimento comprometido, momento em que as empresas têm realizado investimentos diretos ou contratos de licenciamento, o rácio  $X/V$  é maior que 40% e a gestão entra num dilema no que se refere a alocação de recursos, se no mercado interno ou externo, devido a grande dependência do exterior.

### **1.2.3 Teoria empreendedora**

Teoria empreendedora foi desenvolvida na década de 1990 (Oviatt & McDougall, 1994) como resultado de estudos sobre a rápida internacionalização de pequenas empresas, muitas vezes internacionalizadas desde a sua criação, que mostraram divergir dos caminhos tradicionais para a internacionalização até então conhecidos.

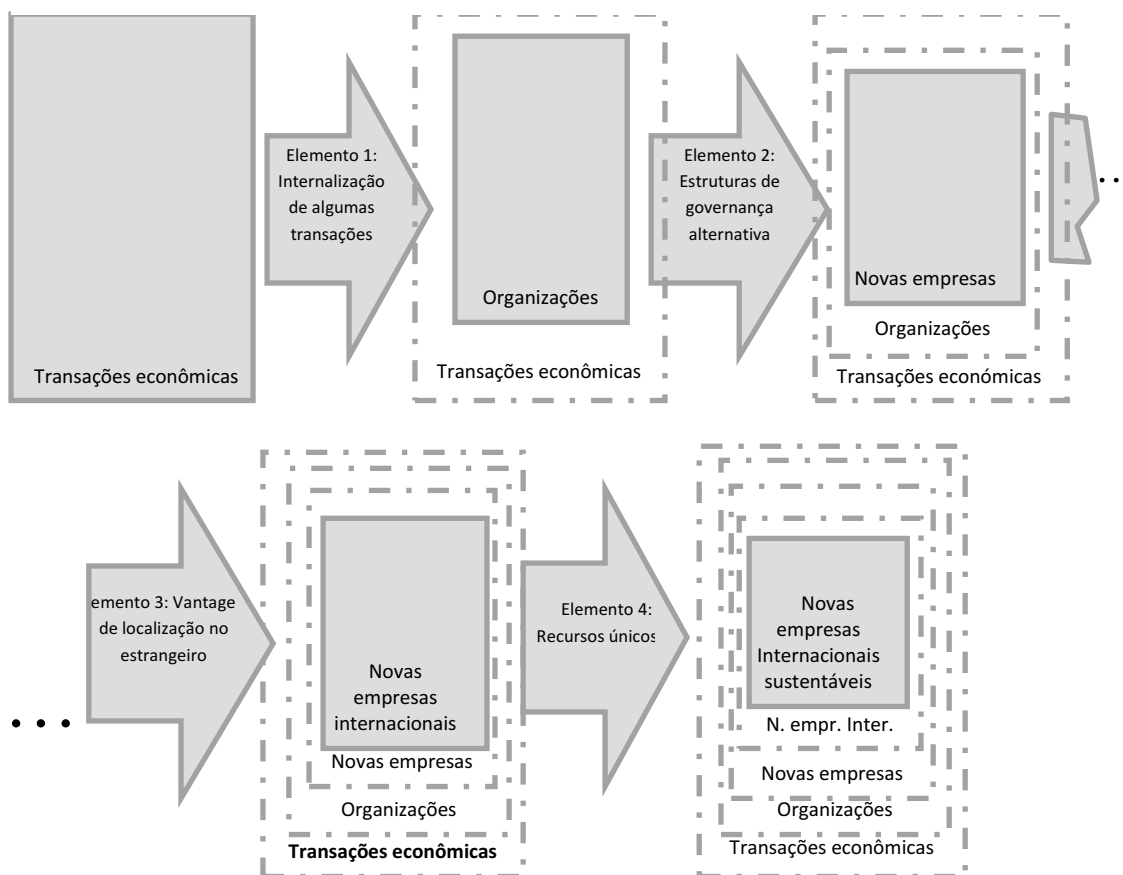
McDougall e Oviatt (1994), definem um novo empreendimento internacional como “uma organização empresarial que, desde o início, procura obter vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e da venda de produtos ou serviços em múltiplos países”. Ao contrário do que normalmente acontece com as multinacionais, que evoluem as suas atividades internacionais gradualmente, essas empresas já iniciam com uma estratégia internacional pró-ativa. Nesse caso, o investimento direto no estrangeiro não é uma exigência. Aqui valoriza-se as alianças estratégicas para utilização de recursos externos, como capacidade de produção ou marketing, estando a preocupação voltada para o valor agregado e não para a propriedade de bens.

A teoria empreendedora acaba por ir contra os padrões da teoria de estágios de Johanson e Vahlne (1990). Segundo a teoria empreendedora, os tipos de empresa que se enquadram nesta teoria possuem recursos limitados devido aos seus curtos períodos de existência e pequeno tamanho, os mercados normalmente são os mais voláteis e por fim, possuem pouca ou nenhuma experiência em mercados internacionais.

Os autores apresentam um quadro que descreve quatro elementos que são necessários e suficientes para a existência de novos empreendimentos internacionais:

- (1) Formação organizacional por meio de internalização de algumas transações;
- (2) Forte dependência de estruturas de governança alternativas para acesso dos recursos;
- (3) Estabelecimento de vantagens de localização no exterior;
- (4) Controle sobre recursos únicos.

**Figura 1** Elementos necessários e suficientes para Sustentabilidade de Novos Empreendimentos Internacionais.



**Fonte:** Oviatt e McDougall(1994)*Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies* pág. 54, Figura 2.

### ***Born Globals***

Nos últimos anos, várias pesquisas têm contestado os modelos de estágios do processo de internacionalização (p. ex.: Oviatt e McDougall, 1994; Moen e Servais, 2002; Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Knight e Cavusgil, 2005; Rasmussen, Madsen e Servais, 2012). Contra todas as visões tradicionais de internacionalização de empresas, as *born globals* são, em sua maioria, pequenas e médias empresas (Knight, Madsen e Servais, 2004) que logo no início ou próximo da sua criação desenvolvem atividades internacionais, mesmo possuindo características como a falta de experiência, escassez de recursos financeiros, humanos e tangíveis.

O fenômeno da globalização permitiu a difusão acelerada de informações. Os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes, novas necessidades vão surgindo e com

elas a carência por produtos especializados e personalizados. Sem heranças de cargas administrativas e com o apoio das tecnologias de informação e da internet estas empresas menores –também conhecidas como “novos empreendimentos” e “*start-ups* globais” - vêm desempenhando um papel significativo no cenário internacional (Knight, Madsen e Servais 2004; Knight e Cavusgil, 2004), suprindo as necessidades e satisfazendo os clientes mais exigentes.

Mcdougall e Oviatt (1994) definem um novo empreendimento internacional como “uma organização empresarial que, desde o início, procura obter vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e da venda de produtos ou serviços em múltiplos países”.Ao contrário do que normalmente acontece com as multinacionais, que evoluem as suas atividades internacionais gradualmente, essas empresas já iniciam com uma estratégia internacional pró-ativa.

Um dos principais critérios utilizados para definir uma *born global* foram os critérios apresentados por Knight e Cavusgil (1996) que definiam que uma *born global* era uma empresa que atingia uma quota de vendas externas de pelo menos 25 por cento depois de ter iniciado atividades de exportação dentro de um prazo máximo de três anos após a sua criação (Rasmussen, Madsen e Servais, 2012). Recentemente, em 2004, os mesmos autores, Knight e Cavusgil, que difundiram os critérios amplamente reconhecidos na literatura reconhecem que o critério dos 25 por cento para exportações são arbitrários e estabelecidos em função dos objetivos exploratórios da pesquisa. Apresentam o valor que foi definido para dar a entender que não se trata de uma internacionalização esporádica.

Para Knight, Madsen e Servais (2004), compõem as características destas empresas:

1. A tendência de internacionalização precoce, a ocorrer muito cedo, logo após o estabelecimento da empresa;
2. Sem a necessidade de passar por estágios incrementais, a venda externa inicial pode ser direcionada para vários mercados ao mesmo tempo;
3. Os mercados-alvo iniciais podem ser psiquicamente distantes do país de origem;
4. O modo de entrada inicial em um mercado pode ser qualquer um dentre os vários tipos existentes, como: exportação, licenciamento, joint venture e até mesmo IDE;

5. Com o surgimento das tecnologias de informação e comunicação, gestores de todo o mundo podem ter acesso a informação relevante de mercado rapidamente, se tornando exportadores desde a fundação da empresa;
6. Muitas dessas empresas são altamente empreendedoras em suas atividades internacionais e seus gestores/proprietários não são particularmente avessos a correr riscos no exterior.

É interessante e desafiador compreender como estas empresas conseguem reunir determinadas características que lhes permitem desenvolver atividades internacionais. Estudos comprovam que é a natureza fortemente inovadora das empresas *born globals* que suportam o desenvolvimento de determinados tipos de conhecimentos que por sua vez impulsionam o desenvolvimento de capacidades organizacionais que sustentam a internacionalização prematura e o desempenho superior em diversos mercados internacionais (Knight e Cavusgil, 2004). Os recursos e as competências básicas que serão posteriormente essenciais para o desenvolvimento das atividades internacionais são determinados logo durante a fase de estabelecimento da empresa (Moen e Servais, 2002).

Outra característica é que os gestores destas empresas iniciam seus negócios como uma visão global bastante presente. Eles tendem a elaborar um conjunto de capacidades a nível de estratégia e cultura organizacional da empresa que originam a adoção antecipada e normalmente com sucesso da internacionalização em uma ampla gama de mercados estrangeiros (Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004).

O menor tamanho e criação recente da empresa também são mencionados como fatores que conferem maior grau de flexibilidade e agilidade que ajudam essas empresas a desenvolverem atividades com sucesso no exterior (Knight e Cavusgil, 2004). A flexibilidade está relacionada a não existência de rotinas organizacionais que, para haver mudanças, podem ser muito dispendiosas e um fator de limitação da capacidade de inovar (Utterback, 1971). A ausência de infraestrutura e de uma mentalidade de gestão firmemente incorporada também são mencionados como fatores que facilitam a precoce e rápida internacionalização.

Assim como a orientação empreendedora internacional, a orientação de marketing internacional também vem a ser uma característica presente nestas empresas

particularmente relevante e que engendra estratégias específicas baseadas na inovação. A orientação para o mercado internacional facilita o conhecimento de clientes, desenvolvimento de produtos e adaptação, bem como a manipulação meticulosa de comercialização de elementos táticos fundamentais para atingir os clientes estrangeiros com produtos diferenciados de qualidade (Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004).

O forte relacionamento com distribuidores estrangeiros competentes também ajuda numa internacionalização de sucesso. Devidos aos limitados recursos boa parte destas empresas têm a sua internacionalização associada a exportação, ligadas a bons distribuidores estrangeiros sendo esta uma estratégia fundamental para o sucesso (Knight e Cavusgil, 2004).

Em suma, o interesse pelas *born globals* tem sido cada vez maior, sendo desenvolvidos inúmeros estudos nos últimos anos para melhor compreender este tipo de empresa que foge aos padrões e definições amplamente estudados e discutidos na literatura sobre a internacionalização de empresas.

## **2.2 Motivações da Internacionalização**

À opção de internacionalizar por parte das PME's está intrínseca uma dose de complexidade a sua estratégia. No entanto, com os avanços da tecnologia, da comunicação, das redes de informação, com a queda significativa de barreiras no acesso ao mercado internacional e aumento da perspectiva global para o desenvolvimento de atividades empresariais, não desconsiderando também a alta competitividade, tudo isso tem impulsionado as PME's a irem além fronteira dos seus mercados nacionais.

O tema foi objeto de investigação de alguns estudiosos que visavam conhecer o que estimula a decisão das empresas para iniciarem, desenvolverem ou manterem operações internacionais (Leonidou, Katsikeas e Samiee, 2002; Pett, Francis e Wolff, 2004; Viana e Hortinha, 2009 e outros). A decisão de internacionalizar por parte de uma empresa pode ter origem num processo racional de pesquisa, numa reação a uma oportunidade ou numa abordagem externa (Viana e Hortinha, 2009).

De acordo com Leonidou *et al.*(2002), “estímulos à exportação, também chamados de motivos e incentivos, referem-se a todos os fatores que desencadeiam a decisão da empresa para iniciar e desenvolver atividades de exportação”. Estes fatores podem variar desde competências organizacionais únicas, existência de capacidade ociosa, prevalência de restrições de mercado interno, pressões de concorrentes nacionais e o estímulo por agentes internos (Pett, Francis e Wolff, 2004).

Czinkota, Ronkainen e Moffett (1999), verificou a existência de dois tipos de PMEs que internacionalizam:

- PMEs pró-ativas: veem a internacionalização de modo positivo e otimista. Consideram a internacionalização uma oportunidade quando entendem existir alguma vantagem interna que permita à empresa explorar com sucesso um novo mercado internacional. Essa vantagem interna pode emergir do conhecimento de mercado, competências e *know-how*, tecnologia ou um produto com sucesso diferenciado e exclusivo;
- PMEs reativas: veem a internacionalização como uma resposta necessária às condições desfavoráveis em seus mercados atuais. Estas condições podem surgir com o aumento da concorrência, pressões, o excesso de capacidade dadas as condições do mercado interno ou uma quebra no mercado interno. Para além disso, as empresas podem reagir a mudanças negativas dentro da empresa e olhar para a internacionalização como um meio para melhorar ou superar os problemas internos.

Em suma, consideram as empresas pró-ativas como sendo de natureza ofensiva, ou seja, denotam o interesse da empresa em explorar forças internas e oportunidades nos mercados externos e empresas reativas como sendo de natureza defensiva, onde as motivações estão em dar resposta às pressões organizacionais ou ambientais.

Forças externas influenciam a internacionalização de PMEs através da percepção da gestão. Estudos comprovam que pelo fato do proprietário/fundador ter um papel dominante na determinação de estratégia para a PME, a percepção destes ou as atitudes em relação as condições ambientais são de grande influências ações de internacionalização (Pett, Francis e Wolff, 2004). Logo, impressões favoráveis resultarão em motivações pró-ativas e motivações reativas em caso de impressões desfavoráveis.

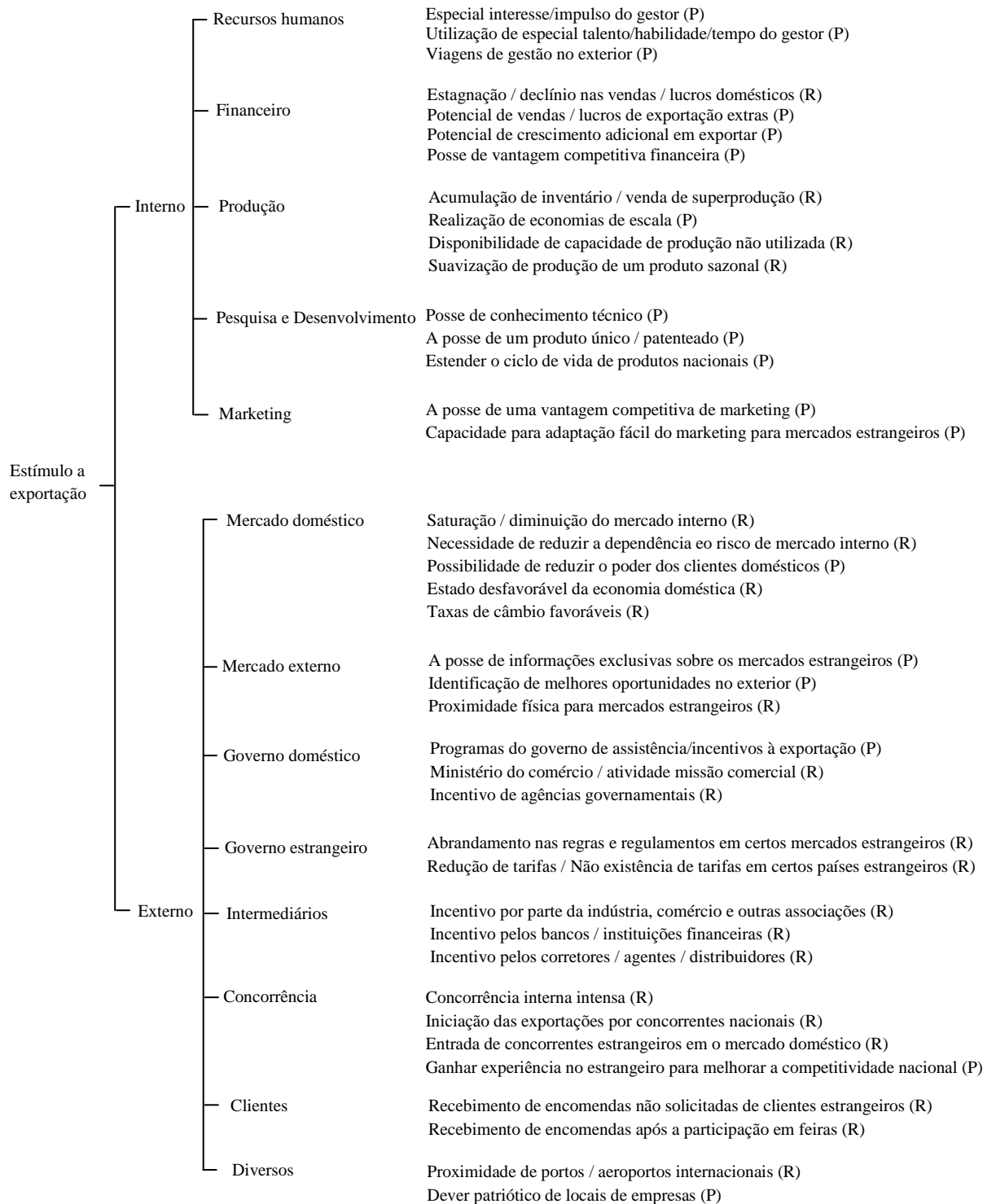
A título de exemplo o possível Acordo de Livre Comércio entre Mercosul e União Europeia poderá gerar diferentes percepções nos gestores de ambos os mercados. Alguns poderão ver este acordo comercial como uma oportunidade de expansão, enquanto outros irão ver como uma ameaça ao bom funcionamento e desenvolvimento dos seus negócios. Os gestores com percepções favoráveis do ambiente, terão motivações pró-ativas, gestores com percepções negativas terão motivações reativas (Pett, Francis e Wolff, 2004).

Um estudo realizado com 100 PMEs americanas verificou que é mais comum estas empresas internacionalizarem para terceirizar atividades não-essenciais, como a fabricação e comercialização do que para terceirizar funções de núcleo de competências como pesquisa e desenvolvimento, estimando-se o desaparecimento ou uma seleção mais rigorosa por parte das empresas para este tipo de terceirização devido os resultados não satisfatórios do ponto de vista dos custos ou da qualidade (Sen & Haq, 2010).

Leonidou *et.al* (2007), em um estudo onde pretendiam analisar e sintetizar as razões que estimulam uma pequena empresa a exportar, com base na literatura empírica existentes identificaram 40 estímulos decorrentes de uma série de fatores como o tempo, contextos ambientais e indústria, onde estes foram divididos em estímulos internos e externos e classificados como motivações reativas e proactivas.



**Figura 2** Classificação das Motivações para Exportação



**Nota:** (P) = proactiva e (R) = reativa

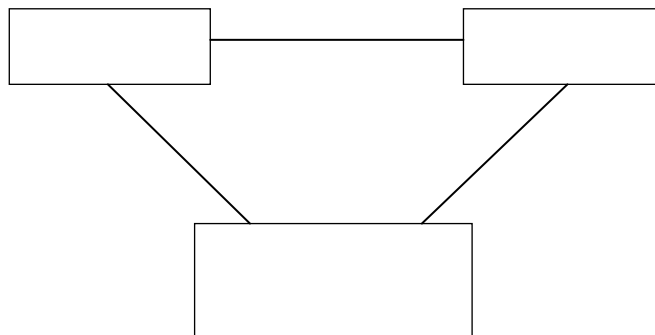
Para uma revisão extensa e pormenorizada da descrição de cada fator supramencionado aconselha-se ler Leonidou *et al.* (2007).

Viana e Hortinha (2009) apresentam seis razões que podem estar na base da procura das empresas pelos mercados externos:

- *Aumentar as vendas* para fomentar a lucratividade da empresa e satisfazer os seus acionistas;
- *Aproveitar sinergias ao nível da estrutura de custos*, aumentar as vendas através da presença em muitos mercados, podendo realizar um melhor aproveitamento da capacidade produtiva e consequentemente, ganho de vantagem competitiva ao nível de economias de escala;
- *Partilhar riscos*. A maior presença em mercados permitirá uma maior diversificação do risco do negócio;
- *Colaboração*. Neste caso, o autor cita o exemplo da colaboração existente entre empresas e instituições públicas de outros países que considera o poder público um dos maiores clientes a nível mundial;
- *Maior presença em mercados*, que pode significar apenas ocupar mercado à concorrência e incrementar o *goodwill* da marca, mesmo que não haja vantagem financeira;
- *Obter vantagem absoluta*, que está relacionada com a detenção de recursos exclusivos.

Assim, o autor reúne esses fatores em conjuntos distribuídos em 3 grupos:

**Figura 3** Razões que conduzem à internacionalização



**Fonte:** Marketing Internacional (Viana e Hortinha, 2009).

Pett, Francis e Wolff (2004), verificaram em seu estudo que as condições ambientais externas, o desempenho da empresa e a concorrência estratégica irão influenciar as motivações de internacionalização de uma PME.

