



Irina Gavrilovici

As empresas Born Global

Um caso de sucesso em Portugal

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Junho 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Irina Gavrilovici

As empresas Born Global

Um caso de sucesso em Portugal

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: Stratio Automotive

Orientador Académico: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Supervisor Profissional: Dr. Miguel Franco

Coimbra, Junho de 2017

Begin with pure intentions, hard work and perseverance. So long as, in the end, you continue to love what you do, you have succeeded.

Kiersten Rich, Forbs

Agradecimentos

A realização do presente relatório contou com o apoios e incentivos sem os quais seria muito mais difícil se tornar realidade.

Aos meus pais pelo ajuda incondicional, motivação, amizade e paciência demonstrada e pelos apoios na superação de todos os obstáculos que enfrentei. Ao meu irmão por nunca duvidar das minhas capacidades mesmo quando eu o faço.

Aos meus amigos e colegas, cujos nomes não menciono, mas sabem quem são. Aos amigos que estiveram ao meu lado sempre que necessitei, pelo companheirismo, estímulo, força e apoio nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Arnaldo Coelho pelas orientações dadas, pelo conhecimento transmitido e pelo tempo disponibilizado sempre que foi preciso. Aos docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra em geral, por tudo que aprendi nesta jornada.

Por fim, à equipa da Stratio Automotive, pela experiência de fazer parte da equipa, pela possibilidade de participar no lançamento de um produto, pela confiança depositada em mim e por todos os apoios prestados.



Resumo

A globalização torna os mercados cada vez mais instáveis, homogêneos e competitivos forçando as empresas a internacionalizar as suas atividades para poder sobreviver. A internacionalização é a expansão das atividades de uma empresa para fora das fronteiras nacionais sendo, hoje, um imperativo a sobrevivência das empresas. A empresa decide internacionalizar por diversos motivos como crescimento, novos clientes internacionais, entrada em mercados globais, redução dos riscos, redução da dependência e a importância do mercado doméstico, aprendizagem e desenvolvimento de nova competência e economias de escala. Na literatura são desenvolvidas várias teorias e modelos sobre a internacionalização sendo distinguido entre Teorias Económicas e Teorias Comportamentais. A globalização, constante inovação nos meios de comunicação e tecnologia, novas condições do mercado, pessoas com competências refinadas, inovação no processo produtivo e crescente liberalismo em alguns países manifestou-se o fenómeno das empresas *Born Global* (BG). O comportamento destas empresas desafiou as teorias clássicas. Assim, uma BG é uma empresa produtora com uma percentagem de exportação de 25% ou mais das suas vendas totais e que iniciam as exportações durante os três primeiros anos após fundação. Estas empresas são, geralmente, PME's que sofrem de escassez de recursos, mas cujos gerentes são jovens empreendedores pró-ativos e com grande atração ao risco. Devido as características as BG são muitas vezes consideradas de *startups*. No entanto, as BG apresentam melhor *performance* no mercado internacional que outras *startups*. Ainda, as BG usufruem mais das TIC que outras empresas *non-born globals*. O presente relatório está inserido no âmbito do estágio curricular, na área de Marketing na empresa Stratio Automotive, para obtenção do grau académico de Mestre em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio com a duração de 700 horas, de 6 de fevereiro até 13 de junho de 2017, e a principal tarefa ao longo de todo o estágio foi de dar apoio a elaboração do Plano de Marketing e de Internacionalização do produto. Esta experiência permitiu aprimorar as capacidades adquiridas no percurso académico, como por exemplo: trabalho em equipa, espírito crítico, análise analítica entre outras. Algumas dificuldades enfrentadas ao longo deste estágio permitiram perceber quais os meus pontos fortes e fracos a nível profissional. No fim são apresentadas as limitações sentidas ao longo deste estudo.

Palavras-chave: Internacionalização; Born Global; Startup; Empresa Produto; Empresa Serviço.

Abstract

Globalization makes markets increasingly unstable, homogenous and competitive, forcing companies to internationalize their activities to survive. Internationalization is the expansion of a company's activities beyond national boundaries, and today it is imperative to survive. The company decides to internationalize for several reasons such as growth, new international clients, entry into global markets, risks reduction, domestic market's dependency reduction, knowledge, development of new skills and scale economies. In the literature, several theories and models on internationalization have been developed, distinguishing between Economic Theories and Behavioural Theories. Globalization, constant technological innovation, new markets conditions, people with refined skills, innovation in the productive process and growing liberalism in some countries has