Se tratando das motivações para internacionalização de PMEBTs, um estudo identificou como principal motivo para a internacionalização destas empresas a possibilidade de maiores oportunidades estratégicas nos mercados estrangeiros (flexibilização de restrições nos mercados externos, o potencial mercado em crescimento nos países em desenvolvimento e oportunidade de custos de produção competitivo internacionalmente), a procura por parte de potenciais compradores estrangeiros foi o segundo motivo mais mencionado e o terceiro foi a insuficiência de vendas no mercado interno para atingir níveis competitivos de P&D (Karagozoglou e Lindell, 1998).

### **2.3 Barreiras no acesso de PMEs aos mercados internacionais**

A influência exercida pela percepção das barreiras à exportação sobre o comportamento de internacionalização das empresas de pequeno e médio porte tem atraído a atenção de muitos pesquisadores (Leonidou, 2004; Altintas, Tokol, & Harcar, 2007; Hutchinson et al., 2009; Richardson, 2011) e organismos internacionais (Comissão Europeia, 2011<sup>8</sup>; OCDE, 2012<sup>9</sup>; Comissão do Comércio Internacional dos EUA, 2010<sup>10</sup>).

Motivados pelo interesse na expansão, gestores com visão ou experiência em mercados estrangeiros têm a propensão para conduzir PMEs a aderirem comportamentos de internacionalização (Atinta, Tokol e Hacar, 2007). No entanto, esse tipo de empresa que, tipicamente possui recursos limitados e que normalmente são empresas inexperientes nesse campo de ação, deparam-se com grandes desafios para realização dessa atividade. Desse modo, existe uma particular tendência por parte dos decisores, devido a percepção

---

<sup>8</sup> “Pequenas empresas, grande mundo— uma nova parceria para ajudar as PME a aproveitar as oportunidades à escala mundial” /\* COM/2011/0702 final \*/  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0702:FIN:PT:HTML>

<sup>9</sup> “Fostering SMEs’ Participation in Global Markets: Final Report (2012)”, tradução livre da autora: “Fomento da Participação de PMEs em Mercados Globais: Relatório Final (2012)”.

<sup>10</sup> “Small and Medium- Sized Enterprises: U.S. and EU Export Activities, and Barriers and Opportunities Experienced by U.S. Firms”, tradução livre: “Pequenas e Médias Empresas: Atividades de exportação dos EUA e da EU, barreiras e oportunidades vivenciadas por empresas norte-americanas, (U. S. I. T. Commission, 2010)

de elevada incerteza: iniciam o processo de internacionalização em países que são fisicamente e culturalmente semelhantes ao seu mercado local, utilizando-se para isso de poucos recursos adicionais para superarem os obstáculos à exportação (Altintas, Tokol e Hacar, 2007).

Segundo a definição dada por Leonidou (2004):

“Barreiras à exportação referem-se a todas aquelas restrições que impedem a capacidade da empresa para iniciar, desenvolver ou para sustentar operações de negócios em mercados estrangeiros. Em termos gerais, as barreiras de exportação podem ser classificadas como interna, ou seja barreiras associadas com organizações / recursos acionais / capacidades e abordagem da empresa para exportação; e/ou externa, ou seja, barreiras decorrentes do ambiente de origem e de acolhimento no qual a empresa atua (Leonidou 1995a).”

Apesar desta abordagem gradual existem ainda outras barreiras à exportação a identificar em todas as fases do processo de internacionalização, a partir dos estágios iniciais de comercializações pontuais para os estágios mais complexos (Altinta, Tokol e Hacar, 2007). Korth(1991) argumenta que as barreiras gerenciais, consideradas obstáculos internos, são fatores críticos para uma exportação de sucesso e lista cinco principais categorias de barreiras gerenciais: ambição limitada, oportunidades não percebidas, falta de recursos necessários, receio e inércia gerencial.

A percepção de barreiras à exportação pode ainda variar de acordo com o tamanho da empresa e tipo (Leonidou, 2004; Altintas, Tokol e Hacar, 2007). Argumenta-se que as maiores empresas possuem maiores capacidades para lidar e absorver os riscos financeiros e gerenciais associados à internacionalização (Hutchinson, Fleck e Lloyd-Reason, 2009), daí compreende-se o fato destas internacionalizarem-se mais do que empresas de pequeno e médio porte.

Leonidou(1995), através de um estudo empírico sobre a percepção de empresas que ainda não exercem atividades internacionais, concluiu que estas superestimam alguns obstáculos à internacionalização e dificultam a iniciação das atividades de exportação com a suposição de que as barreiras afetarão o seu futuro desempenho. O mesmo estudo afirma ainda que a investigação sobre as barreiras à internacionalização na fase inicial é a mais importante, pois é nessa fase que a percepção das barreiras por empresas ainda não

internacionalizadas determinarão o futuro envolvimento e desempenho nas atividades de negócios internacionais.

Investigações têm sido realizadas nos últimos anos com o intuito de se obter maior conhecimento sobre a percepção das empresas de pequeno e médio porte no âmbito dos obstáculos à internacionalização de modo a colmatar ou reduzir estas barreiras e permitir a expansão destas empresas. Hutchinson, Fleck e Lloyd-Reason (2009) em um estudo empírico baseado em entrevistas semiestruturadas a seis PMEs inglesas chegaram aos seguintes resultados relativamente às barreiras internas e externas à internacionalização:

- Estão associados à gestão: a falta de visão, o medo de perder o controle sobre o negócio e a falta de conhecimento;
- Quanto à empresa, associa-se: a transferência de conhecimento no exterior, falta de recursos e falta de consolidação no mercado interno;
- Quanto às barreiras externas identificaram-se como as principais: a legislação, a moeda, as diferenças culturais e logística.

As empresas estudadas destacaram as barreiras internas como sendo mais importantes do que os fatores externos. Os resultados também destacaram uma experiência negativa geral sobre a percepção de apoio do governo às empresas menores para superar essas barreiras e expandir fora do Reino Unido.

Pesquisas recentes destacam a gestão de diferentes parcerias de negócios em mercados estrangeiros como uma barreira interna significativa para a expansão de PMEs no exterior, com destaque para as tensões e os conflitos que decorrem no exercício do poder dentro dos relacionamentos entre as empresas parceiras (Melo, 2009). Há referências ainda sobre barreiras informais à exportação que são características do impacto da pobreza do país de destino onde os obstáculos se refletem principalmente nos custos de transporte, práticas aduaneiras, regulamentos complexos e dispendiosos e subornos (Porto, 2005).

Segundo a OCDE (2012), o quadro regulamentar de algumas economias, principalmente as de alto crescimento, caracterizado por um ambiente de negócio imprevisível com fatores como frequentes mudanças regulatórias, fraca proteção dos direitos de propriedade, sistemas judiciais não-transparentes, inadequada aplicação do

direito comercial e as limitações institucionais específicas, tratam-se de barreiras de dimensão ainda maior quando nos referimos à internacionalização de PMEs. No entanto, apesar do tamanho ou do tipo de empresa ser associado a algum tipo de obstáculo percebido, estes podem ser superados através do desenvolvimento de atividades de exportação por métodos indiretos<sup>11</sup> (Altintas, Tokol e Hacar, 2007).

A ideia de que os mercados com elevados níveis de crescimento possuem elevadas barreiras à entrada é assumida pelas percepções de decisores políticos e PMEs sobre barreiras externas relacionadas com estes mercados (OCDE, 2012). Estes veem as barreiras de entrada nos mercados emergentes mais elevadas do que em mercados tradicionais.

Em determinados setores de atividade empresarial algumas barreiras são consideradas como sendo exclusivas de países em desenvolvimento. As empresas dos países menos desenvolvidos podem enfrentar problemas na sua internacionalização devido a percepção negativa sobre o país de origem da mercadoria/serviço entre os consumidores estrangeiros (Tesfom e Lutz, 2006). Richardson (2011) cita em seu estudo sobre a internacionalização de PMEs do setor de tecnologias de informação (TI) da Malásia<sup>12</sup> que o país de origem de determinados produtos exerce influência considerável sobre a percepção de qualidade de um produto, principalmente sendo este de alta tecnologia.

Numa recente investigação realizada pela OCDE sobre internacionalização de PMEs para mercados emergentes, foram apresentadas 23 barreiras internas e 28 barreiras externas a serem avaliadas por decisores políticos e PMEs. Com esta investigação chegou-se à conclusão que as principais barreiras percebidas pelas PMEs nos mercados de alto crescimento foram as leis e regulamentos considerados como não sendo transparentes em países estrangeiros, seguido da forte concorrência, dificuldade no cumprimento de contratos e resolução de conflitos e inadequada proteção dos direitos de propriedade. Na generalidade da pesquisa, as barreiras consideradas como maiores obstáculos para as PMEs

---

<sup>11</sup> Nas exportação indireta a empresa utiliza um intermediário do seu próprio país para vender no exterior, sendo este o principal responsável pela maioria das atividades relacionadas com a exportação (Freire, 2008).

<sup>12</sup> Perception of Export Barriers in a High-Tech Sector in a Less Developed Country: The Case of ICT SMEs in Malaysia (2011).

em suas atividades internacionais foram as “barreiras de procedimento” e “clientes e concorrência no exterior”.

Reconhecendo que PMEBTs encontram desafios singulares na competição internacional, Karagozoglu e Lindell (1998), com o intuito de identificarem as principais barreiras à internacionalização enfrentadas por estas empresas, verificaram que as principais barreiras encontradas foram:

- Dificuldade em formar parcerias internacionais;
- Falta de experiência e competência dos gestores para explorar oportunidades internacionais;
- Acesso aos canais de distribuição nos mercados estrangeiros, decorrente de restrições de recursos das PMEBTs;
- Competição na arena internacional devido a intensidade da evolução tecnológica.

Em contrapartida, um conjunto de obstáculos enfrentados por todas as empresas sendo elas grandes ou pequenas, as chamadas barreiras comerciais tais como tarifas, quotas e barreiras tarifárias tais como normas de produtos, disparidades entre leis de patentes, considerações de segurança nacional e regulamentos do país, foram barreiras mencionadas por uma minoria das empresas investigadas. Isso pode dever-se ao fato de o nicho de produtos destas empresas não estarem sujeitos a maioria dos tipos de protecionismo ou podem não produzir estes produtos em quantidades suficientes para serem grandemente afetadas por essas barreiras.

A Comissão do Comércio Internacional dos EUA (*United States International Trade Commission*) em 2010, através de uma pesquisa com base no testemunho de PMEs, identificou as seguintes barreiras e recomendações estratégicas para superar obstáculos à internacionalização:

**Tabela 3** Barreiras e recomendações para superar obstáculos à internacionalização.

<b>Barreiras Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado acesso à recursos financeiros</li> <li>• Problemáticas regulamentações governamentais, especialmente no controle das exportações e vistos para estrangeiros visitar os EUA</li> <li>• Alto custos de transportes</li> <li>• Pequena escala de produção das PMEs</li> </ul>
<b>Barreiras Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos e regulamentações governamentais estrangeiras não transparentes</li> <li>• Barreiras linguísticas e culturais</li> <li>• Inadequado conhecimento dos mercados estrangeiros</li> <li>• Limitada informação para localizar ou analisar mercados externos</li> <li>• Falta de habilidade para contactar potenciais clientes</li> </ul>
<b>Sugestões estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos com outras pequenas empresas por meio de associações comerciais ou coligações menos formais</li> <li>• Colaboração com grandes empresas</li> <li>• Tirar vantagem dos programas governamentais destinados a apoiar a exportação</li> <li>• Tirar vantagem de estruturas regulamentares favoráveis de alguns países</li> <li>• Focar nas oportunidades decorrentes de redes de negócios</li> <li>• Construção especializada de modelos de preço</li> </ul>
<b>Recomendações das PMEs americanas para as políticas governamentais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar acordos comerciais adicionais</li> <li>• Dedicar recursos adicionais para cumprir os acordos existentes</li> <li>• Ajudar as PMEs com problemas de acesso ao mercado</li> <li>• Proporcionar às PMEs mais informação e educação sobre oportunidades de exportação</li> <li>• Reforma dos regulamentos americanos (em particular aqueles relacionados com aplicações de controle e visto para exportar)</li> </ul>

Fonte: *United States International Trade Commission*

Na prática a abordagem desse tema pode representar um conjunto de informações valiosas para determinados grupos. Leonidou (2004), identifica quatro partes para as quais é crucial obter o conhecimento sobre os obstáculos à exportação:

- Gestores de pequenas empresas, que de forma proativa podem tomar as devidas medidas para superar ou reduzir as barreiras à internacionalização, especialmente se tratando de obstáculos que são mais fáceis de controlar;
- Formuladores de políticas públicas que através do conhecimento poderão auxiliar os exportadores, escritórios governamentais, câmaras de comércio e outras organizações nas áreas onde são necessárias um maior acompanhamento e assistência;



- Educadores de negócios, que através da implementação e desenvolvimento de programas de educação que sejam críticos no desenvolvimento de negócios internacionais, possam mostrar formas de colmatar essas barreiras;
- Pesquisadores do ramo da internacionalização, para a partir do conhecimento adquirido promover a formação de teoria no campo da exportação.

Conhecer a percepção sobre os fatores que as PMEs consideram como impedimento ou obstáculo a sua expansão, pode ser crucial para manter a sustentabilidade não só da empresa, mas de toda uma nação.

### 3. METODOLOGIA

*Para introdução da metodologia, será exposta uma pequena apresentação referente a abordagem científica presente na base da pesquisa, assim como será também apresentada a estratégia de pesquisa do estudo. A seguir, será dada uma visão geral do processo de pesquisa realizado, bem como a o modo de seleção dos casos e a forma de coleta dos dados. Por fim, será discutida a qualidade da investigação.*

#### 3.1 Abordagem Científica

Para que os objetivos sejam atingidos, a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (Gil, 1999): os métodos científicos.

A escolha da metodologia de investigação é baseada não só nos objetivos do trabalho a desenvolver, mas também no interesse que se pretende dos resultados assumirem generalizações ou a realização de um trabalho em profundidade sobre uma amostra reduzida importando, neste caso, compreender fenômenos que são objetos de investigação (Sousa & Baptista, 2011). (Grawitz, 1993) define métodos científicos como sendo

Um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar técnicas. (*apud*, Carmo, 1999:175)

Nesta investigação sobre a entrada de PMEBTs em mercados emergentes, o que se pretende é realização de um trabalho em profundidade sobre uma amostra reduzida composta por poucas unidades de análise, importando nesse caso, compreender os fenômenos que são objeto de investigação.

Como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, os métodos de investigação qualitativos surgem para colmatar lacunas existentes na análise e estudo da subjetividade inerente ao comportamento e à atividade das pessoas e organizações (Sousa e Baptista, 2011). O processo de pesquisa qualitativa é composto por

interpretações de fenômenos e atribuição de significados, sendo o pesquisador instrumento-chave para tal. É descritiva, pois traduz dados descritivos provenientes de documentos, entrevistas e da observação e por esse motivo a descrição deverá ser profunda e rigorosa (Silva e Menezes, 2005). E também é indutiva, uma vez que a partir de processos empíricos individuais são propostos padrões teóricos gerais (Sandberg, 2012).

O estudo exploratório visa proporcionar um maior conhecimento com um tipo de problema com o objetivo de torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Esse tipo de estudo envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Normalmente assume formas de pesquisas bibliográficas ou estudos de caso.

Os estudos de caso envolvem um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Existem dois tipos de estudos de caso. Os mais comuns são os estudos de caso que evidenciam apenas uma unidade em estudo, por exemplo, um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa governamental ou um evento (Mazzotti, 2006). Uma investigação pode conter mais de um caso único e quando isso ocorre o estudo utiliza um projeto de casos múltiplos (dois ou mais casos). Nos últimos anos, algumas investigações no âmbito da internacionalização de empresas têm sido realizadas fazendo uso do método de estudos de caso, único ou múltiplos (p.ex.: Pillania, 2008; Hutchinson, Fleck e Lloyd-Reason, 2009; Onetti *et al.*, 2010).

Segundo Yin(2003), algumas vantagens e desvantagens são apontadas aos projetos de casos múltiplos comparativamente aos projetos de caso único. A grande vantagem, daí a utilização na presente investigação, é que os resultados provenientes dos estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes que nos estudos de caso único, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto. Uma das desvantagens apontadas pelo autor é a de que a condução de um estudo de casos múltiplos pode exigir tempo e amplos recursos além daqueles que um estudante ou um pesquisador de investigação independente possuem.

### **3.2 Estratégia de Pesquisa**

A estratégia de pesquisa está relacionada com o modo como a pesquisa é conduzida.

Uma investigação pode ocorrer através da aplicação de métodos quantitativos, métodos qualitativos ou métodos mistos (Sousa e Baptista, 2011).

Sandberg (2012) verificou que a maior parte das pesquisas e investigações realizadas no âmbito dos negócios internacionais são aplicados métodos quantitativos, sendo as razões mais comuns para essa opção a ambição de generalizar, através de grandes amostras e limitações de custo e tempo, bem como o acesso limitado aos entrevistados para a realização de estudos qualitativos.

Apesar disso, por razões que serão a seguir apresentadas, para esta investigação adotou-se a metodologia qualitativa para uma pesquisa de natureza aplicada, com o objetivo de explorar, através de entrevistas semiestruturadas em profundidade e da análise de documentação e informações a partir de uma variedade de fontes secundárias, a entrada em mercados emergentes por uma pequena amostra de PMEETs.

Os estudos de caso, enquanto estratégia de pesquisa, são utilizados em diversas situações, dentre as quais se incluem estudos organizacionais e gerenciais (Sousa e Baptista, 2011). Como método qualitativo, os estudos de caso tem sido uma opção tendencial nos últimos anos, sendo cada vez mais utilizados como ferramenta de pesquisa (Sandberg, 2012).

Yin (2003), cita três condições distintas para a escolha de uma estratégia de pesquisa:

- O tipo de questão de pesquisa proposto;
- A extensão de controle que o investigador possui sobre eventos comportamentais efetivos;
- Grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

De modo a complementar estudos já realizados sobre a internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica (p.ex.: Karagozoglu e Lindell, 1998; Jones, 1999; Moen, Gavlen e Endresen, 2004; Spence e Crick, 2006; Mais et al., 2010; Silvia, Chauvel e Bertrand, 2010) a presente investigação centra-se no estudo das motivações, barreiras vivenciadas e/ou percebidas e a visão quanto o apoio político para a decisão de entrada em mercados emergentes.

A linha de pensamento definida por Yin (2003) afirma que *“a estratégia de pesquisa deve ser determinada pelo contexto do estudo pretendido e coincidir com a pergunta de pesquisa”*. Assim, questão global que aqui se investiga é: Como e por que fatores como a motivação, as barreiras de acesso aos mercados internacionais e a percepção quanto o apoio político podem influenciar a entrada em mercados emergentes? E para isso, desejando uma melhor compreensão destes procedimentos, esta investigação tem como objetivos:

- (1) Identificar que fatores compõem as motivações das PMEBT e de seus empresários para a internacionalização em mercados de rápido crescimento;
- (2) Identificar e verificar as principais barreiras e como estas foram superadas para a entrada nos mercados emergentes;
- (3) Identificar a percepção destas empresas quanto as práticas e políticas de apoio para incentivar a entrada das PMEBT em mercados emergentes.

Deste modo, com o fim de investigar os motivos, as barreiras percebidas e a visão do apoio político para a internacionalização das PMEBT - e explorar como e por que estes fatores podem representar algum impedimento para esta internacionalização - foi desenvolvida a presente pesquisa qualitativa empregando o procedimento técnico de estudo de casos múltiplos.

Algumas razões mostram que esse tipo de abordagem é considerado o mais adequado para esta pesquisa. Em primeiro lugar, porque os estudos de caso é a estratégia escolhida quando se estuda acontecimentos contemporâneos, mas que não se podem manipular comportamentos relevantes (Yin, 2003). Para este estudo defendeu-se a utilização de estudos de caso uma vez que existem limitações de dados primários para a aplicação de inquéritos quando tratamos de PMEBTs originárias de um mercado que não é

tradicional no âmbito da comercialização de produtos de alta tecnologia, tratando-se de um mercado ainda em amadurecimento neste aspecto. Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (Aicep), nos últimos anos tem se verificado uma significativa mudança no padrão de especialização da indústria transformadora portuguesa havendo uma alteração da dependência de indústrias tradicionais para setores com maior incorporação tecnológica como setor automóvel e componentes, eletrônica, energia, setor farmacêutico e as indústrias relacionadas com as novas tecnologias de informação e comunicação, ganhando maior peso e dinâmica de crescimento. Outro fator é por se tratar de um contexto de entrada em mercados emergentes, mercados diferentes dos mercados maduros, mais frequentemente estudados (Sandberg, 2012). Em segundo lugar, um projeto de pesquisa qualitativa de estudo de caso é particularmente adequado para pesquisas que investigam o “porquê” e “como” da tomada de decisão:

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (Yin, 2003: 31 *apud* Schramm, 1971).

Segundo Yin (2003), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em terceiro lugar, o reconhecimento sobre a adoção de métodos qualitativos, em particular a adoção do método de estudo de caso, tem sido crescente no que se refere a investigação de PMEs em profundidade (p. ex.: Pillania, 2008; Hutchinson, Fleck e Lloyd-Reason, 2009; Silva, Chauvel e Bertrand, 2010).

Algumas críticas são apontadas aos estudos de caso: problemas de confiabilidade, tais como efeitos do entrevistador; processo de pesquisa demasiadamente longo; derivação de dados excessivos que tornam difíceis as análises (Sandberg, 2012). Porém, para o propósito do estudo, e como já defendido anteriormente, o estudo de casos múltiplos são os mais adequados por oferecerem um conhecimento mais profundo e maior compreensão do fenômeno estudado.

### **3.3 Visão Geral do Processo de Pesquisa**

O processo de pesquisa iniciou no final de 2012, quando a convite de uma empresa de base tecnológica (ISA), que tomou conhecimento do interesse da investigadora pela temática internacionalização de empresas para mercados emergentes, lançou o desafio para realização desse estudo utilizando a própria empresa como estudo de caso. A afinidade com as novas tecnologias e com o Brasil, país do qual advém a nacionalidade da investigadora, aguçou-lhe o interesse em conhecer como uma PME tecnológica internacionaliza para um mercado emergente, nesse caso, com foco no mercado brasileiro. Em particular, os mercados emergentes se tornaram interessante devido a sua rápida expansão e efeito sobre o mercado global. O grande interesse de PMEs por esses mercados na busca de novas oportunidades de negócios é inteligível (Karagozoglu e Lindell, 1998).

Uma parte do processo de pesquisa foi realizada nas instalações da empresa. Em meados de outubro de 2012, uma vez por semana para dar início a pesquisa passando a dois dias por semana a partir de fevereiro de 2013, período em que também foi dado início à uma formação com duração de três meses sobre empreendedorismo de empresas de base tecnológica. O intuito em frequentar o curso foi a aquisição de conhecimento sobre aspectos associados à empreender com base em produtos tecnológicos, o que permitiu expandir a visão sobre os obstáculos vivenciados, principalmente na fase inicial, por estas empresas.

Durante todo o processo de investigação conduzido dentro da empresa foi oferecido todo o suporte relativamente a espaço, materiais e informações para realização da pesquisa. Estas visitas semanais foram realizadas até meados de agosto de 2013. Vale ressaltar que o simples fato de poder fazer observações estando inserida na realidade da própria empresa, por si só, foi uma fonte riquíssima de informações que de fato funcionou como um laboratório que permitiu verificar realidades características de PMEBTs.

O estudo sobre a internacionalização de PMEBTs para mercados emergentes foi desenvolvido e realizado sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Carvalho, professor auxiliar do núcleo de administração de empresas e com a co-orientação do Prof. Dr. Claudino Ferreira, professor auxiliar do núcleo de sociologia, que concedeu grande apoio à

metodologia utilizada, ambos docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A pró-atividade da investigadora esteve presente durante todo o processo de pesquisa, desde a delimitação do tema, revisão da literatura, construção e desenho da entrevista semiestruturada (Apêndice I) à sua operacionalização. Para realização do estudo de caso múltiplo foram visitadas outras duas PMEBTs, a MediceOne e iClio, localizadas em Coimbra, região Centro de Portugal, as quais se interessaram e ofereceram total apoio à pesquisa.

Antes das visitas, foram realizados contatos com as três empresas solicitando a participação no estudo através de entrevistas. A mesma solicitação foi também feita à empresa a qual lançou o desafio de pesquisa.

Para além da construção do guião da entrevista, durante esse processo foram criados protocolos de entrevista com descrição dos casos e que foram úteis como parte do banco de dados das empresas estudadas.

Para validação do guião da entrevista realizou-se um estudo de caso piloto a uma empresa de base tecnológica que produz sistemas de aquisição de dados para aplicação de monitorização ambiental, QUANTIFIC – Instrumentação Científica, LDA, escolhida intencionalmente e que cumpria os seguintes critérios: ser uma PME; estar internacionalizada em mercados emergentes, neste caso, não necessariamente para o Brasil. Segundo Yin (2009), o caso piloto pode ser escolhido por várias razões que nada tem a ver com os critérios usados para se seleccionar os casos finais do projeto de estudo de caso. A entrevista foi conduzida com o diretor executivo/fundador da empresa do caso piloto, contribuindo para uma grande aproximação a nível não só de validação e adaptação do guião da entrevista, assim como para adoção de medidas a serem utilizadas nos casos finais do projeto.

Os dados empíricos analisados coletados através do processo de pesquisa serão apresentados a seguir.



### 3.4 Seleção dos Casos

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi desenvolvido um estudo exploratório e indutivo com o objetivo de contribuir para a teoria sobre a entrada de PMEBTs em mercados emergentes. A amostra não-probabilística (amostra intencional) foi encontrada através da seleção de casos “ricos em informações” pertinentes ao estudo pretendido. A investigação iniciou-se com a busca de dados secundários na internet sobre história, operações de negócios e estrutura de gestão de uma amostra de potenciais empresas para o estudo de caso.

Em termos mundiais, não existe uma definição padrão para o que constitui uma PME, existindo uma variedade de critérios para definição. Tendo em consideração o conflito de informações existente nesse quesito, optou-se por seguir nesta pesquisa a definição nacional portuguesa de Pequena e Média Empresa (PME), categorizada pelo número de empregados e volume de negócios. Em Portugal uma PME é definida como sendo constituída por no máximo 249 trabalhadores, não ultrapassando os 50 milhões de euros de volume de negócios de acordo com o Decreto-Lei n.º372/2007, de 6 de novembro. Assim, tendo em conta os objetivos deste estudo, três empresas foram escolhidas para este estudo de caso múltiplo, selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

1. Pequenas e médias empresas de base tecnológica (seguindo a definição portuguesa de PME uma vez que as empresas a serem estudadas se encontram neste território);
2. Em diferentes ramos de atividade;
3. Operantes em mercados emergentes (priorizando as empresas que estão presentes no mercado Brasileiro);

De modo a ser possível visitar as instalações das empresas conforme fosse necessário, podendo acontecer mais do que uma vez, tendo em consideração as restrições de custo e tempo priorizou-se um foco geográfico, sendo este a região centro de Portugal, mais precisamente o distrito de Coimbra. Em termo de experiencia por parte das empresas na entrada em mercados emergentes, deu-se prioridade a experiencia vivenciada para entrada no mercado brasileiro.

Numa primeira etapa foram avaliados os dados secundários para cada potencial empresa de acordo com os critérios supramencionados. Após análise de aproximadamente

100 potenciais empresas de base tecnológica operantes em mercados internacionais, chegou-se a um pequeno conjunto de 12 empresas. Já numa segunda etapa, através de um primeiro contato via telefone, procurou-se confirmar através de perguntas preliminares se as empresas correspondiam aos critérios da amostra, o que reduziu para quatro o número de potenciais empresas.

Uma carta foi enviada através de e-mail direcionada ao diretor executivo/fundador de cada empresa a qual fazia um enquadramento do estudo e da importância da participação do potencial entrevistado na investigação. As empresas as quais não se obteve resposta num prazo de uma semana foram visitadas pessoalmente e entregue uma carta convite em atenção ao potencial entrevistado, nesse caso, diretores/fundadores das empresas solicitando a participação no estudo. No total, três empresas concordaram em participar plenamente, sendo posteriormente agendadas as reuniões na própria instalações das empresas.

### **3.5 Coleta dos dados**

Para realização da coleta de dados da presente pesquisa optou-se pela construção de um questionário semi-estruturado (Apêndice I). O questionário criado com base na revisão da literatura com foco em cinco aspectos da empresa:

- Características pessoais e profissionais do entrevistado;
- Características da empresa;
- Motivações para a internacionalização da empresa para mercados emergentes;
- Barreiras à entrada em mercados emergentes;
- Percepção do apoio político para entrada em mercados emergentes.

Um outro aspecto importante da metodologia era que as entrevistas fossem realizadas com CEOs/fundadores/proprietários/gestores das empresas ou funcionários que estiveram diretamente envolvidos no processo de internacionalização, de preferência na decisão e escolha dos mercados. Estes são considerados informantes de elite (informantes-chave) no âmbito desta pesquisa, fundamentais para o sucedido estudo de caso, são fontes através das quais pode-se buscar evidências corroborativas (Yin, 2003). Nesse estudo, com êxito, foi conseguido o acesso à todos os diretores executivos/fundadores/proprietários das empresas estudadas.

O guião das entrevistas foi discutido em conjunto entre orientanda e orientadores da pesquisa, chegando a uma versão final de questionário semi-estruturado com 50 perguntas. Após validação do guião através da realização um estudo de caso piloto, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas entre 5 a 20 de julho de 2014.

Foi solicitada visita às empresas para se conhecer os espaços e as áreas de trabalho. As entrevistas decorreram em local apropriado dentro das empresas e duraram em média duas horas por empresa. Todas as entrevistas ocorreram face-a-face, registradas através de anotações e gravações de áudio e posteriormente transcritas na íntegra.

A pesquisa teve caráter exploratório devido tratar-se de fenômeno pouco investigado, exigindo um estudo aprofundado de poucos casos (Alves-Mazzotti, 2006). A análise dos dados foi realizada em duas etapas: em primeiro lugar, cada caso foi estudado e analisado separadamente; em segundo, foi realizada uma comparação entre os casos através de análise cruzada.

### **3.6 Qualidade da investigação**

Segundo Yin (2003), a qualidade de um estudo de caso enquanto metodologia de pesquisa é assegurada através da validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade. Apesar disso, nem sempre essa qualidade é apresentada e assegurada em teses e artigos que fazem uso dessa metodologia (Lenz, 2011).

De modo a garantir a validade do constructo, que diz respeito às medidas operacionais estabelecidas para os conceitos que estão sob o estudo, foi realizada a triangulação de fontes múltiplas de evidências como sites, bancos de dados, relatórios de contas das empresas para além das entrevistas. A triangulação foi realizada de modo a que garantisse que as informações e conclusões geradas através das análises fossem o mais próximo, tanto quanto fosse possível, da realidade dos casos estudados.

A validade interna, que procura estabelecer uma relação causal por meio da qual são mostradas certas condições que levam a outras condições (Yin, 2003), adequa-se apenas para estudos de casos causais ou explanatórios, logo, não se enquadra à esta pesquisa que trata-se de um estudo exploratório.

Quanto a validade externa, que trata de saber se as descobertas de um estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato, no caso do presente estudo, os resultados encontrados necessitam de ser aplicados a outros casos de modo a garantir a sua validade. Em estudos de caso a validade externa não é assegurada estatisticamente como em pesquisas quantitativas, uma vez que a generalização analítica é utilizada como forma de generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente (Yin, 2003).

A confiabilidade tem a finalidade de minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo. Para manter essa confiabilidade foi criada uma base de dados e um protocolo de modo a documentar os procedimentos adotados para cada um dos casos estudados.

## 4. ANÁLISE DOS CASOS

*Neste capítulo serão apresentadas as análises dos casos estudados individualmente fazendo abordagem sobre: apresentação da empresa e os principais pilares de sua história, o perfil do empreendedor enquanto principal decisor, alguns aspectos da atividade internacional da empresa, a entrada no mercado brasileiro (motivações, barreiras e apoio político), perspectivas futuras em relação ao Brasil à médio/longo prazo e as conclusões e limitações quanto a realização do estudo. De seguida, será apresentada uma análise cruzada dos casos, fazendo referências aos principais aspectos constatados através do estudo no âmbito das motivações, barreiras e apoio político para entrada em mercados emergentes.*

### **4.1 CASO - ISA-Intelligent Sensing Anywhere**

#### **4.1.1 Apresentação da empresa**

A empresa ISA-Intelligent Sensing Anywhere é uma empresa de base tecnológica com sede em Portugal localizada no distrito de Coimbra, região Centro. Fundada em 1990 como *spin-off* da Universidade de Coimbra, emprega cerca de 100 funcionários e o seu volume de faturação, em 2013, foi de 8,7 milhões de euros. A empresa iniciou sua atividade produzindo soluções para monitorização remota para o ambiente. Contudo, atualmente, a maior fatia de faturação da empresa advém da produção de soluções de telemetria e gestão remota nas indústrias do *Oil & Gas* e energia. Esta segmentação, não obsta, ao desenvolvimento, de algumas soluções para o mercado de saúde e bem-estar.

Na visão do seu diretor executivo e fundador, Eng. Basílio, existem dois marcos importantes na história da empresa. O primeiro foi em 2001, com a expansão para o mercado francês com a vitória em um concurso internacional lançado pela Shell, empresa multinacional petrolífera, que na França se chama Butagaz. O segundo grande marco para o empresário, foi o desenvolvimento, em 2006, do produto o qual diz ser líder a nível mundial e o principal produto exportado pela sua empresa. Trata-se de uma solução que realiza a monitorização dos reservatórios de gás e seus consumos.

#### **4.1.2 Perfil do empreendedor**

À frente da empresa ISA está o seu fundador e diretor executivo, Eng. Basílio, 47 anos, considerado como uma força motriz no que diz respeito a estratégia de investimento e crescimento em mercados estrangeiros. Licenciado em engenharia física e doutorado em física tecnológica, desde a época de estudante de licenciatura, já mostrava visão empreendedora, quando ele e seus sócios idealizaram a empresa ISA, que foi fundada logo após o término da licenciatura. Sua carreira profissional conta com um período de dedicação entre o ensino na Universidade de Coimbra e os primeiros anos de atividade da empresa. Atualmente, devido o aumento das responsabilidades, o diretor executivo da empresa ISA apenas ministra algumas aulas como professor convidado em áreas relacionadas ao empreendedorismo e inovação, conferindo assim grande parte do seu tempo às atividades da empresa. É atuante em associações ligadas ao associativismo empresarial, quer a nível regional e nacional. Coordena um grupo de *business angles* na Região Centro e integra a Associação Portuguesa de *Business Angels*. A sua pró-atividade permitiu o desenvolvimento de planos estratégicos orientados para o mercado internacional, o que conferiu à empresa vários prémios nos quesitos internacionalização e inovação.

#### **4.1.3 A atividade internacional**

A ISA iniciou suas exportações em 1999, quando concorre e ganha um concurso público de telemetria de LPG (*Liquefied petroleum gas* ou *liquid petroleum gas*) e conquista um importante cliente na Espanha, a BP Espanha, o que impulsionou as finanças da pequena empresa, até então com 13 colaboradores, permitindo a especialização em soluções LPG. Sua primeira filial no estrangeiro foi adquirida em 2004, na Espanha.

A ISA, atualmente, utiliza três tipos de canais de vendas externas, que são:

- Exportação indireta, operando através de agentes internacionais;
- Exportação direta, por meio de agentes próprios a desenvolver novos mercados com recursos próprios da empresa; e
- Delegações de vendas externas.

Hoje, para além da Espanha, a ISA possui delegações na França, Alemanha, Bélgica e Brasil, mercados de onde advém 65% do volume de faturação da empresa, e agentes em outros 10 países. Exporta para cerca de 25 países.

O continente europeu é ainda o seu principal mercado, onde se encontram os principais destinos das exportações da empresa: França, Espanha e Inglaterra. Atualmente, com o seu principal produto em fase de maturação, o mercado externo compõe 75% do seu volume total de vendas.

É importante mencionar, que as relações com outras empresas da indústria, principalmente clientes, foram o ponto de partida para a aproximação com o mercado internacional, um estímulo importante para as vendas da empresa no mercado externo, como explica seu sócio fundador:

“... as empresas petrolíferas que estão em Portugal até hoje são estrangeiras, tipo a Repsol, que é espanhola, ou a Shell, a BP. E nós ao fazermos projetos com essas empresas aqui, depois com alguma facilidade elas nos apresentaram às suas outras subsidiárias nos outros países e começamos a replicar esse mesmo tipo de solução [monitorização dos reservatórios de gás e seus consumos] noutros lados. E depois fizemos projetos maiores lá fora do que cá [em Portugal].”

Foi relevante para o percurso internacional da empresa o uso de redes de negócios quer através de parceiros da indústria, quer através dos próprios clientes, expandindo as suas atividades para a Europa.

Com relação aos mercados emergentes, a maior aposta da empresa tem sido no mercado brasileiro, apesar de atuarem também nos mercados chileno, argentino e peruano. Algumas expectativas têm sido criadas em torno do mercado mexicano, onde poderá haver um grande potencial de negócio e onde já estão sendo estudadas propostas de parceria. O México tem sido a segunda grande aposta da empresa. A principal motivação associada ao mercado mexicano está na oportunidade percebida pelo grande número de tanques de gás existentes naquele país. A dimensão deste mercado vislumbra grandes oportunidades de vendas para o seu produto principal.

#### **4.1.4 Entrada no mercado brasileiro**

##### **4.1.4.1 Motivações**

Visionando uma oportunidade de negócio em um mercado em crescimento, uma vez que o principal produto produzido pela empresa é utilizado para a otimização logística e considerando as dimensões geográficas do Brasil, a ISA faz a sua primeira tentativa de atuação no mercado brasileiro em 2002. Para isso foi criada uma filial onde 70% era detida

por um sócio local e os outros 30% pertencentes à ISA. A sociedade se manteve assim durante alguns anos, sem obtenção dos resultados esperados, com poucas vendas e sem perspectivas de grandes evoluções. Posteriormente, a parte do sócio foi comprada pela ISA detendo, desta forma, a totalidade da participação daquela filial no Brasil. Com o objetivo de dar um novo impulso aos negócios naquele país, a ISA contratou em 2012, um diretor geral, português, residente há 15 anos no Brasil, um executivo com larga experiência no lançamento e crescimento de empresas no mercado brasileiro.

A análise de mercado, as participações em feiras e os próprios clientes da empresa foram as fontes de informação para a tomada de decisão de entrada no mercado brasileiro. Para além das informações obtidas sobre o mercado, através dos próprios clientes da empresa, foi também percebida a possibilidade destes, que são multinacionais, serem seus clientes, também, no mercado brasileiro.

O primeiro passo para essa internacionalização foi a identificação de um parceiro local inserido no mesmo ramo de negócio da empresa e que tivesse relações com petrolíferas. O trabalho desenvolvido por uma consultora especializada, procurou não só estudar a dimensão do mercado, como também encontrar potenciais parceiros de negócio.

A nível de produto, foi necessário efetuar algumas adaptações para suprir as necessidades específicas dos clientes no mercado brasileiro. O investimento mais importante foi realizado nas certificações, que são necessárias sempre que se pretende lançar um novo produto e que, dependendo do seu tipo, poderá ser obtida em mais do que uma entidade. Num primeiro momento, a empresa investiu também numa pequena linha de montagem, que logo foi percebida como desnecessária, enquanto não se atingisse uma determinada dimensão de vendas.

Hoje, a motivação de permanência da ISA no mercado brasileiro, está, para além da proatividade própria original, muito associada à fase atual de estagnação do mercado europeu, refletindo uma reação às condições desfavoráveis em seus mercados atuais.

#### **4.1.4.2 Barreiras**

As questões alfandegárias e o sistema fiscal brasileiro foram considerados, desde o princípio, como as principais barreiras de entrada no mercado brasileiro, uma vez que o



efeito dos impostos faz com que o produto entre no país com um valor muito superior ao praticado no país de origem.

Uma das formas tentadas para contornar estas barreiras, foi a tentativa de “assemblar” uma parte do produto no Brasil, outra foi, o esforço de classificar o produto de forma adequada, pois dependendo desta classificação de produto, a taxa é diferenciada, sendo bastante inferior, caso o produto não exista no Brasil. Algumas empresas conseguem fazer com que, pelo menos, uma parte do produto seja classificada com códigos pautais enquanto produto diferenciado beneficiando de um escalão inferior de taxa. Tem sido esta a abordagem da ISA, observando com atenção o sistema pautal, de modo a poderem exportar de uma forma mais eficaz fiscalmente e poderem ser competitivos no mercado brasileiro.

Outra dificuldade percebida pelo empresário foi a forma de negociação, que reflete traços socioculturais diferentes:

O mercado não é fácil e sem ter uma presença direta, forte as coisas são difíceis, demoram muito tempo. [...] Os brasileiros têm sempre um entusiasmo muito grande e as reuniões correm sempre muito bem, mas depois a gente vai ver e as coisas não avançam e não se faz. Não se faz aquilo que se pensou e depois tem que se fazer outra e outra e outra [reunião]... Tem que se fazer muita pressão e muita insistência. Chegamos a estar anos a insistir.

Atualmente o maior cliente no Brasil da ISA, é a Comgás, uma distribuidora de gás, com a qual realizaram inúmeras em reuniões, fizeram-se propostas, projetos-pilotos e avaliação da tecnologia durante, pelo menos, 5 anos até efetivar o primeiro negócio, que apesar do longo processo, tem rendido bons frutos à empresa com a construção de uma relação consistente.

Também foram identificadas: barreiras culturais e de adaptação do produto, a nível externo. Ao nível interno identificaram barreiras de recursos humanos, devido a falta de preparação do pessoal e à dificuldade em dar suporte à atividade operacional no estrangeiro e; barreiras financeiras, relacionadas com a dificuldade de acesso ao orçamento, em contexto de crise financeira:

A cultura é diferente e também há um fuso horário um bocadinho diferente. As pessoas têm que perceber que é preciso dar apoio e estar disponível para dar esse

apoio. E que pode ser um bocado diferente do apoio que estamos habituados a dar aos nossos agentes e clientes aqui na Europa. [...] nessas alturas de crise os recursos são limitados [...] há sempre disputas pelos recursos e os recursos acabam sempre sendo canalizados para os projetos que dão o retorno maior, no curto prazo e depois fica pouco tempo ou fica pouco incentivo para ajudar quem está mais longe, quem está a fazer pedidos que não geram proveitos no curto prazo.

A ISA tem de algum modo tentado ultrapassar estas barreiras internas, pois reconhece que tem sido uma grande dificuldade preparar a organização para dar esse apoio, e que é necessário não só preparar o produto para a venda, realizando adaptações, como também, necessitam de ter a empresa bem estruturada internamente para dar suporte aos agentes e clientes no estrangeiro. Desse modo, estão em constante contato com os agentes externos, quer através de viagens, quer através de teleconferências e com algum esforço tentado transmitir internamente a mensagem de apoio mais consistente e eficaz.

#### **4.1.4.3 Apoio político**

Ao longo dos anos a ISA foi beneficiada com alguns apoios públicos para a expansão dos negócios internacionais da empresa, nomeadamente, para estudos de mercados, parte dos custos das viagens e das estadias, através dos sistemas de incentivos à qualificação e internacionalização de PME's do Programa Operacional Temático Factores de Competitividade - COMPETE - inserido no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e algumas missões organizadas pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (Aicep). No entanto, apesar de considerar que foram úteis, o empresário demonstra insatisfação e acredita que outros tipos de apoios teriam sido mais benéficos para a empresa, tendo um efeito global mais positivo do que os obtidos, como o próprio afirma:

[...] eu sou um bocadinho cético em relação a isso [...] Não posso dizer que não é apoio nenhum porque é apoio. Efetivamente nos reduz alguns custos de operação, mas não é aquela coisa que realmente faça a diferença, que alavanque vendas. [...] o efeito que teve, ok, reduz-nos os custos, permite-nos fazer este esforço (sobre as viagens e estadias), mas nós iríamos fazê-lo de qualquer forma. Portanto, o efeito que teve foi reduzir os custos da operação.

E sugere outros tipos de apoios que estariam ao alcance do poder público como:

- fomentar a parceria entre PMEs e grandes empresas, oferecendo benefícios fiscais às grandes empresas que ao internacionalizarem levam com elas outras empresas, nomeadamente, suas fornecedoras;
- a identificação de necessidades do mercado externo, através da organização de eventos focados a setores específicos, relacionados com questões previamente identificados no Brasil, em consonância e parceria com as entidades locais;
- a promoção de negócios cruzados entre os dois países que permitam que uma empresa portuguesa fosse para o Brasil e vice-versa, para que lá e aqui as empresas pudessem encontrar um parceiro certo e fazer uma *joint venture* com ele para se fixarem no país.

Basílio Simões acredita que todas essas iniciativas podem ser desenvolvidas, mas sempre em conformidade com os problemas que efetivamente existem no Brasil, os quais estejam identificados como lacunas, onde não há capacidade interna para os resolver e consequentemente seja necessária a contratação de suporte externo.

#### **4.1.4.4 Perspectivas futuras**

A concorrência e a dimensão do território brasileiro são vistas como as principais ameaças para a empresa a médio e longo prazo:

Outras empresas vão percebendo que o mercado é interessante e vão aparecendo. [...] Temos que ter uma presença global. Nós, neste momento, só estamos em São Paulo e o custo é muito elevado para se fazer projetos no resto do território porque as viagens são grandes, longas, etc. [...] se depois não tivermos uma presença mais global também perdemos para a concorrência.

A oportunidade prevista está na exploração de um novo nicho de mercado, na área da telemetria com foco nos condomínios residenciais brasileiros. O empresário acredita que, tendo o produto bem adaptado, com custos reduzidos e agentes espalhados nas várias regiões e estados, há garantias para um bom aproveitamento destas oportunidades.

#### **4.1.5 Conclusão e limitações**

A decisão de entrada no mercado brasileiro foi resultado de uma atitude pró-ativa, com vista a usufruir de uma oportunidade, pelas características do mercado que potencializariam as vendas permitindo o crescimento da empresa e expansão em mais um mercado externo.

Foi possível concluir que, embora seja possível tomar decisões mais rápidas em uma empresa menor, existem limitações internas claras à internacionalização devido à escassez de recursos, quer humanos, quer financeiros e que a ideia de proximidade cultural entre Portugal e Brasil não se reflete no ambiente de negócio, constatando-se sim, dificuldades nas negociações e no suporte a agentes e clientes no Brasil, por questões culturais, questões estas, mencionadas como barreiras à internacionalização.

Encontrar formas de contornar o efeito dos impostos sobre o preço dos produtos tem sido dos principais desafios para a empresa.

De um modo geral, a percepção do apoio político é negativa, sendo este considerado como insuficiente para as necessidades da empresa no processo de internacionalização para o Brasil. Como sugestões de melhoria foram mencionados outros tipos de apoios como: a fomentação de parcerias entre PMEs e grandes empresas, a identificação de necessidades no mercado externo e a promoção de negócios cruzados entre mercados.

No que se refere às limitações deste caso, não foram encontradas limitações que pudessem interferir na realização do estudo. Tudo o que foi proposto desde o início da pesquisa foi possível ser cumprido. O acesso às informações da empresa foi, no âmbito da pesquisa, muito alargado, uma vez que a iniciativa para participação no estudo foi sugerida pela própria empresa, através de sua participada ISA Intellicare. A oportunidade de acesso à empresa dois dias semanais, durante 10 meses facilitou o acesso à informação e ao informante, chave da pesquisa, a direção da empresa.

## **4.2 CASO – MedicineOne**

### **4.2.1 Apresentação da empresa**

A MedicineOne é uma empresa portuguesa de base tecnológica sediada em Coimbra e que dedica sua atividade ao desenvolvimento e manutenção de software para a área da saúde. Fundada em 1989, com o nome “Consultórios”, a empresa passou por um período de pouco crescimento até 1995, período em que o mercado não nutria necessidade de utilização de tecnologia para apoio na área da saúde. Esses anos foram caracterizados como os mais difíceis para a empresa como conta o seu fundador, João Miguel

Domingos: “[...] foram anos muito difíceis por causa disso, porque eles achavam que o papel e a caneta era tudo o que precisavam.”.

No começo, de modo a expandir os negócios da empresa, houve um esforço em tentar convencer os potenciais clientes que a boa gestão de um hospital e de uma clínica poderia ser auxiliada através da utilização de um software de apoio à gestão. Essa necessidade, não reconhecida, obrigou a que fosse realizado um desenvolvimento cada vez mais sofisticado do software, de modo a que a vantagem na aquisição do serviço fosse evidente.

A partir de 1995 o mercado privado da saúde começou a ganhar destaque, altura em que começaram a surgir mais clínicas e com elas a necessidade de um suporte que mantivesse, pelo menos, a função financeira organizada. O aumento da procura por uma ferramenta de apoio, não generalista de faturação e de contabilidade, que incluisse a componente da prática clínica, permitiu que a empresa crescesse.

Em 2003, já enquanto MedicineOne, a empresa que, antes, contava com três colaboradores, passou a contar com oito funcionários. No entanto, foi com a pré-crise económico-financeira que a empresa de fato cresceu consideravelmente, dando um grande impulso nos negócios. Entre os anos 2005/2006, com a conscientização que, de fato, o mercado da saúde precisava de uma boa ferramenta de gestão de modo a reduzir custos no sistema de saúde, principalmente no caso do Estado, é que a MediceOne começou a conquistar clientes, se consolidando no mercado interno.

Hoje, a empresa conta com 50 funcionários e prevê a contratação de até dez colaboradores até o final do ano de 2014. Seus maiores clientes são os governos, quer em Portugal quer no estrangeiro e as operadoras de planos de saúde, que correspondem a 40% da faturação da empresa. Em sua carteira de clientes possuem, ainda, hospitais e clínicas privadas e pequenos consultórios em larga escala, que representam em conjunto mais da metade da faturação. É interessante mencionar que a MedicineOne foi considerada pela revista *Semana Informática*<sup>13</sup>, uma das 200 maiores empresas de tecnologias de informação (TI) em Portugal, ocupando a 145ª posição, no ano de 2013 com referência em dados de 2012.

---

<sup>13</sup> Ver: <http://www.semanainformatica.xl.pt/negocios/negocios/ranking-das-200-maiores-empresas-de-ti-em-portugal>

#### **4.2.2 Perfil do empreendedor**

A MedicineOne, foi fundada por João Miguel Domingos, 45 anos, ex-estudante do curso de engenharia informática, curso que nunca viria a concluir. Com grande interesse pelas tecnologias, começou a desenvolver software ainda antes de ser aceite no ensino superior. Foi através da necessidade identificada, por um médico amigo, de apoio na gestão clínica, que João Domingos desenvolveu o primeiro software de gestão para área da saúde.

O software criado, que segundo o próprio fundador “um projeto feito sem nenhuma ambição”, despertou o interesse de outros médicos, momento em que o empresário toma consciência que aquele projeto tinha potencial para crescer. Nessa altura, já na universidade, iniciando o curso de engenharia informática, João Domingos optou por abandonar o curso e dedicar-se completamente ao projeto do software para a área da medicina. Até então, como o único funcionário da empresa, se responsabilizava por todas as atividades que isso implicava, deste a escrita dos códigos para os software ao atendimento de chamadas de telefone.

Todo o percurso profissional do empreendedor se passou dentro na empresa fundada por ele: “Posso-lhe dizer que dediquei praticamente toda a minha vida ao desenvolvimento de software para a área da saúde”.

Iniciando sua atividade empreendedora numa fase em que o mercado da saúde não tinha a compreensão da necessidade de um software de apoio à gestão e decisões clínicas, apesar de não dispor de um diploma universitário, o empresário é visto como experiente e com visão pró-ativa e inovadora em relação às estratégias de desenvolvimento e crescimento da empresa a nível nacional e internacional.

#### **4.2.3 A atividade internacional**

As atividades internacionais da MedicineOne iniciaram no ano de 2010, com o mercado brasileiro, que é o principal destino das suas exportações. Em 2013, as exportações representaram 28% do volume total de vendas da empresa, um crescimento considerável, visto que, no final de 2010, as vendas externas representavam 2% do seu volume total de negócios. As previsões para 2014 são de encerrar o ano com um volume de vendas externas de aproximadamente 35%, segundo o empresário.

A sua história com os mercados internacionais passa por uma motivação reativa, tendo em conta que a empresa obteve uma abordagem externa, ao ser procurada pelo cliente estrangeiro, nesse caso, o Governo do estado do Rio de Janeiro, Brasil. Nessa época, em 2010, o empresário reconhecia a necessidade de começar o processo de internacionalização da empresa, no entanto, ainda não se consideravam preparados. A internacionalização implicava uma adaptação do produto, que não era fácil de se realizar, como explica João Miguel Domingues:

Nós tivemos que fazer uma verdadeira tropicalização do MedicineOne (o software), porque há, de fato, coisas que são muito diferentes no Brasil, mesmo muito diferentes. Nós queríamos fazer a internacionalização depois de dar alguns passos dentro de casa, preparar-nos melhor para depois fazer a internacionalização.

No entanto, essa procura por parte do cliente obrigou a uma internacionalização antecipada da MedicineOne. A seguir, o mesmo se passou com a internacionalização para Cabo Verde. Também procurados pelo governo daquele país, nomeadamente pelo Núcleo Operacional para Sociedade de Informação do Governo de Cabo Verde (NOSI), onde a MedicineOne é responsável pela informatização de todo o serviço nacional de saúde.

A empresa está presente e ativa no Brasil, Cabo Verde e Angola. Para além destes países a empresa possui grande foco nos mercados emergentes motivada pelo potencial de vendas nesses mercados e pela posse de conhecimento técnico, como explica João Miguel Domingos:

Nós achamos que conseguiremos obter resultados muito mais rapidamente em mercados emergentes do que em mercados que estão bastante mais maduros, mais desenvolvidos. A competição é um pouco menor, a nossa capacidade de criar um grande impacto, logo de início, é muito grande. Já temos um investimento grande feito, quando chegamos ao mercado mais pequeno, como é o mercado emergente, conseguimos ter logo um impacto positivo muito forte. Normalmente, as empresas desses mercados, as empresas locais, não estão num estado de desenvolvimento das suas funções como o nosso.

Com grande aposta nos mercados em desenvolvimento, João Domingos, sócio fundador, prevê a entrada em mais três países nos próximos doze meses: Malásia, África

do Sul e Guiné Equatorial. Considera, ainda, de grande interesse os mercados asiáticos, como Malásia, Singapura, Tailândia e Macau:

[...] eles têm capacidade financeira e um nível de desenvolvimento que é baixo, mas como têm capacidade financeira, vão usar essa capacidade para se modernizar. Estão a fazê-lo. E portanto, são mercados que reúnem as características que nós achamos que são importantes para que o nosso investimento não seja assim tão grande: nível de desenvolvimento um pouco baixo e capacidade financeira para melhorar.

Na América Latina, os mercados de interesse são Chile e Colômbia.

#### **4.2.4 Entrada no mercado brasileiro**

##### 4.2.4.1 Motivações

Em 2010, o Secretário e o Subsecretário de Saúde do Estado do Rio de Janeiro vêm a Portugal para terem conhecimento do que havia sido feito no país, no que se refere à reforma dos cuidados primários de saúde, com a intenção de por em prática no Estado do Rio de Janeiro algo em semelhança do que havia sido realizado em Portugal. Através de visitas às unidades de saúde onde haviam casos de sucesso tomaram conhecimento dos sistemas de software produzidos pela MedicineOne. Foi então quando surgiu o convite para implementação da solução da empresa no estado do Rio de Janeiro.

O convite alterou os planos da empresa que se encontrava, ainda, numa fase de preparação para a internacionalização, direcionando todo o foco para o mercado brasileiro. Durante esse período, foi realizada uma análise de mercado. Foram recolhidas muitas informações acerca do mercado brasileiro e correspondentes oportunidades. O projeto acarretou uma série de adaptações por parte da empresa a nível de produto, implementação, treinamento dos recursos humanos e criação da filial da empresa no Brasil.

Houve uma alocação de recursos financeiros para o mercado brasileiro forte nos primeiros três anos, um investimento de cerca de 300 mil euros, ainda não recuperado pela empresa, como explica João Domingos: “Ainda hoje, todo o dinheiro que lá investimos não foi recuperado. O processo de internacionalização é lento. Um produto como o nosso demora algum tempo até que haja um retorno.”

A introdução da solução “MedicineOne” no Sistema de Saúde Único de Saúde (SUS) do Rio de Janeiro foi bem-sucedida e foi criado ao fim de um ano e meio um bom



conceito da marca MedicineOne no Brasil, segundo João Miguel Domingos, mesmo diante da concorrência nacional e internacional. A boa reputação da marca e a conquista de um importante cliente como o Governo do Estado do Rio de Janeiro, abriu portas para o setor privado das operadoras de saúde. Nesse âmbito, vieram a conquistar um importante cliente no Brasil, a UNIMED Belo Horizonte, do estado de Santa Catarina, e a UNIMED Vitória, do Espírito Santo. Ambas fazem parte do maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 83% do território nacional, segundo o próprio *site* da operadora<sup>14</sup>. A conquista desses clientes, operadoras de saúde privada, e que diferem do SUS, implicou uma vez mais, uma série de adaptações do produto para ir ao encontro das necessidades dos mesmos.

O maior desafio para MedicineOne no mercado brasileiro foi posterior, quando a UNIMED Brasil lança um concurso internacional para a informatização de todas as UNIMEDs do país, ao qual a MedicineOne concorre e vence. Segundo João Domingos, trata-se de um projeto gigantesco que envolve cerca de 360 UNIMEDs espalhadas por todo território brasileiro e está previsto para estar concluído no prazo de 4 a 6 anos, o que estimula o empresário: “[...] é um projeto que nos alegra, que nos motiva bastante e que será fundamental para o futuro da MedicineOne.”.

#### **4.2.4.2 Barreiras**

As barreiras governamentais, que através das leis e regulamentos procuram proteger o mercado interno brasileiro são vistas pela MedicineOne como das principais barreiras enfrentadas por empresas que pretendem entrar no mercado brasileiro. João Miguel Domingos, nota que as leis brasileiras podem dificultar a tentativa de iniciar as atividades de uma empresa no Brasil, mesmo quando as soluções destas empresas apresentam vantagens comparativas ao que é ofertado dentro do país. É considerado que existe um tratamento injusto em relação as empresas nacionais na aquisição pública e regulação da concorrência:

Se nós competimos com uma empresa brasileira, mesmo que o nosso produto tenha algumas vantagens sobre ela e melhor preço, é difícil ganhar. Para conseguir vencer essa barreira nós temos que ser claramente muito melhores.

---

<sup>14</sup> Ver: [http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=49146&cd\\_secao=49094](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49094)

Tem que ter uma diferença mesmo muito grande. Se a diferença for pequena, aí temos dificuldades.

Contudo, o presidente da MedicineOne reconhece que o mercado das tecnologias no Brasil é dos mercados onde é mais fácil não sofrer tanto do protecionismo. O empresário afirma, ainda, que os impostos fazem com que qualquer empresa estrangeira tenha grandes dificuldades em ser competitivas em relação as empresas internas.

Definida por Porto (2005) como uma barreira informal à exportação, o suborno foi percebido como uma das barreiras externas também significativa para a empresa e que causa impedimento para a sua expansão no país:

[...] há outra dificuldade no Brasil, que é: há algumas pessoas, não todas como é óbvio, mas algumas pessoas que não fazem negócios com nenhum fornecedor se não houver uma fatia que é paga à parte para o decisor. E nós recusamo-nos a fazer negócios dessa forma. E no Brasil, perdemos muitos negócios por causa de coisas destas. Esta é uma questão que, no Brasil, é muito difícil. [...] É uma questão ilícita, mas que existe em todo o mundo. No Brasil é onde sentimos mais isso. Angola é outra também. Muito difícil, mais difícil que o Brasil nesse aspecto, mas essa é uma realidade que sentimos que, no Brasil, existe.

Outra barreira percebida no Brasil foi a burocracia existente no país para a abertura de uma filial. O empresário conta que está em processo de abertura de mais uma filial no país, em São Paulo e que esse processo já leva mais de cinco meses e até a altura da entrevista ainda não havia conseguido abrir a segunda filial:

[...] temos uma pessoa que está constantemente a acompanhar esse processo e ainda não conseguimos ter a filial aberta em São Paulo. E isso era obrigatório por causa do facturamento que era preciso ter feito em São Paulo e que não podia ser feito por uma empresa do Rio. Porque se houvesse, havia impostos entre Estados e então ficava muito mais caro. E então nós, para conseguir ultrapassar isso... As questões burocráticas são de facto uma dificuldade lá.

No entanto, no processo de internacionalização da MedicineOne para o mercado brasileiro não foram percebidas apenas barreiras externas à empresa. Internamente a empresa também se deparou com algumas dificuldades, nomeadamente, barreiras internas relacionadas com os recursos humanos que não estavam treinados para a internacionalização.

Com o início das atividades da empresa no Brasil os funcionários da empresa ficaram sujeitos a um nível de pressão maior. Um processo novo, que aumentou o volume de trabalho a desenvolver em um momento que os colaboradores não estavam preparados nem compreendiam até por não visionarem o retorno do investimento no curto prazo, como explica João Domingos:

Então a consciência que eu tenho de que a internacionalização exige investimento, que demora, que é lenta, que é feita de adversidades, não é fácil de passar a toda a equipa. E então, essa é uma dificuldade que nós sentimos. De conseguir mudar a cabeça das pessoas para que elas percebam que isto exige muito trabalho. De que não se consegue frutos rápidos.

Para o empresário contornar essa barreira não foi fácil. Exigiu muito trabalho de motivação e de tomadas de decisões firmes:

“[...] houve alturas em que não conseguimos motivar o suficiente para que as pessoas mudassem do seu “mind set”, houve alturas em que não conseguimos explicar tudo para que as pessoas acreditassem que de facto valia a pena aquele esforço, não é? Mas houve decisões firmes de que este era o caminho e mesmo que vocês não entendam, mesmo que vocês achem que pode ser um investimento que não está ser bem feito, este é o caminho. Ponto final.”

Atualmente, o presidente da MedicineOne acredita que seus colaboradores já estão mais conscientes e alinhados, e que todo o esforço e rigor, ao fim de alguns anos, terá a sua recompensa, e ainda que todo o processo de internacionalização para o Brasil foi um processo de aprendizagem muito valioso.

No Brasil, a empresa conta um ex-colaborador que sempre pertenceu ao quadro de funcionários da MedicineOne e que possui dupla nacionalidade, ao qual foi oferecida uma parte minoritária do capital da empresa, tornando-o sócio, para desenvolver as atividades da MedicineOne no Brasil. Este facto, ajuda a caracterizar a dificuldade ou a falta de confiança do empresário em encontrar um parceiro considerado adequado naquele país.

A gestão de funcionários estrangeiros foi outra dificuldade interna percebida pelo empreendedor:

Cotrar pessoas, no Brasil, tem sido um desafio gigantesco. Tem sido mesmo difícil. Pessoas de grande qualidade. Ao ponto de nós estarmos a recrutar, a transferir do Brasil para Portugal uma coisa que teoricamente devia ser feita lá,

que é o suporte telefónico de 1ª linha. Estamos a contratar brasileiros aqui, porque conseguimos, aqui, ter mais garantias do que contratar pessoas, no Rio de Janeiro, para fazer este tipo trabalho lá. Porque as pessoas entram, passado 3, 4 meses, apesar de terem condições que nós achamos que são muito boas, desinteressam-se e procuram outro trabalho. Ou porque a disciplina é baixa.

Para o empresário, a assertividade, a medição do risco, a sua mitigação, a persistência, uma boa gestão de expectativas e a humildade, são condições para uma internacionalização de sucesso no Brasil:

Gerirmos as nossas expectativas para sabermos: se eu quero entrar no mercado, eu vou precisar de 3,4,5 anos até conseguir fazer isso. Ou seja, até lá não devo ter expectativas de que vou ganhar dinheiro, não. Vou gastar, gastar, gastar, gastar. E quando corre mal, vamos continuar. Porque são passos pequeninos, é difícil, é lento. E portanto, é gerir as expectativas, tomar boas decisões. E, no fundo, ser humilde, ser generoso. Não podemos ter uma postura de que nós é que vamos ensinar as pessoas, de que nós é que sabemos e que eles, porque são um país que está num patamar de desenvolvimento menor, sabem menos do que nós. Isso é um erro enorme. Para já porque é mentir e depois naturalmente não é bem aceite. E, por isso, são pequenos ingredientes que acabam por fazer a diferença num processo de internacionalização.

#### **4.2.4.3 Apoio político**

Para a MedicineOne a experiência com o apoio político para a internacionalização, de um modo geral, não foi positiva. Apesar de evidenciar a existência de bons programas de apoio, no âmbito da investigação e desenvolvimento, quando questionado sobre apoios para internacionalização da empresa a opinião do empresário já é diferente:

Pronto, eu aí não tenho as melhores coisas a dizer. Na área da internacionalização, os programas que existem eu não os considero bons. Por exemplo, existe um programa de apoio à internacionalização do QREN, nós candidatámo-nos a um, tínhamos um plano de ação bem montado, ele foi aprovado, mas depois acabamos por desistir dele. Porque a realidade mostrou-nos que não era exequível. Ou seja, por exemplo, nos últimos 18 meses a cada 6 semanas, eu passo uma no Brasil. Mas aquilo que o QREN permite é que eu vá 4 vezes por ano ao Brasil. Tudo aquilo que seja após isso já não tenho nenhum apoio. E mesmo o apoio que é dado nessas 4 vezes é muito limitado.

O empresário considera que o apoio é limitado para investimentos maiores no estrangeiro, como seria o desenvolvimento no mercado externo, abertura de escritório, realização de contratações, etc. Essa limitação, do ponto de vista de João Domingos, fez com que a empresa acabasse por desistir do apoio:

O Brasil foi onde tentamos ter mais apoio, mas vimos que depois a realidade que o mercado nos exigia e o tipo de trabalho que tínhamos que fazer não era apoiado pelo QREN. E então nós acabamos por desistir. [...] há necessidade de um trabalho continuado, presença constante e isso não dá. Não dá. Porque eles ajudam em 4 visitas por mercado por ano, mas se calhar, nesse ano, eu e mais um conjunto de pessoas temos de fazer 40.

O empresário faz ainda observações, relativamente à falta de preparação dos funcionários públicos que prestam esse serviço de apoio à internacionalização, nomeadamente, quanto ao seu conhecimento sobre determinados mercados:

A rede Aicep<sup>15</sup> para alguns mercados tem gente muito boa, para outros mercados tem pessoas que não percebem nada. Não percebem nada! Em Espanha sentimos que as pessoas, de facto, conheciam o mercado. Em África do Sul vimos que as pessoas, de facto, conheciam o mercado. Mas, por exemplo, Tailândia e Singapura a pessoa, que era o nosso interlocutor, não percebia “patavina”. Da Malásia já percebia mais e foi mais útil. Mas de Singapura e Tailândia foi uma desilusão.

De entre os serviços de apoio mais procurados pela MedicineOne para a internacionalização, com destaque para os mercados emergentes que é o foco da empresa, estão: a identificação de bons parceiros, que estejam bem posicionados no mercado de destino, com capacidade comercial forte e onde o produto da empresa possa entrar no portfólio da oferta deles; e a disponibilização de um espaço logístico mínimo no mercado de destino, onde se possa fazer apresentações, reuniões e contatos. O empresário afirma que a prestação deste serviços não é uniforme, isto é, há países/mercados onde estes serviços funcionam bem e há outros onde o mesmo não acontece. Na visão de João Domingos é muito bom que a Aicep exista e que tenha essa rede internacional, pois no que se refere aos mercados onde funcionam bem, os serviços são uma grande mais valia no seu ponto de vista, no entanto, em outros mercados precisa ser claramente melhorada.

---

<sup>15</sup>Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Ver: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>

João Domingos acredita que o modelo de apoio utilizado atualmente em Portugal, apesar da experiência negativa sentida pela MedicineOne, pode ser o modelo adequado para o setor secundário, como as empresas de calçados, vinho, azeite, têxteis, ou seja, empresas que já possuem um produto que não necessita adaptação. Acredita por outro lado que a indústria da tecnologia necessita de um modelo próprio e que há oportunidade para melhorar.

Quando questionado sobre o apoio público prioritário para as empresas de base tecnológica para a internacionalização o empresário menciona alguns apoios para esse processo:

Há uma fase do processo de internacionalização das empresas de base tecnológica que passa por conhecer o mercado, as necessidades específicas, os requisitos de entrada no mercado, a certificação do produto para eventuais necessidades que esse mercado exija, o caso do Brasil é um deles. Todo este processo que eu acabei de falar não é apoiado pelo processo de apoio à internacionalização. E acho que há empresas de base tecnológica, especialmente em mercados como o da saúde, que têm regras de funcionamento e que obrigam, sem dúvida, a que o produto seja adaptado. Essa parte não está coberta.

#### **4.2.4.4 Perspectivas futuras**

Com relação ao mercado brasileiro a MedicineOne vive algum momento de incerteza no que se refere a um dos seus principais clientes, o SUS. Atualmente, o Brasil, na área da saúde, passa pelo mesmo processo que Portugal já passou, ou seja, é o próprio Estado, o Governo Federal, a tomar a iniciativa de desenvolver uma solução para depois ser distribuída gratuitamente a todo o país. Foram percebidos alguns avanços nesse sentido, mas ainda mal sucedidos, segundo João Domingos.

De modo a lidar com essa possível ameaça a MedicineOne tem realizado um grande esforço para obter o maior rendimento através dos planos de saúde privado.

A intensificação da concorrência no mercado num futuro a médio longo prazo também é prevista, segundo João Miguel:

[...] o Brasil é um mercado interessantíssimo, não é? E aquilo que nós percebemos que o mercado tem para dar, os outros também perceberam. E, portanto, há grandes corporações americanas, especialmente americanas, a fazerem investimentos importantes no mercado brasileiro. E acreditamos que

isso vai continuar e portanto são ameaças e dificuldades com as quais a MedicineOne tem que lidar. É uma concorrência mais forte do que aquela que encontramos aqui, por exemplo.

No entanto, também são previstas boas oportunidades de maior expansão no mercado tendo em conta o nível de desenvolvimento do Brasil e a necessidade premente de evolução:

“Na área da saúde, o nível de desenvolvimento é de facto inferior àquilo que temos em Portugal. Mas a consciência da necessidade de evoluir, eu diria que é maior à que se vive em Portugal. E eu diria que isso vai proporcionar um grande desenvolvimento porque por um lado há dinheiro e por outro há essa consciência. Eu acho que isto que vai acontecer, no Brasil, nos próximos 5 anos, nesta área da saúde, é de grande desenvolvimento. E nós hoje temos demandas maiores vindas do Brasil do que de Portugal. Enquanto que Portugal fez um caminho interessante, mas depois sentiu-se mais ou menos contente com aquilo que tinha alcançado, no Brasil, nós sentimos uma vontade de se ir mais longe. Ainda, não se atingiu o patamar em que estamos, em Portugal, mas já estão a olhar para patamares superiores e com uma grande ansia de lá chegar. E isso faz com que as demandas que nos enviam sejam até maiores, mais exigentes do que as que estamos a ter neste momento de Portugal.”

Para fazer face a este desafio e melhor aproveitar a oportunidade identificada a empresa prevê realizar dois tipos de investimentos na área dos recursos humanos. O primeiro, na contratação de colaboradores para aumentar a equipe de engenharia, reforçando assim, a capacidade de inovação e produção da empresa. O segundo, o reforço da equipe de consultoria, área crítica para este desenvolvimento, de grande sensibilidade que na opinião do empresário, é mais difícil de fazer crescer do que uma equipe de engenharia:

“Um país em desenvolvimento tem uma necessidade especial que os mercados maduros não têm tanto. Têm consciência que precisam de melhorar, mas não sabem exatamente o que fazer para melhorar. (...) Quando precisam de mudar, perguntam sempre: “E agora, o quê que nós fazemos?”. E a nossa equipa de consultoria ajuda nisso. A tomar decisões, a melhorar. Porque ela tem uma experiencia longa de ajudar as empresas a trabalharem melhor e de ajudarem os hospitais, as unidades de saúde a estarem melhor organizadas, a terem menos problemas, a serem mais eficazes. E então a nossa equipa de consultoria tem que crescer. Ora, é mais difícil fazer crescer uma equipa de consultoria do que fazer

crescer uma equipa de engenharia. Engenharia é mais ou menos simples. Vamos às universidades, recrutamos os engenheiros e eles seguem um plano de desenvolvimentos porque conhecem mais ou menos as tecnologias. A consultoria vive muito da experiência e então é preciso muito tempo para formar as pessoas.”

Estes são os dois investimentos que João Domingos acredita que devam ser realizados para conseguir dar resposta às oportunidades no mercado brasileiro.

#### **4.2.5 Conclusão e limitações**

O estudo nos permite concluir que, apesar da entrada da MedicineOne no mercado brasileiro ter resultado de uma motivação reativa a uma abordagem do mercado, o seu desempenho é fruto de uma estratégia mais pró-ativa de expansão e desenvolvimento de novos negócios. A criação de filiais de vendas sugere maturação e sofisticação dos mecanismos de aproximação do mercado brasileiro. A sua estratégia pró-ativa, conquistou outros clientes, para além do Estado, tendo-o conseguido com algum sucesso, servindo com qualidade, não somente empresas públicas, como também empresas privadas da área da saúde.

As barreiras percebidas pela empresa giraram em torno principalmente do protecionismo do mercado evidenciado através das leis e impostos (barreiras externas), da dificuldade na gestão dos seus colaboradores internamente e na contratação de colaboradores nos países/mercados (barreiras externas). A questão da corrupção no mercado brasileiro (barreira informal), também foi mencionada como uma barreira crítica para o desenvolvimento de negócios no mercado.

De um modo geral, a percepção da MedicineOne quanto ao apoio político para a internacionalização foi negativa, não indo ao encontro das expectativas da empresa para o desenvolvimento de atividade internacional, sendo que, a procura por novos clientes e mercados ocorreu e ocorrem sempre com base nos recursos próprios da empresa.

Quanto ao estudo desta empresa, não foram encontradas limitações que pudessem, de algum modo, não contribuir para o desenvolvimento da pesquisa. Tudo o que foi proposto à MedicineOne para a realização desta pesquisa foi possível concretizar-se. A empresa concordou prontamente em participar no estudo, mostrando-se interessada pelo mesmo, tendo sido facilitado o acesso ao informante chave da pesquisa, o presidente da



empresa, pois é quem possui a informação fidedigna e valiosa relacionada com a estratégia da empresa.

### **4.3 CASO – iClio**

#### **4.3.1 Apresentação da empresa**

A iClio é uma empresa de base tecnológica, sediada em Coimbra, Portugal, dedicada à criação e publicação de conteúdos para as novas *mídias* digitais, relacionados à história, património e cultura. O principal produto produzido pela empresa consiste em um guia turístico que funciona através de um aplicativo para as novas tecnologias como *smartphones* e *tablets*. De modo interativo o aplicativo oferece assistência em guiamento turístico de acordo com o tempo que o cliente tem disponível e o ponto onde este se encontra, realizando o cálculo dos *tours* da cidade de acordo com o tempo disponível e pontos de principal interesse do cliente.

Fundada em 2009, com apenas três funcionários, a empresa surge da vontade de seus quatro sócios em aliar a História às novas tecnologias. Alexandre Pinto, quem nos concedeu a entrevista, é Co-fundador e CEO da iClio, pós-graduado em História, apostou em determinado período de sua vida em competências na área da gestão executiva e hoje está à frente da iClio. Seus outros fundadores são, o Prof. Joaquim Ramos Carvalho, professor de história e vice-reitor da Universidade de Coimbra, a Prof<sup>a</sup>. Isabel Ribeiro, também professora da Universidade de Coimbra e a Dra. Margarida Gomes, investigadora do Centro de Estudos Sociais (CES). De base, os quatro sócios-fundadores partilham a licenciatura em História, o gosto por História e a ideia de que havia mercado para fazer conteúdos tecnológicos utilizando a História como base dos mesmos.

O primeiro desafio vivido pelos seus fundadores foi a criação de um produto. Depois, houve a necessidade de se encontrar um investidor para financiar a produção da ideia criada. Com acesso a um crédito de risco, conseguido através de um formato de apoio à inovação, a iClio consegue produzir o protótipo do seu produto. O crédito concedido exigia algum sucesso do produto, pois a dado momento o crédito deveria ser devolvido.

Já com o produto em mãos, os testes do mesmo em mercado proporcionaram à iClio angariação de investidores. Hoje, a iClio é uma sociedade anônima, participada de

um dos maiores investidores portugueses, a *Portugal Adventures* e conta com a colaboração de 14 funcionários.

#### **4.3.2 Perfil do empreendedor**

À frente da iClio está Alexandre Pindo, 33 anos, com formação em História (licenciatura, mestrado e doutorado), CEO e Presidente do Conselho de Administração da iClio SA. Com grande apetência para as novas tecnologias, Alexandre Pinto ao longo de sua carreira sempre participou em projetos onde teve oportunidade de interagir com outros investigadores com interesses em comum, ou seja, o trinómio, História, Cultura e Património aliado às novas tecnologias. Grande parte destes projetos visavam o modo, como a relação entre a História e as novas tecnologias, poderia oferecer novos produtos ao mercado. É a partir daí, com os seus projetos voltados para uma carreira empreendedora que nasce a iClio.

De entre os sócios, por ser o único que não seguia uma carreira profissional académica, pôde dedicar maior tempo a explorar e a tentar perceber como a iClio poderia ter um mercado, um produto. Alexandre Pinto acabou por fazer o percurso do empreendedor, fundando a *start up*, procurando ultrapassar os primeiros e mais difíceis anos de uma *start up*.

Ao longo dos cinco anos de existência da iClio, Alexandre Pinto finalizou o seu percurso académico na área de História, aprimorou suas competências na área da gestão e formação em gestão executiva que é a função que hoje desempenha mais.

Sendo a iClio ainda uma *star up*, Alexandre Pinto vivenciou a sua primeira experiência internacional à frente da empresa: conhecer o mercado emergente brasileiro. Com poucos recursos financeiros, essa ida ao Brasil foi financiada através de uma bolsa ofertada pelo banco Santander Totta, com a Rede Empreendi. No entanto, como investigador do CES, o empresário já havia experienciado outras realidades no estrangeiro, como Turquia e Itália, contudo, experiências numa vertente académica, ligadas à investigação e aos projetos da União Europeia.

#### **4.3.3 A atividade internacional**

O principal produto exportado pela iClio, o *Just in Time Tourist*, chega ao mercado internacional em 2011, ano de lançamento do produto. Seus principais destinos de

exportação são a Austrália e os Estados Unidos da América. É de ressaltar que, os produtos vendidos pela iClio estão direcionados, atualmente, para o consumidor final. Consistem em aplicativos para dispositivos móveis como *smartphones* e *tables* e seu principal canal de distribuição são as lojas *online*, plataformas de venda de aplicativos como a *App Store* da *Apple* e a *Google Play* da *Google*, que por sua vez são os principais distribuidores da iClio. Logo, trata-se de um produto que, ao fim ao cabo, está presente em todos os países onde estas lojas existem.

A empresa dispõe neste momento de representação nos EUA e no Brasil, tendo sido a primeira representação adquirida em 2012, no Rio de Janeiro, Brasil, com o objetivo de desenvolver negócios *business to business*. Atualmente, por se encontrar em fase de desenvolvimento, a empresa ainda não possui um volume de faturação associado a estes mercados, no entanto, conta com a experiência e o investimento já realizados para essa internacionalização. Em um estudo realizado por Leonidou (1995), este afirma que a investigação sobre as barreiras à internacionalização na fase inicial é das mais importantes, pois é nesta fase que esta percepção de barreiras pelas empresas determinará o futuro envolvimento e desempenho nas atividades de negócios internacionais.

#### **4.3.4 Entrada no mercado brasileiro**

##### **4.3.4.1 Motivação**

Antes da tentativa de se fazer negócios no Brasil, Alexandre Pinto, presidente da iClio, foi ao mercado brasileiro, em 2012, através de um programa de interação para conhecimento do mercado com duração de três meses. O programa foi financiado através de uma bolsa concedida pelo Banco Santander Totta. A ida ao Brasil tinha o intuito de perceber se aquele era o momento mais apropriado para a entrada da empresa no país e sondar a existência de algum produto idêntico ou similar ao oferecido pela iClio com o qual concorreria, de modo a preparar a abordagem mais adequada para a entrada naquele mercado.

Com a sua ida ao Brasil, Alexandre Pinto percebeu que seria necessário ter um parceiro brasileiro para desenvolver os negócios no Brasil, alguém que conhecesse o mercado. O parceiro foi encontrado e trabalha a *full time* no desenvolvimento de negócios da empresa no Brasil.

Três fatores motivaram a internacionalização da empresa para o Brasil: a proximidade cultural, a oportunidade concedida pelo banco Santander e o potencial de vendas no mercado. Estes foram os fatores decisivos para a tomada de decisão de tentar a internacionalização para o mercado Brasileiro, como explica Alexandre Pinto:

Obviamente é um mercado super interessante porque estamos a falar de um mercado com milhões, no nosso caso, utilizadores de telemóveis, celulares, portanto havendo esta proximidade cultural e havendo a possibilidade de ter alguém lá, parece-nos quase uma opção natural.

Para a empresa, a internacionalização, não se trata apenas do potencial em vendas que o Brasil oferece, mas também de suprir o crescimento que, só com as vendas no mercado nacional, não seria possível: “Portanto, é também uma questão de escala, em Portugal não temos escala para fazer algumas coisas, e no Brasil acreditamos que há escala para vender grandes produtos.”

Numa primeira abordagem ao mercado, a iClio contou com o apoio de consultoria e agendamento e apoio de reuniões, custos suportados pelo banco Santander.

Atualmente a empresa encontra-se numa fase de primeiros contatos para a internacionalização da iClio para os mercados da Rússia e da China, ambos mercados emergentes e com grande potencial de venda, constituindo o fator motivacional para aquela internacionalização, segundo Alexandre Pinto:

Aquilo que nós fazemos são coisas para utilização em escala massiva que não conseguimos vender em Portugal, porque Portugal não tem a escala que o produto necessita. E portanto nós queremos continuar a fazer em Portugal mas a vender em países que tenham essa capacidade como o caso da China ou da Rússia.

#### **4.3.4.2 Barreiras**

Quando questionado sobre a percepção de risco e incerteza para a internacionalização no mercado brasileiro, Alexandre Pinto demonstrou ter alguma insegurança quando se trata da contratação de funcionários estrangeiros para representação da empresa no mercado brasileiro:

[...] nós tivemos aqui uma sorte que é a pessoa que escolhemos para nos representar no Brasil ter sido uma pessoa que estudou em Coimbra, portanto, já a

conhecíamos, tinha excelentes referências. É um cidadão brasileiro que nos anos 80 estudou em Portugal e portanto havia aqui uma, já algumas referências da pessoa em concreto.

A preocupação da gestão quanto a colaboradores estrangeiros é percebida quando o empresário afirma que a empresa recebe estudantes estagiários brasileiros da área de negócios no sentido de perceber a sua formação e seu *know-how* e comprometimento com a empresa. Para Alexandre Pinto, o intuito é criar ligações com pessoas que corroborem com o perfil da empresa para que, no futuro, quando for necessário aumentar a representação no país, possuir contatos de confiança para realização da expansão no mercado:

[...] eu também não vou negar que não há algum sentimento de desconfiança natural com alguém que está do outro lado do oceano, independentemente de ser no Brasil, ou nos EUA, ou na Coreia. Quer dizer, ter alguém que trabalha para nós mas está do outro lado do oceano, é complicado. [...] Por incrível que pareça, levar alguém de Portugal para um país diferente também é complicado. Portanto, se não tivéssemos já alguém identificado seria difícil ultrapassar este problema.”

Um dos maiores desafios para a empresa no contexto de internacionalização para o Brasil foi a criação de um plano de negócios para aquele mercado e a alocação de recursos financeiros. As expectativas eram muito altas e alguns processos não correram como o esperado. Os entraves fiscais, a dificuldade em se fechar um negócio, ou seja, a forma de negociação, são alguns exemplos disso.

Para Alexandre Pinto, a gestão das expectativas foi o fator mais complexo de se gerir. O empresário reconhece que pode ter havido falha por parte da iClio no que se refere às informações sobre o mercado:

[...] na altura éramos mais jovens, achamos que seria mais fácil e portanto não imaginamos que houvesse tantos entraves. E depois quando deparados com eles, isso também nos fez amadurecer e também nos fez crescer. Foi uma coisa que não antecipamos esses problemas.

Foi necessária muita imaginação para superação destas barreiras. No entanto, o grande entrave para o empresário tem sido o fato de o Brasil ser, em sua opinião, um mercado altamente protecionista:

[...] estivemos para fechar grandes negócios que embarram sempre depois na questão fiscal, da reserva federal, porque depois como é um produto e por ser um produto tem um acréscimo absolutamente excessivo de impostos. Um produto que sai muito barato feito em Portugal para penetrar no mercado brasileiro tem um adicional de impostos que torna, eu não digo impossível, mas obviamente muito menos possível a entrada no mercado brasileiro.

Esse é um fator para a iClio, que faz com que o seu produto perca a competitividade no mercado brasileiro. Para minorar o efeito dos impostos foi criada uma parceria no Brasil, com um sócio brasileiro. Para o empresário a solução passa por arranjar formas legais de reduzir custos legais.

Alexandre Pinto menciona, ainda, que os acordos existentes entre Portugal-Brasil que evitam a dupla tributação não funcionam de fato. Na hora de pagar os impostos o fisco, em Portugal, exige que sejam pagos em Portugal e a reserva federal brasileira exige que sejam pagos no Brasil. Um impasse burocrático que inviabiliza a realização de negócios e por isso a solução para a empresa passa pela criação de uma sociedade veículo no Brasil.

#### **4.3.4.3 Apoio político**

A percepção do apoio político por parte de Alexandre Pinto, presidente da iClio, não foi positiva. Para o empresário os serviços de apoio público para a internacionalização não satisfazem as necessidades reais de uma *start up*.

A experiência da empresa passou pela busca de apoio para procura de contatos e reuniões com potenciais clientes, parceiros no mercado brasileiro. Após trocas de emails, solicitação e envio de documentos, quer através do consulado, quer através da Aicep, algumas promessas foram feitas, segundo Alexandre Pinto, mas, na prática, nada foi cumprido.

Comparando o apoio que a empresa obteve de uma entidade privada ao apoio que supostamente deveria ser oferecido por uma entidade pública de apoio à internacionalização, como a Aicep, no caso, Alexandre Pinto demonstra o seu descontentamento:

Foi das coisas que mais me desiludiu na presença no Brasil foi exatamente isso, ou seja, houve uma entidade privada e que nós nem sequer somos clientes, o Santander, que nos ofereceu uma bolsa, que nos arranhou os contactos e à uma

entidade pública que serve para ligar as empresas portuguesas, no meu caso, ao mercado brasileiro, como é a Aicep, à parte da simpatia e da troca de e-mails não fizeram rigorosamente nada.

O empresário contou ainda sobre a sua frustração de ter chegado a uma final em um concurso mundial da *AppCircus* em 2012, considerado um dos maiores eventos mobile, nesse ano realizado em São Paulo, e não ter havido consequências, relativamente a qualquer tipo de apoio institucional:

[...] a iClio era uma start up na altura, em 2012, chega na final. Na final estão 10 marcas, só duas são brasileiras, as outras 8 são de outros países. Os cônsules dos outros países todos que tinham lá empresas, foram lá, mandaram pessoas, tiveram presente isso é muito importante. Eu não tive ninguém de Portugal lá a apoiar-me. E obviamente quando estamos num grande evento, no nosso caso estava a OI, estava a TIM, estavam grandes operadoras brasileiras, obviamente também precisaríamos ali do apoio institucional e ainda por cima tínhamos ficado na final. Ou seja, não havia motivos para ter vergonha, éramos um dos melhores que estavam lá. E só tinham que estar, não estávamos a pedir dinheiro. O trabalho deles era estar lá, representar-nos, mostrar que havia ali confiança, porque as marcas também precisam de sentir que há essa confiança e não estiveram presentes.[...] no pouco que podiam nos ter feito, as entidades públicas não nos fizeram.

Na opinião do empresário as entidades públicas estão muito mais voltadas para as grandes empresas, para os grandes grupos empresariais e pouco se dedicam às *start ups*. Para ele, os funcionários públicos que desempenham as atividades de apoio para a internacionalização estão mal preparados, são profissionais que não possuem experiência, nem têm conhecimentos para gerir as relações entre empreendedores e um novo mercado.

Alexandre Pinto acredita que o serviço público prestado às empresas que pretendem internacionalizar funcionaria melhor se fossem estabelecidas metas, objetivos aos funcionários que ocupam os cargos de apoio às empresas e dar incentivos a quem cumpre as metas ou, noutra perspectiva, penalizações a quem não cumpre.

O melhor serviço que as entidades públicas poderiam fornecer às *start ups*, segundo o empreendedor, seria a intermediação entre potenciais clientes/parceiros e a triagem dos mesmos:

[...] nós queremos é que nos criem as redes, que nos ajudem através das redes que já têm de contactos, que nos introduzam as pessoas, e depois o nosso trabalho é vender o nosso produto. Se vender ou não a culpa é nossa. [...] Portanto, para as start ups são duas coisas muito simples de se fazer e que valem muito dinheiro para nós, porque nós como temos pouco dinheiro, quando decidimos ir Fortaleza, estamos a dizer que não queremos ir a Santa Catarina, e que não queremos ir a Brasília [...]

Para Alexandre Pinto estes dois serviços são de grande valor para as *start ups* que dispõem de poucos recursos financeiros e que precisam ter a suas tentativas de internacionalização bem direcionadas e focadas.

#### **4.3.4.4 Perspectivas futuras**

A utilização de smartphones no mercado brasileiro para a iClio encontra-se numa fase que na Europa já passou. Por este motivo, a empresa percebe a evolução deste mercado no Brasil, com a visão de quem já vivenciou essa maturação, encontrando-se por conseguinte preparados para o seu desenvolvimento no futuro próximo do Brasil. Alexandre Pinto observa um crescimento tecnológico muito acelerado, com capacidade instalada no Brasil para ter excelentes profissionais, constituindo este fato, naturalmente, uma ameaça, se entretanto a iClio não conseguir estabelecer a sua marca e fechar os primeiros negócios, pois consideram que, rapidamente o mercado terá internamente resposta para aquilo que a iClio se propõem a dar resposta.

A iClio, segundo seu co-fundador, deparou-se com várias oportunidades de fechar negócios, os quais não se concretizaram por impedimentos relacionados com a fiscalidade. Para o empresário as oportunidades estão à vista e a perspectiva futura da iClio no Brasil passa por conseguir mitigar o efeito negativo que a barreira fiscal exerce sobre seus produtos, para melhor aproveitar as oportunidades que o Brasil tem a oferecer.

#### **4.3.5 Conclusões e limitações**

A entrada da iClio no mercado brasileiro resultou de uma atitude pró-ativa, especialmente estimulada pela viagem da sua gestão de topo ao país, da proximidade cultural e do potencial de vendas apercebido no mercado brasileiro.

Tratando-se de uma empresa que, até ao momento, apenas realizou investimentos no Brasil, não tendo ainda efetivado negócios em concreto, as principais barreiras



percebidas para a sua internacionalização, têm sido o protecionismo à economia brasileira, através de impostos, e consequentemente a dificuldade em oferecer preços satisfatórios para os clientes, e a complexidade burocrática relacionada com as leis e regulamentos, entre os dois países, que torna inexecutável o acordo que evita a dupla tributação.

A experiência da iClio quanto ao apoio político é negativa, uma vez que, na perspectiva de seu co-fundador, os organismos públicos apesar de muito procurados para obtenção de apoios, nunca conseguiram dar resposta às necessidades concretas da empresa.

No presente caso, não foram encontradas limitações ao estudo, tendo sido cumprido todos os objetivos propostos da pesquisa.

#### 4.4 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

A tabela 4 apresenta um resumo dos dados coletados através das entrevistas, resumindo as principais conclusões dos estudos de caso mostrando como as motivações, as barreiras de acesso e a percepção do apoio político, podem influenciar no processo de internacionalização das PME/ETs para mercados emergentes.

**Tabela 4** Resumo dos resultados encontrados

Empresa	ISA	MedicineOne	iClio
<b>Principal tecnologia produzida</b>	Soluções de telemetria e gestão remota para os mercados de <i>oil &amp; gas</i> e energia.	Software para a área da saúde.	Aplicativos para as novas mídias digitais.
<b>Ano de constituição</b>	1990	1989	2009
<b>Nº de funcionários</b>	100	50	14
<b>Volume de vendas em euros (2013)</b>	8.700.000	1.740.000	<100.000
<b>Volume de negócio no estrangeiro (%)</b>	75	28	100
<b>Fase do ciclo de vida do produto principal</b>	Maturação	Maturação	Lançamento
<b>A empresa e a inovação tecnológica</b>	Desenvolve produtos tecnologicamente novos, protegidos por patentes de onde advém em média 60% da sua faturação anual.	Utiliza processos tecnologicamente novos e destinam aproximadamente 35% da faturação anual em atividades de I&D.	Desenvolve produto tecnologicamente novo e 100% do recurso humano possui grau de mestre ou doutor.
<b>Característica do empreendedor</b>	Evidência de pro-atividade para diversificação de mercados	Evidência de compromisso pró-ativo com o processo de internacionalização e expansão	Pró-atividade com o processo de internacionalização da empresa.
<b>Motivações para a entrada no mercado brasileiro</b>	Dimensão do mercado (P) Posse de um produto único (P) Oportunidade estratégica (P) Intermediário/Clientes (R)	Abordagem por clientes (R) Posse de um produto único (P) Oportunidade estratégica (P)	Proximidade cultural (P) Incentivo por instituição financeira (R) Dimensão do mercado (P)
<b>Ano do investimento direto no mercado brasileiro</b>	2004	2010	2012
<b>Barreiras Internas</b>	Produto e preço Recursos humanos Financeiras	Recursos humanos	Recursos humanos Informativa Recursos Financeiros
<b>Barreiras Externas</b>	Tarifas elevadas Ambiente de negócios Diferenças culturais	Barreiras Governamentais (protecionismo) Suborno (barreira informal no ambiente de negócio) Processuais (burocracia)	Tarifas elevadas Barreiras Governamentais
<b>Percepção do apoio político</b>	Negativa	Negativa	Negativa
<b>Planos futuros</b>	Exploração de um novo nicho de mercado no Brasil e entrada em novos mercados emergentes	Expansão no mercado brasileiro, investimento em recursos humanos e tecnologia e entrada em novos mercados emergentes	Solucionar o efeito negativo das barreiras fiscais no mercado brasileiro; Entrada em novos mercados emergentes

#### 4.4.1 Motivações

Na base das motivações encontradas para a entrada no mercado brasileiro está a possibilidade de crescimento da empresa, que está associada à possibilidade de usufruir de uma oportunidade estratégica num país em desenvolvimento e à sua dimensão, conseqüentemente o potencial de vendas. Devido às limitações do mercado interno, no geral, estas empresas optaram pelo crescimento por meio dos mercados estrangeiros. É de salientar que mesmo considerando as diferentes origens de motivações, foi possível observar que a visão estratégica global e pró-ativa dos empresários, principais tomadores de decisão em PMEs, é um fator determinante para o processo de internacionalização.

A posse de um produto único, na visão dos três empresários, foi constatada como um fator de motivação para entrada no mercado brasileiro. Por se tratar de produtos tecnológicos inovadores, acreditam que o seu impacto em um mercado emergente onde o poder aquisitivo e a procura por produtos sofisticados está em crescimento é bem maior do que nos mercados mais desenvolvidos, onde as tecnologias estão mais difundidas. Com a posse de um produto tecnológico inovador e atendendo ao nível de desenvolvimento do país, acreditam estar em vantagem competitiva em comparação às demais empresas do mercado:

A competição é um pouco menor, a nossa capacidade de criar um grande impacto, logo no início, com menor investimento, é muito grande. [...] As empresas desses mercados, as empresas locais, não estão num estado de desenvolvimento das suas funções como o nosso. - João Miguel Domingos (MedicineOne)

A intermediação quer por parte de clientes da indústria, quer por parte de instituição financeira, também foi mencionada como um fator de motivação para a entrada no mercado brasileiro. Informações obtidas através dos próprios clientes permitiram a ISA e a MedicineOne tomar importantes decisões quanto ao mercado brasileiro. As informações dadas pelos clientes da ISA tiveram grande relevância na tomada de decisão para a entrada naquele mercado:

As próprias multinacionais que são nossas clientes aqui na Europa têm subsidiária no Brasil. Elas nos deram muita informação e conseguimos perceber se valia a pena ou não o esforço e, portanto, se elas poderiam ser nossas clientes lá.. - Basílio Simões (ISA)

No caso da MedicineOne, não foram as informações obtidas pelo cliente o que motivou a sua ida para o mercado brasileiro, mas foi através delas que teve conhecimento sobre as oportunidades de expansão no mercado.

Já no caso da iClio, o intermediário foi uma instituição financeira que deu suporte à empresa para o reconhecimento do mercado, considerado por Alexandre Pinto, presidente da iClio, uma das principais razões para a decisão de entrada no mercado brasileiro. A proximidade cultural também foi mencionada pelo empresário, devido por exemplo a língua nativa ser a mesma, logo, maior facilidade na apresentação e venda do produto.

A abordagem por parte de cliente foi mencionada pela MedicineOne, a principal razão da sua entrada no mercado brasileiro.

De um modo geral, pôde-se perceber que todas as empresas foram pró-ativas nas motivações para entrada no mercado brasileiro. E que, de algum modo, têm as mesmas perspectivas e expectativas quanto aos mercados emergentes.

## **4.4.2 Barreiras**

### **4.4.2.1 Barreiras internas**

Barreiras relacionadas aos recursos humanos foram citadas por todos os entrevistados no que se refere a barreiras internas. A dificuldade em gerir colaboradores estrangeiros para lidar com tarefas em negócios no mercado brasileiro é uma barreira percebida por todos os empresários. Para João Domingos da MedicineOne, contratar pessoas qualificadas no Brasil tem sido um desafio gigantesco, ao ponto de estar contratando brasileiros em Portugal para uma atividade que, em princípio, deveria ser desenvolvida no Brasil, como o suporte telefónico para empresas brasileiras:

Estamos a contratar brasileiros aqui, porque aqui conseguimos ter mais garantias do que contratar pessoas no Rio de Janeiro para fazer esse tipo de trabalho lá. As pessoas entram e passados 3 - 4 meses, apesar de terem condições que nós achamos que são muito boas, desinteressam-se e procuram outro trabalho. Ou porque a disciplina é baixa.

Com uma percepção não muito diferente do gestor da MedicineOne, Alexandre Pinto, da iClio, sente o mesmo desafio:

[...] não vou negar que não há um sentimento de desconfiança natural com alguém que está do outro lado do oceano, independentemente de ser no Brasil ou nos EUA ou na Coreia. (...) ter alguém num país diferente, recrutar alguém num país diferente é muito complicado.

A iClio tem adotado como política da empresa receber estudantes brasileiros para estágio na área de negócios, por forma a estabelecer contatos e conhecer o perfil de um futuro profissional brasileiro que possa interessar à empresa. O que se pretende com essa política é realizar a contratação de alguém com referências da empresa, no momento em que a esta necessitar expandir. Foi dessa forma, através de referências, que a iClio conseguiu estabelecer uma parceria no Brasil.

Dificuldade em formar parcerias internacionais, foi um aspeto que, também, todos os gestores referiram. No caso na iClio, já havia referências de um ex-aluno da Universidade de Coimbra que frequentou a mesma na década de 80, universidade situada na mesma cidade onde está a sede da empresa e por onde passaram todos os sócios e, portanto, existindo boas referências sobre o mesmo. Alexandre Pinto afirma que teria sido difícil estabelecer parceria no Brasil se não houvesse essa referência.

A primeira tentativa de estabelecimento de parceria no mercado brasileiro pela ISA acabou em desentendimento entre parceiros, dissolução da parceria e compra da parte associada ao parceiro. Atualmente, a ISA detém 100% do negócio no Brasil, e o responsável dos negócios no mercado brasileiro é um gestor português que vive há 15 anos no Brasil, já com experiência de fazer crescer empresas estrangeiras no mercado. A liderar a MedicineOne Brasil está um ex-funcionário da empresa, que possui dupla nacionalidade e que integrou os recursos humanos desde os primeiros anos da empresa, ao qual foi oferecida sociedade para desenvolver as atividades internacionais da empresa no Brasil.

Ainda com relação aos recursos humanos, outro aspecto foi fortemente mencionada nas entrevistas: pessoal não treinado ou preparado para a internacionalização. Por parte da ISA e da MedicineOne, empresas que já desenvolvem negócios no Brasil, essa dificuldade foi sentida devido ao aumento de trabalho, gerando incompreensão e descontentamento por parte dos colaboradores da empresa. Isso pode ser caracterizado também, como a escassez de recursos das empresas para financiar o investimento para a internacionalização, que impedem a contratação de mais pessoal para suprir o excedente de

trabalho gerado com a internacionalização. Na ISA, os recursos acabam por ser canalizados nos projetos que dão maior retorno à empresa no curto prazo, ficando pouco incentivo para os projetos de longo prazo, como os que estão a ser desenvolvidos no Brasil. Para o gestor da ISA existe, também, alguma dificuldade no desenvolvimento do trabalho entre os países devido a diferenças culturais e geográfica (fuso horário).

As barreiras de produto e preço foram referidas por todas as empresas. Para essa internacionalização, tanto a ISA quanto a MedicineOne, já ativas no mercado, tiveram que passar por uma adaptação do produto para corroborar com as necessidades dos clientes do mercado brasileiro. Essa adaptação gerou um aumento das atividades da empresa, que como já mencionado, gerou insatisfação nos recursos humanos por se tratar de projetos onde não é visível o retorno no curto prazo. Para além disso, a entrada do produto no mercado implicou a obtenção de uma série de certificações, muitas vezes de organismos diferentes, exigidos pelo governo brasileiro e que geram custos adicionais para as empresas muito relevantes.

A perda da competitividade dentro do mercado pela dificuldade em oferecer preços satisfatórios para os clientes foi percebida pelas três empresas. Para a iClio, que está numa fase de lançamento do seu produto no mercado, essa barreira é ainda mais sentida. Segundo Alexandre Pinto, oportunidades de grandes negócios com empresas locais surgiram e as negociações foram embargadas quando se chegava a um preço final do produto.

A falta de visão de mercado foi mencionada pelo gestor da iClio, Alexandre Pinto, quando assume que, na criação do plano de negócios para a internacionalização da empresa para o mercado brasileiro, houve demasiada expectativa, pois segundo ele:

O Brasil se vende muito bem [...], mas depois tem outras coisas que não se contam, desde o entrave fiscal à dificuldade de se fechar negócio, da forma de negociação [...]. Éramos jovens, achamos que seria mais fácil e, portanto, não imaginamos que houvesse tantos entraves. [...] se calhar também por falha nossa, não tínhamos gasto muito tempo em perceber.

#### **4.4.2.2 Barreiras externas**

Quando se trata de barreiras externas para entrada no mercado brasileiro a percepção das barreiras tarifárias é unânime entre as empresas estudadas. Referem que os

preços impeditivos de uma melhor competição no mercado se deve ao sistema fiscal brasileiro, que é protecionista e que através de tarifas e impostos tenta proteger a indústria nacional.

“ O brasileiro tem aquela ideia, assim como nós (portugueses), de que o que é do estrangeiro é de boa qualidade, mas a verdade é que a lei dificulta a vida às empresas estrangeiras e então nós sentimos isso” – João Domingos (CEO da MedicineOne)

No entanto, João Domingos, reconhece que apesar do protecionismo ser transversal à qualquer empresa que pretenda entrar no mercado brasileiro, os produtos de nicho das empresas de base tecnológica estão menos sujeitos ao protecionismo do que outros tipos de empresas. No entanto, quando se trata da concorrência entre empresas, o gestor da MedicineOne retrata a existência de tratamento injusto em comparação com empresas nacionais. Ele afirma que em competição com empresas brasileiras, mesmo que o seu produto e preço o seja melhor, se a diferença entre o concorrente for mínima, a empresa brasileira é escolhida em detrimento da MedicineOne: “Temos que ser de fato muito melhores para conseguir que esse problema seja vencido.” – João Domingos.

Barreiras no ambiente de negócios, que estão associados a comportamentos sócio culturais diferentes e até mesmo questões ilícitas, foram percebidas pelas empresas. A difícil negociação foi percebida por todas as empresas. No geral, a forma de se fazer negócio no Brasil é vista como muito lenta, demorada, que exige muito esforço e persistência da parte de quem quer vender. Geram-se muitas expectativas de venda nas negociações que posteriormente não são efetivadas e/ou que é necessário muita insistência para a concretização do negócio. Nesse âmbito, uma boa gestão das expectativas também foi mencionada. As negociações podem durar anos até que seja efetivada. Outra questão ligada ao ambiente de negócio que muitas vezes são impeditivas de o concretizar é a corrupção por parte de alguns decisores das negociações. Essa barreira foi percebida pela MedicineOne, que perdeu algumas oportunidades de negócio devido a exigência de pagamento de suborno para concretização do negócio, como declara João Domingos:

[...] há algumas pessoas, não todas como é óbvio, mas algumas pessoas que não fazem negócios com nenhum fornecedor se não houver uma fatia que é paga à parte para o decisor. E nós recusamo-nos a fazer negócios dessa forma.

As barreiras processuais, quanto a abertura de filial no Brasil foi mencionada por duas das empresas estudadas. Esse procedimento é visto como muito burocrático e lento. A MedicineOne está em processo de abertura da segunda filial no Brasil, em São Paulo. Os procedimentos para a abertura dessa filial iniciaram em fevereiro de 2014 e até julho do mesmo ano, quando foi realizada a entrevista, mesmo havendo uma pessoa dedicada apenas para a abertura da filial, o processo ainda não havia sido concluído.

Alexandre Pinto, da iClio, menciona ainda um barreira governamental, de leis e regulamentos, que espelha uma ineficiência quanto o acordo de dupla tributação existente entre Portugal e Brasil:

“Esse também é um grande entrave. Legalmente existe um acordo de dupla tributação entre Portugal e o Brasil, mas na prática, quando chegamos na reserva federal com o Decreto-Lei português e com a cópia do Decreto Brasileiro, é quase como se ele não existisse. [...] o que deixa depois os empresários numa situação dúbia e os clientes desconfortáveis, porque obviamente o cliente brasileiro também não quer ter problemas com a reserva federal, nós não queremos ter problemas com as finanças em Portugal. Portanto, há ali depois problemas que ficam por mediar e que levam à não execução dos negócios. [...] Um impasse burocrático que obviamente mata os negócios [...]”

#### **4.4.3 Percepção do apoio político**

O apoio político para a internacionalização das empresas foi indiscutivelmente percebido de forma negativa, por todas as empresas estudadas. De um modo geral, apesar de ser conhecido que as PMEs dispõem de recursos financeiros escassos para investimento nas suas estratégias de internacionalização, esse não foi considerado o fator principal para o descontentamento com os serviços prestados pelos organismos públicos. No entanto, este fator, contributo do governo de recursos financeiros foi considerado como bastante limitado por duas das empresas pois o valor atribuído está muito aquém dos custos que incorrem com as inúmeras e necessárias viagens e estadias. Apesar de algumas ajudas de custo, os empresários afirmam que o investimento teria sempre de ser realizado, não considerando que estes apoios financeiros sejam críticos ao desenvolvimento dos negócios internacionais, isto é, sem aqueles, os negócios seriam da mesma forma desenvolvidos.

[...] o efeito que teve, ok, reduz-nos os custos, permite-nos fazer esse esforço, mas nós iríamos fazê-lo de qualquer forma, portanto, o efeito que teve foi reduzir



os custos da operação. [...] não é aquela coisa que realmente faça a diferença, que alavanque vendas.” – Basílio Simões (ISA).

Os empresários afirmam que existe a necessidade de um trabalho continuado e de uma presença constante e que o apoio disponível não é suficiente para suprir essas necessidades:

Não dá, porque eles ajudam com quatro visitas por mercado por ano, mas se calhar, eu e mais cum conjunto de pessoas temos de fazer 40. E este número não é exagero. Então, aquele apoio para quatro visitas é claro que é bom, não é?! É 10%, mas é pouco.” – João Domingos (MedicineOne)

Os empresários acreditam que esse modelo de apoio não se adequa às necessidades das empresas de base tecnológica onde, por norma, os produtos precisam de passar por uma série de adaptações para suprirem e se adequarem às necessidades dos clientes do estrangeiro, exigindo uma proximidade maior com estes e com o mercado. Na opinião dos gestores o mercado das tecnologias deveria ter um modelo próprio de apoio.

No que se refere aos apoios de ordem comercial e expansão no mercado, esse serviço foi também criticado por todos os empresários. Acreditam que o nível de conhecimento e interesse dos funcionários que prestam esse tipo de serviço nos organismos públicos é baixo.

[...] é um entrave, ou seja, pôr um funcionário público que nunca criou uma empresa, que nunca soube o que era ser empreendedor, que não sabe o que é ser empresário, a gerir as relações entre empreendedores e um país novo, não será o melhor método. – Alexandre Pinto (iClio)

[...] A rede Aicep para alguns mercados tem gente muito boa, para outros mercados tem gente que não percebe nada. [...] há aqui duas velocidades, há sítios onde isso (os serviços) funciona bem, há sítios onde não funciona. – João Domingos (MedicineOne)

Os empresários sugerem outros tipos de apoios e melhorias que poderiam ser aplicados por agências e organizações públicas de apoio à internacionalização das PME's no Brasil, tais como:

- A promoção de parcerias entre grandes e PME's para a internacionalização, onde seriam oferecidos incentivos para as grandes empresas que, com elas, levassem

outras, no seu processo de internacionalização, tais como os seus fornecedores no mercado doméstico;

- Criação de eventos no Brasil em articulação com entidades brasileiras e com a participação das PMEBTs portuguesas, com o foco nas necessidades não supridas internamente no mercado brasileiro de modo a que estas possam apresentar as suas soluções;
- Intercâmbio entre empresas dos dois países, onde haja a possibilidade de incubação da empresa e promoção de negócios cruzados com a possibilidade de criação de *joint venture*;
- Apoios ao conhecimento do mercado e certificações de produto exigíveis;
- Fornecimento de contatos e identificação de potenciais parceiros.

Ao contrário da visão negativa por parte das empresas quanto ao apoio político para a internacionalização, a visão quanto aos apoios para pesquisa e desenvolvimento, de um modo geral, é bastante positiva, como afirma João Domingos:

Na área da investigação e desenvolvimento, ou seja, para o fortalecimento do nosso produto, o apoio que tivemos até hoje foi muito importante. Nós conseguimos com essa ajuda acelerar o desenvolvimento. É claro que isso obrigou a que a empresa crescesse, que fizesse investimentos também, porque o Estado financiou parte e nós tivemos que financiar a outra parte. Na parte do desenvolvimento do produto, claramente, muito, muito, muito positiva.

Para os empresários há claramente pontos à melhorar nos serviços de apoio à internacionalização e que de um modo geral, em suas opiniões, pouco estão relacionados com o volume dos recursos financeiros, apesar destas empresas, por norma, contarem com recursos limitados.

[...] as empresas quando vão para o estrangeiro querem é apoio, não querem dinheiro, querem dinheiro do negócio que cimentaram. Mas nós não vamos para São Paulo ou para o rio de Janeiro ou para Silicone Valley à espera que o governo dos dê dinheiro, não é isso que a gente quer, nós queremos é que nos criem as redes, que nos ajudem através das redes que já têm de contactos, que nos introduzam as pessoas, e depois o nosso trabalho é vender o nosso produto e depois se vender ou não a culpa pé nossa.” – Alexandre Pinto (iClio)

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*Neste capítulo final da tese, serão apresentadas as principais conclusões e recomendações. Aqui será abordada a questão geral de pesquisa com base no estudo de casos múltiplos realizado, que permitiu uma reflexão analítica sobre os três subproblemas apresentados. Consequentemente, serão retiradas conclusões sobre os principais aspectos relativamente às motivações, barreiras e apoio político para entrada de PMEBTs em mercados emergentes e a influência de cada um sobre a decisão de iniciar um processo de internacionalização. Posteriormente, serão apresentadas recomendações para pesquisas futuras.*

### 5.1 Conclusões

Embora alguns aspectos dos resultados tenham servido para confirmar estudos já existentes sobre a internacionalização de PMEs, este estudo fez o levantamento de uma série de questões fundamentais e pertinentes sobre as motivações, barreiras e percepção do apoio político para a internacionalização de PMEBTs em mercados emergentes, com foco no mercado brasileiro. Os resultados do estudo revelam aspectos interessantes sobre a internacionalização de PMEBTs em mercados emergentes.

A competição na arena internacional fez com que se estreitassem as diferenças entre as pequenas e grandes empresas no que se refere à internacionalização. Ambas, à sua escala, ambicionam crescer e crescer no mercado global é garantir a sua sobrevivência, ou por outras palavras, a sua competitividade. Para uma PMEBT, em particular, a estratégia de internacionalizar acaba por ser decisiva para a sua sobrevivência a longo prazo.

No entanto, a decisão de internacionalizar implica a escolha de um mercado específico. Com a estagnação da economia europeia, as empresas, inclusivamente as PMEBTs, olham para os mercados emergentes de forma estratégica ou enquanto estratégia buscando boas oportunidades de crescimento do negócio e da empresa. Neste contexto, buscou-se estudar os fatores considerados determinantes para a concretização do processo referido de internacionalização.

Tendo em conta que a generalidade dos estudos realizados sobre internacionalização de empresas existentes foram realizados com base em grandes empresas multinacionais ou em PMEs de um modo geral, os resultados deste estudo

forneem uma vis3o importante sobre a internacionaliza3o de PMEBTs em mercados emergentes.

Apesar de a utiliza3o do m3todo de estudo de caso n3o permitir generaliza3es, os resultados obtidos atraves do presente estudo, realizado com as empresas ISA, MedicineOne e iClio, permitem o acesso a um conjunto de informa3es relevantes tanto para as PMEBTs quanto para as organiza3es de apoio 3 internacionaliza3o governamentais no que se refere 3s decis3es pol3ticas para o apoio 3 internacionaliza3o de PMEBTs em mercados emergentes.

O estudo foi conduzido com o objetivo de procurar dar resposta 3s seguintes quest3es:

1. Identificar que fatores comp3em as motiva3es dos decisores/empres3rios das PMEBT para a internacionaliza3o em mercados de r3pido crescimento.

P3de ser observado atraves do presente estudo, que a orienta3o internacional 3 crucial para a sobreviv3ncia e crescimento de PMEBTs no longo prazo (Karagozoglu e Lindell, 1998). Isso torna-se evidente considerando-se que a principal raz3o para a entrada de PMEBTs em mercados emergentes, neste caso, no mercado brasileiro, s3o as oportunidades de expans3o e crescimento da empresa num mercado de r3pido crescimento e que busca modernizar-se.

Estas oportunidades tornam-se evidentes para os decisores deste tipo de empresa que realizam constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento e que na posse de um produto tecnologicamente inovador percebem o impacto dos seus produtos nestes mercados que se encontram-se em fase de desenvolvimento e com um grande potencial de moderniza3o acelerada. Para eles, a concorr3ncia, em princ3pio, ser3 menor do que em pa3ses mais desenvolvidos devido 3 fase de desenvolvimento em que estes pa3ses se encontram e 3 posse de conhecimentos t3cnicos espec3ficos que este tipo de empresas det3m. A Teoria Ecl3tica identifica este motivo como “vantagens espec3ficas da empresa”, onde estas, na posse de uma vantagem exclusiva que lhes concedem alguma vantagem sobre seus competidores em mercados externos podem levar empresas a investirem diretamente no estrangeiro.

Outro fator identificado foi a influência de intermediários da esfera de relação das PMEBTs que, através da troca de experiências e de aprendizado com a sua rede de negócios, acabam por exercer influência na tomada de decisão para a entrada em mercados emergentes, contribuindo também com a sua expansão nestes mercados (Johanson e Vahlne, 2010; Mais *et al*, 2010). Essa motivação pode estar diretamente relacionada com o caráter pró-ativo dos empresários que lideram estas empresas, que mesmo com recursos limitados acabam por internacionalizar (Oviatt e McDougall, 1994; Karagozoglu e Lindell, 1998).

De um modo geral, em determinado momento, todos os decisores das empresas estudadas foram pró-ativos, encontraram uma motivação própria, para entrada no mercado brasileiro, mesmo no caso da MedicineOne que, apesar de ter reagido inicialmente a uma abordagem por parte do cliente externo, com as análises do mercado realizadas antes da sua efetiva entrada, visionou boas oportunidades de crescimento e expansão.

2. Identificar e verificar as principais barreiras e como estas foram superadas para a entrada nos mercados emergentes;

As principais barreiras identificadas para a entrada em mercado emergente pelas PMEBTs estudadas foram: as barreiras tarifárias, as barreiras no ambiente de negócio, as barreiras de recursos humanos e de produto e preço.

É sobre as barreiras tarifárias que as PMEBTs do estudo percebem um forte protecionismo do mercado brasileiro, sendo esse um dos principais fatores que impedem a competitividade destas empresas no Brasil. Associada às barreiras tarifárias estão as barreiras de preço. O sistema fiscal brasileiro influencia diretamente e negativamente no preço final de venda dos produtos importados fazendo com que estes percam força na competitividade com preços finais e que ultrapassem em média 50% do valor praticado no mercado doméstico destas empresas. De modo a contorná-la os empresários fizeram opções que vão desde a criação de filiais no Brasil à montagem do próprio produto no mercado emergente.

As barreiras no ambiente de negócio também identificadas como um obstáculo para a efetivação dos negócios no Brasil. O modo diverso de se fazerem os negócios e que pode estar associado a traços sócios culturais diferentes, foi considerado uma das

principais barreiras no ambiente de negócio no Brasil. Os processos de negociações levam tempo e são criadas muitas expectativas. Esta circunstância exige por parte dos empresários muito esforço, persistência e domínio sobre as expectativas, que podem levar o negócio ao fracasso. A corrupção através de suborno, considerada característica em mercados onde existe impacto de pobreza (Porto, 2005), também foi considerada enquanto fator crítico no ambiente de negócio e impeditivo da realização dos mesmos.

Os recursos humanos foram identificados como uma das principais barreiras internas no processo de internacionalização para mercados emergentes. Neste aspecto, alguns subfatores foram identificados como:

- a dificuldade na contratação de pessoal no mercado externo, justificada pela percepção de desinteresse, baixa disciplina e desconfiança com os recursos humanos do mercado;
- a dificuldade na formação de parcerias internacionais, derivada da falta de confiança e má gestão da parceria; e
- a impreparação e o não treinamento dos colaboradores para a internacionalização, fundamentada pela dificuldade no estabelecimento de contato entre os recursos do mercado interno e externo e pela insatisfação pelo acréscimo de trabalho devido à internacionalização.

De modo a tentar contornar estas barreiras as empresas optam por desenvolverem um relacionamento aproximado com os recursos humanos do mercado externo, quer por contratação de residentes no mercado doméstico da empresa, quer pelo desenvolvimento de políticas de estágios junto a estudantes do mercado pretendido, nesse caso, do Brasil, para o desenvolvimento de redes de contatos. Sobre os recursos humanos do mercado doméstico, procura-se mantê-los num ambiente de constante motivação ou tentando esclarecer que de outro modo não seria possível. Logo, neste aspecto, observa-se que, de um modo geral, as empresas da amostra não se encontravam num nível de preparação completa para a internacionalização, estando atualmente em processo de construção das suas capacidades para melhor competir internacionalmente (Karagozoglú e Lindell, 1998).

3. Identificar a percepção destas empresas quanto às práticas e políticas de apoio para incentivar a entrada das PMEBT e a sua competitividade nos mercados de alto crescimento.

O apoio político prestado às PMEBTs para entrada em mercados emergentes foi percebido pelas empresas estudadas como uma experiência, de um modo geral, negativa. Tanto o apoio financeiro quanto o apoio em consultoria, foram identificados pelos empresários como insatisfatórios para o processo de internacionalização das empresas no mercado brasileiro.

Os serviços de consultoria prestados às empresas do estudo, foram consideradas, pelos empresários, insuficientes para uma ajuda efetiva na exploração e identificação de fatores de competitividade no mercado brasileiro. Foi constatado que, na visão dos mesmos, existe um ponto evidente a melhorar nesse sentido: a preparação dos funcionários que prestam esse serviço. De um modo geral, estes funcionários foram vistos como sem experiência e sem conhecimento para desempenhar uma função tão crítica no apoio ao processo de internacionalização de uma PME já muito deficitária neste aspeto, para implementação da estratégia a seguir.

O apoio financeiro e o tipo de consultoria que é ofertado para estas empresas também foram considerados como aspectos a rever. Foi entendido que o modelo de apoio vigente não se enquadra às empresas de base tecnológica, que diferentemente das empresas de setores tradicionais, trabalham com produtos que necessitam de estudo específico e aproximado de adaptação, de acordo com as necessidades e características dos mercados/clientes, o que exige contato constante entre estas empresas e os novos clientes, não sendo suficiente o apoio financeiro e de consultoria, atualmente oferecido, para o desenvolvimento de negócios internacionais.

Apesar da relevância do apoio financeiro para estas empresas, que dispõem de poucos recursos para a internacionalização, foi constatado ainda que a principal ajuda que o governo poderia oferecer seria o apoio em consultoria com a criação de redes de contatos para a internacionalização. A localização de potenciais parceiros e clientes, através de uma triagem de acordo com o perfil das empresas, e a sua intermediação, não se tratando de um apoio financeiro propriamente dito, foram considerados como o principal apoio que o governo poderia oferecer às empresas.

As PMEBTs, de acordo com o presente estudo, não deixam de internacionalizar pela escassez de recurso financeiro apesar de haver essa limitação (Oviatt e McDougall,

1994), logo as políticas públicas não foram consideradas fator determinante para a internacionalização das empresas estudadas (Mohamed, Rocha e Filho, 2010). No entanto, o apoio na localização de potenciais clientes e parceiros poderá contribuir para uma maior alocação dos seus investimentos no processo de internacionalização destas empresas.

## **5.2 Recomendações**

A presente investigação fez a utilização de metodologia qualitativa empregando o procedimento técnico de estudos de casos múltiplos com o interesse de conhecer alguns casos em profundidade sobre a entrada de PMEBTs em mercados emergentes.

Esse estudo em profundidade torna-se interessante considerando-se que grande parte da abordagem encontrada na literatura sobre internacionalização de EBTs refere-se à internacionalização de um modo geral, sem especificação de entrada em algum tipo de mercado (p.ex.: Karagozoglu e Lindell, 1998; Jones, 1999; Moen, Gavlen e Endresen, 2004; Spence e Crick, 2006; Mais et al., 2010; Silva, Chauvel e Bertrand, 2010). No que se refere a literatura encontrada sobre a entrada em mercados emergentes, está na sua maioria relacionada com PMEs na sua generalidade (Sandberg, 2012; OCDE, 2012).

Com este estudo conseguiu-se encontrar alguns pressupostos que permitirão contribuir para a realização de estudos futuros relacionados com este tema, que serão interessantes de analisar no sentido de dar uma melhor compreensão sobre a internacionalização de PMEBTs em mercados emergentes. Posto isto, são recomendados alguns estudos a realizar:

- Utilização de uma metodologia quantitativa de modo a constatar ou não uma generalização com significado, dos principais resultados encontrados com o presente estudo.
- Realização de um estudo comparativo sobre as barreiras de entrada em mercados emergentes por PMEBTs portuguesas e PMEBTs de mercados tradicionais no desenvolvimento de tecnologias.
- O estudo do contributo efetivo, dos apoios governamentais à internacionalização das PMEBT; formas e métodos de atuação dos serviços públicos em confronto com as necessidades percecionadas pelos decisores das PMEBT.



- Estudo que permita responder à questão de qual a influência dos apoios governamentais na decisão de internacionalizar; qual a percepção dos agentes governamentais quanto à qualidade do serviço que prestam junto das PMEBT e em que medida os serviços prestados estão alinhados com as necessidades percebidas pelos decisores das PMEBT.

## Bibliografia

- Aggarwal, R. (1999). "Technology and globalization as mutual reinforcers in business: Reorienting strategic thinking for the new millennium"*MIR: Management International Review*. 39, 83-104.
- Altintas, M. H., Tokol, T.; Harcar, T. (2007). "The effects of export barriers on perceived export performance: An empirical research on SMEs in Turkey"*EuroMed Journal of Business*, 2-1, 36–56.
- Alves-Mazzotti, A. J. (2006). "Usos e abusos dos estudos de caso"*Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637–651.
- Andersen, O. (1997). "Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks"*MIR: Management International Review*, 37(1997/2), 27 – 42.
- Atik, A. (2012). "A Strategic Investment Decision: Internationalization of SMEs: A Multiple Appraisal Approach and Illustration with a Case Study"*iBusiness*, 04(02), 146–156.
- Berte, E., Martinho, I.; Rodrigues, L. (2010). "The lessons learned from the unique characteristics of small technology-based firms"*International Management Review*, 6(1).
- Brasscom: Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação. <http://www.brasscom.org.br/> [12 de dezembro de 2012].
- Calof, J.; Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.
- Cassiman, B.; Golovko, E. (2011). "Innovation and internationalization through exports"*Journal of International Business Studies*, 42(1), 56–75.
- Comissão Europeia (2012) *Pequenas empresas, grande mundo — uma nova parceria para ajudar as PME a aproveitar as oportunidades à escala mundial*.COM/2011/0702 final

- Commission, E. (2011) *Opportunities for the internationalisation of European SMEs*. Brussels: European Commission.
- Commission, U. S. I. T. (2010). *Small and Medium- Sized Enterprises: U.S. and EU Export Activities, and Barriers and Opportunities Experienced by U.S. Firms*.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business* (5th Editio.). Orlando: The Dryden Press.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Garvey, D.; Brennan, L. (2006). "The Internationalisation of Indigenous Irish Software Technology Companies: An Exploratory Study" *Irish Journal of Management*. 26(2), 81 – 108.
- Gimpel, M. D. (2010). *Valuation in Emerging Markets. The Applicability of Conventional Techniques under the Economic Conditions of Developing Countries*. Master Thesis in Finance & Strategic Management. Copenhagen Business School.
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des Sciences Sociales*. Éditions Dalloz.
- Hutchinson, K.; Fleck, E.; Lloyd-Reason, L. (2009) "An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers" *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 16(4), 544–568.
- IFM: International Monetary Fund <http://www.imf.org/external/index.htm> [10 de abril de 2014]
- Johanson, J. A. N.; Vahlne, J.-E. (1977) "The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments" *Journal of International Business Studies*. 23–32.
- Jones, M. (1999) "The internationalization of small high-technology firms" *Journal of International Marketing*. 7-4, 15-41.

- Kamakura, W. a.; Ramón-Jerónimo, M. a.; Vecino Gravel, J. D. (2011) "A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236–251.
- Kamp, B. (2012). "Reverse Innovation□: Inversing the International Product Life Cycle Model And Lead Market Theory" *Boletín de Estudios Económicos*, LXVII - 207, 481–505.
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998) "Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study" *Journal of Small Business Management*. 36(1), 44-59.
- Knight, G. A.; Cavusgil, S. T. (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm" *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Korth, C. M. (1991) "Managerial barriers to US exports" *The Journal of the Kelley School of Business, Indiana University*. 34 - 2, 18–26.
- Lecerf, M.-A. (2012) "Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs" *International Business Research*, 5(6), 2–14.
- Lenz, G. (2011) "Análise da Aplicação do Estudo de Caso em Dissertação de Mestrado em Administração" in *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Porto Alegre: IFRS.
- Leonidou, L. C. (1995) "Export barriers: non-exporters' perceptions" *International Marketing Review*. 12(1), 4–25.
- Leonidou, L. C. (2004) "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development" *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Leonidou, L. C.; Katsikeas, C. S.; Samiee, S. (2002) "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis" *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67.

- Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S., Palihawadana, D. and Spyropoulou, S. (2007). An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export, *International Marketing Review*, 24/6, 735-770.
- Li, L.; Qian, G.; & Qian, Z. (2012)"Early internationalization and performance of small high-tech “born-globals”"*International Marketing Review*, 29(5), 536–561.
- Mais, I.; Carvalho, L.; Amal, M; Hoffmann, M. (2010). "Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica"*RAI - Revista de Administração E Inovação*, 7 - 1, 41 – 61.
- Melo, J. L. (2009)*Impacto da participação em alianças sobre o desempenho empresarial*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra.
- Meyer, R. (1996), “The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam
- Miesenbock, K.J. (1988), “Small Businesses and Exporting: A Literature Review.” *International Small Business Journal* 6 (2): 42-61.
- Ministério das Relações Exteriores do Brasil “BRICS: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul” <http://www.itamaraty.gov.br/temas/mecanismos-inter-regionais/agrupamento-brics> [7 de janeiro de 2013]
- Moen, Ø.; Gavlen, M.; Endresen, I. (2004) "Internationalization of small computer software firms: entry forms and market selection"*European Journal of Marketing*. 38-9/10, 1236 - 1251.
- Neill, J. O. (2001)."Building Better Global Economic BRICs". *Global Economics Paper* 66. London.
- OECD (2013) *Fostering SMEs' Participation in Global Markets: Final Report*.CFE/SME(2012)6/FINAL.

- Onetti, A.; Talaia, M.; Odorici, V.; Presutti, M.; Verma, S. (2010) "The Role of Serial Entrepreneurs in the Internationalization of Global Start-Ups□: A Business Case"*Journal of Strategic Management Education*.6(1), 79–94.
- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1994) "Toward a Theory of International New ventures"*Journal of International Business Studies*.25(1), 45–64.
- Peng, M., & Meyer, K. E. (2011). *International Business. South-Western Cengage Learning*.
- Pereiro, L. E. (2002). *Valuation of companies in emerging markets: a practical approach*.New York: John Wiley& Sons.
- Pett, T.; Francis, J.; Wolff, J. (2004)"Examining SME internationalization motives as an extension of competitive strategy"*Journal of Business and Entrepreneurship*. 16-1, 46–65.
- Pillania, R. K. (2008)"Internationalisation of Bharat Forge Limited: a case study"*Management Decision*.46(10), 1544–1563.
- Porter, M. E. (2007). *Estratégia e vantagem competitiva*. Edição exclusiva para o jornal Público.
- Porto, G. G. (2005) "Informal export barriers and poverty"*Journal of International Economics*.66(2), 447–470.
- Richardson, C. J. R. (2011) "Perception of Export Barriers in a High-Tech Sector in a Less"*The South East Asian Journal of Management*. 5-2, 91–106.
- Ruzzier, M.; Hisrich, R. D.; & Antoncic, B. (2006)"SME internationalization research: past, present, and future"*Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Sandberg, S. (2012). *Internationalization processes of small and medium-sized enterprises*. Doctoral dissertation, School of Business and Economics. Linnaeus University.

- Sen, A.;& Haq, K. (2010) "Internationalization of SMEs: opportunities and limitations in the age of globalization"*International Business & Economics*. 9-5, 135-142.
- Silva, E.; Menezes, E. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
- Silvia, R.; Chauvel, M. A.; Bertrand, H. (2010) "Internacionalização De Pequenas Empresas□: Um Estudo De Caso Com Uma Empresa Brasileira De Tecnologia"*Gestão & Regionalidade*. 26- 76, 43–62.
- Sousa, M. J.; Baptista, C. S. (2011)*Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Spence, M.; Crick, D. (2006) "A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs"*International Marketing Review*.23(5), 524–548.
- Tavares, R. M. S. (2006). *Efeitos de mudanças de ratings soberanos de países emergentes sobre o mercado acionário brasileiro*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- TESFOM, G.; LUTZ, C. (2006) "A classification of export marketing problems of small and médium sized manufacturing firms in developing countries"*International Journal of Emerging Markets*.1-.3, 262–281.
- Thoumrungroje, A. (2004) *The effects of globalization on marketing strategy and performance*. Doctoral dissertation. College of Business and Economics. Washington State University.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vizia, B.; Costa, G. (2010)"BRICS - O tempo do BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China crescem mais que a média mundial e atraem investimentos externos"*Revista Desafios do Desenvolvimento*.

Vom Hau, M., Scott, J., & Hulme, D. (2012). Beyond the BRICs: Alternative Strategies of Influence in the Global Politics of Development. *European Journal of Development Research*, 24(2), 187–204.

Wright, R. W., & Ricks, D. a. (1994). Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687–701.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2<sup>a</sup> Edição.). São Paulo: ARTMED Editora S.A.

## **Entrevistas**

*Entrevista não confidencial* Domingos, João Miguel (2014) Coimbra: 10 de julho.

*Entrevista não confidencial* Pinto, Alexandre (2014) Coimbra: 17 de julho.

*Entrevista não confidencial* Simões, José Basílio (2014) Coimbra: 15 de julho.



## APÊNDICE I

### Guião Entrevista Semiestruturada

A entrevista buscará obter informações para os seguintes pontos que constam no guião:

- Características pessoais e profissionais do entrevistado;
- Características da empresa;
- Motivações para a internacionalização da empresa para mercados emergentes;
- Barreiras à entrada em mercados emergentes;
- Percepção do apoio político para entrada em mercados emergentes.

Dimensão	Tópicos	Questões/Estratégias
<b>Características pessoais e profissionais do inquirido</b>	- Experiência profissional  - Experiência internacional	1. Poderia, por gentileza, me fazer um breve resumo do seu percurso profissional?  2. Poderia me falar um pouco sobre o início da sua experiência de trabalho internacional?
<b>História da empresa</b>	- pontos mais importantes da história	3. Quais foram os pilares mais importantes da história da sua empresa?
<b>Características de EBT</b>	- Desenvolvimento de novas tecnologias ou melhorias tecnológicas significativas  - Detenção de patentes  - Investimento em I&D	4. Sua empresa desenvolve produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas significativas em produtos ou processos existentes? ○ Sim ○ Não  5. Em que consiste o principal produto/serviço produzido pela sua empresa?  6. Sua empresa comercializa algum produto/serviço protegido por patente ou direito de autor, ou em processo de obtenção das referidas proteções?  7. Tendo por base um ano comercial, que percentagem do faturamento total da empresa advém dessas proteções?  8. Em média, quantos por cento das despesas operacionais estão destinadas a atividades de investigação e desenvolvimento

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em parcerias de I&amp;D</li>   <li>- Recursos humanos qualificados</li>   <li>- Recursos humanos de alta qualificação associados as atividades de I&amp;D</li> </ul>	<p>tecnológico?</p> <p>9. Destinam alguma quota do faturamento anual a atividades de I&amp;D? Quantos por cento?</p> <p>10. Destinam alguma quota do faturamento da empresa a instituições de pesquisa ou universidades, ao desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados ao desenvolvimento ou aperfeiçoamento de seus produtos ou processos?</p> <p>11. Em média, quantos por cento do total do seu quadro de pessoal são profissionais técnicos de nível superior?</p> <p>12. Nas atividades de investigação e desenvolvimento, em média quantos por cento do quatro de pessoal total, possuem titulação de mestres, doutores ou equivalente?</p>
<p><b>Atividade Internacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportação</li>                     <li>- Filial no estrangeiro</li> </ul>	<p>13. Em que ano a sua empresa começou a exportar?</p> <p>14. Qual o principal produto/serviço exportado pela sua empresa?</p> <p>15. Qual o principal país de destino das exportações da sua empresa?</p> <p>16. Em quantos mercados a sua empresa está presente e ativa?</p> <p>17. Qual a quota da sua exportação em relação ao seu volume total de vendas?</p> <p>18. Qual o tipo de cliente na atividade exportadora?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> B2C</li> <li><input type="radio"/> B2B</li> <li><input type="radio"/> Ambos</li> </ul> <p>19. Tendo por base o ano de 2013, em que fase do ciclo de vida se encontrava o principal produto de exportação da sua empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Lançamento</li> <li><input type="radio"/> Crescimento</li> <li><input type="radio"/> Maturação</li> <li><input type="radio"/> Declínio</li> </ul> <p>20. Sua empresa possui filial no</p>

		<p>estrangeiro?</p> <p>21. Em que ano a sua empresa adquiriu a primeira filial no estrangeiro?</p> <p>22. Indique, por favor, os países onde sua empresa possui filial.</p> <p>23. Qual a percentagem de suas exportações direcionadas para sua filial estrangeira? (% em termos total de exportações)</p>
<p><b>Motivações para a internacionalização da empresa para mercados emergentes (tendo por base a entrada no mercado brasileiro)</b></p>	<p>- Início da atividade no mercado brasileiro -Tipo de atividade internacional</p> <p>- Motivações para início das atividades</p> <p>- Adaptação de produto/serviço</p> <p>- Desenvolvimento futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos mercados emergentes</li> </ul>	<p>24. Quando sua empresa começou a exportar para o Brasil?</p> <p>25. Que tipo de atividade internacional sua empresa pratica no Brasil atualmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Exportação</li> <li>o Investimento direto</li> </ul> <p>26. Quais foram as suas principais motivações para a decisão de começar a exportar para o Brasil?</p> <p>27. Como tomaram consciência da oportunidade de exportar para o mercado brasileiro?</p> <p>28. Quais foram as fontes de informação para conscientização desta oportunidade?</p> <p>29. Que tipo de preparação foi feita?</p> <p>30. Quanto as informações sobre o mercado brasileiro em si, como elas foram conseguidas?</p> <p>31. Sua empresa recebeu algum tipo de ajuda para ter maiores conhecimentos sobre o mercado brasileiro?</p> <p>32. Foi necessário realizar alguma adaptação a nível de produto/serviço e/ou atividade da empresa?</p> <p>33. Foi necessário realizar algum novo investimento? Qual?</p> <p>34. Sua empresa está presente e ativa em mais algum outro mercado emergente? Qual?</p> <p>35. Existe algum outro mercado emergente com o qual sua empresa ainda não comercializa, mas pretende comercializar? Qual e porquê?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de ameaças futuras no mercado brasileiro</li> <li>• Percepção de oportunidades futuras no mercado brasileiro</li> </ul>	<p>36. Em relação ao desenvolvimento global do Brasil, quais são as principais ameaças para a sua empresa dentro dos próximos três anos?</p> <p>37. Em relação ao desenvolvimento global do Brasil, quais são as principais oportunidades para a sua empresa dentro dos próximos três anos?</p> <p>38. Quais as necessidades da sua empresa para aproveitar estas oportunidades?</p>
<p><b>Barreiras à entrada em mercados emergentes (tendo por base a entrada no mercado brasileiro)</b></p>	<p>- Percepção de riscos/incertezas</p> <p>- Barreiras internas</p> <p>- Barreiras externas</p>	<p>39. Tiveram alguma percepção de riscos/incertezas no processo de internacionalização para o Brasil? Quais?</p> <p>40. Como conseguiu superá-los?</p> <p>41. No processo de internacionalização para o Brasil quais foram as principais dificuldades percebidas dentro da empresa para essa internacionalização?</p> <p>42. Como conseguiram superar essas dificuldades?</p> <p>43. Quais foram as principais dificuldades externas a empresa percebidas?</p> <p>44. Como conseguiram superá-las?</p>
<p><b>Percepção do apoio político para entrada em mercados emergentes</b></p>		<p>45. Qual a sua percepção e/ou experiência quanto os programas de apoio público para a expansão das operações de negócios internacionais da sua empresa?</p> <p>46. Obteve algum apoio público para a expansão no mercado Brasileiro?</p> <p>47. Que tipo de apoio?</p> <p>48. Foi útil para a sua empresa?</p> <p>49. Por favor, poderia descrever o efeito global do apoio nas atividades de negócios internacionais de sua empresa.</p> <p>50. Que tipo de apoio você consideraria mais valioso na superação de barreiras para dar</p>

		suporte para entrada no mercado brasileiro?
--	--	---

**PROTOCOLO**  
**DE**  
**ENTREVISTAS**

## Primeira seção: dados sobre a *organização*, o *entrevistado* e a *entrevista*<sup>16</sup>.

---

### **Empresa**

Nome:

Localização<sup>17</sup>:

Ano de constituição da empresa:

Dados gerais:

- Número de funcionários:
- Faturação em 2013:
- Forma jurídica:
  - Sociedade individual
  - Sociedade Anônima
  - Sociedade por Quota
  - Sociedade em Nome Coletivo
  - Outro. Qual?
- Estrutura de propriedade da empresa:
  - Privada independente
  - Quota xx% de propriedade de outro investidor (Quantos %)
  - Totalmente detida por um outro investidor.
- Sua empresa possui acionistas estrangeiros?
  - Menos de 10% de propriedade de um investidor estrangeiro
  - Entre 10% e menos de 50% de propriedade de um investidor estrangeiro
  - 50% ou mais de propriedade de um investidor estrangeiro
  - Totalmente detida por um investidor estrangeiro
  - Nenhum investidor estrangeiro

Linhas de produto:

Clientes:

Principais concorrentes:

---

<sup>16</sup> Para controle do entrevistador.

<sup>17</sup> Sede e filiais.

### **Entrevistado**<sup>18</sup>

Nome:

Idade:

Telefone:

E-mail:

Formação:

Dados profissionais atuais:

- Cargo:
- Data de entrada<sup>19</sup>:
- N° de anos de experiência em mercados internacionais:

### **Entrevista**

Data:

Hora de início:

Local<sup>20</sup>:

Tipo de entrevista<sup>21</sup>:

Forma de registro dos dados<sup>22</sup>:

Identidade do entrevistado e da empresa deve ser mantida em sigilo (?): Sim ou Não

---

<sup>18</sup> Pode-se solicitar o cartão do entrevistado e solicitar os mesmos dados da secretária do entrevistado para facilitar contato futuro.

<sup>19</sup> Quando o entrevistado não for CEO/proprietário.

<sup>20</sup> Incluindo cidade.

<sup>21</sup> Face-a-face ou mediada, em princípio serão todas face-a-face.

<sup>22</sup> Anotação, gravação – áudio, vídeo – ou email.



## Segunda secção: dados sobre a *pesquisa*<sup>23</sup>.

---

### **Pesquisadora**

Nome:

E-mail:

Telefone:

### **Orientador 1**

Nome:

E-mail:

Telefone:

### **Orientador 2**

Nome:

E-mail:

Telefone:

Tipo de pesquisa: Mestrado

Linha de pesquisa: internacionalização de PMEBT

Objetivo da pesquisa:

Contribuições (benefícios) da pesquisa<sup>24</sup>:

Etapa atual da pesquisa<sup>25</sup>:

---

<sup>23</sup> A serem explicitados ao entrevistado.

<sup>24</sup> Citar os benefícios não só relacionados à academia, mas também aos que envolvem a organização ou a indústria.

<sup>25</sup> P. ex.: pesquisa de campo – citar resumidamente ao entrevistado o que a etapa atual engloba e como ela está sendo executada.

OBS.: pode ser muito útil fornecer esta seção (ou uma cópia dela) ao entrevistado. Ele pode, posteriormente, localizar e entrar em contato com o pesquisador ou orientador, por qualquer motivo, por meio dos dados que estão inclusos nela.

## Terceira seção: orientações gerais ao *pesquisador*.

---

Marcação da entrevista:

- Enviar e-mail para confirmar a aceitação na participação da pesquisa (e-mail já escrito);
- Reservar tempo adequado para a realização da entrevista<sup>26</sup>;
- Solicitar que a entrevista ocorra em local calmo e reservado.

Verificar antes da entrevista:

- Confirmação, horário e local exato;
- Confirmar acesso ou permissão de entrada no local combinado.

Levar para a entrevista:

- Informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, ramal, etc);
- Documentos para entrada na organização;
- Gravador (telemóvel);
- Lápis, caneta, borracha;
- Relógio;
- Protocolo impresso e preenchido com o máximo de informações de antemão;
- Dados, esquemas, figuras, textos, etc, para ilustrar ou complementar as questões dos questionários;
- Folhas adicionais em branco para anotações;
- Vestir roupa adequada para o ambiente e para o cargo do entrevistado.

Durante a entrevista:

- Em entrevista não gravada, priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitar que repita algum ponto se for o caso;
- Memorizar as possíveis respostas das entrevistas enquanto examina as respostas do entrevistado atual;
- Anotar não apenas o que se ouve, mas também o que se vê (entonações, expressões faciais e corporais, etc). Isso deverá ser levado em consideração no momento da análise dos dados coletados;
- Observar a convergência de visões e informações sobre eventos e processos. Caso ocorra, buscar outras fontes de dados;

---

<sup>26</sup> Em torno de 15 min para a preparação e início e mais 15min para finalização da entrevista – em situações de entrevistado com pouca disponibilidade, sugerir horário próximo ao horário de almoço dele.

- Estar atento à imprecisão nas informações fornecidas que podem ocorrer por motivos de memória fraca do entrevistado, respostas enviesadas, flexibilidade, discurso pronto, etc;
- Caso o entrevistado não queira responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que ele responda em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe tal que não exponha este tipo de informação;

Após a entrevista:

- Relembrar de toda a entrevista, fazer anotações adicionais e já fazendo interpretações sobre os dados coletados;
- Terminar de preencher o protocolo caso haja pendências;
- Transferir o conteúdo para um formato digital (para ser armazenado no banco dados da pesquisa);
- Preparar as interpretações e os dados para enviar ao entrevistado, visando a confirmação das informações coletadas posterior.

## **Quarta seção: observações gerais ao *entrevistado* sobre a entrevista<sup>27</sup>.**

---

“Nesta entrevista será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais e opinião pessoal para responder as perguntas; o entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto, porém, dados sigilosos devem ser preservados”

(No caso de entrevista não gravada)

“O pesquisador fará anotações durante a resposta do entrevistado; por causa da limitação de velocidade que envolve a anotação, o pesquisador poderá pedir que o entrevistado repita algum ponto da sua resposta”

---

<sup>27</sup> Instruções ou regras que deverão ser seguidas pelo entrevistado durante a aplicação do questionário.

## **Quinta seção: definição de termos utilizados nos questionários.**

---

Caso seja necessário, consultar e ler os termos e seus respectivos significados ao entrevistado.

## **Sexta seção: a entrevista.**

---

## **Sétima seção: finalizando a entrevista.<sup>28</sup>**

Deixar claro que, se após a data de realização da entrevista o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional ou acréscimo em alguma de suas respostas, ele poderá entrar em contato com o pesquisador por e-mail ou telefone;<sup>29</sup>

Solicitar a permissão do entrevistado para poder enviar por e-mail ou telefone, alguma nova questão que surgir posteriormente, durante a pesquisa, caso o pesquisador considerar importante a opinião do entrevistado;

Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre discussões que surgiram ao longo da entrevista;

Solicitar que o entrevistado sugira outras pessoas (de dentro da sua organização ou não) que poderiam contribuir com a pesquisa; neste caso, obter do entrevistado os seguintes dados: nome da pessoa, organização, área, cargo, telefone e e-mail;<sup>30</sup>

Combinar com o entrevistado para ele fazer posteriormente uma confirmação dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo pesquisador (com base nos dados coletados);

Anotar o horário de término da entrevista;

Agradecer ao entrevistado em seu nome e em nome da universidade;

Fornecer ao entrevistado uma estimativa de quando a pesquisa será encerrada e citar a forma como os dados serão divulgados (tese e artigo);

Colocar-se à disposição para qualquer informação adicional (na hora ou posteriormente).

---

<sup>28</sup> Pontos a serem explicitados pelo pesquisador ao entrevistado.

<sup>29</sup> Deixar com o entrevistado uma cópia da segunda seção do protocolo, pode ser bastante útil.

<sup>30</sup> Observação: é comum o próprio entrevistado se oferecer para fazer um primeiro contato com a pessoa que ele sugeriu; mas mesmo que isto não aconteça, o pesquisador, ao entrar em contato com a pessoa, pode usar o entrevistado como referência: "foi fulano quem o indicou".



## Oitava seção: termo de compromisso.

---

Imprimir em papel a parte.<sup>31</sup>

“Eu, Juliana Maria da Silva Lima Gomes, brasileira, casada, gestora, portadora do BI (cartão de residente) nº 027846 SEF, NIF nº 264 747 135, residente e domiciliada à Rua Virgílio Correia, nº 74, 6º dto, no distrito de Coimbra, conselho de Coimbra, venho através do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade de (*nome do entrevistado e/ou da empresa*) à minha pesquisa de mestrado iniciada em 2012 e ligada ao programa de Mestrado Integrado da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, seja durante e/ou após a realização da mesma.”

---

<sup>31</sup>Vale ressaltar que embora simples, terá validade legal.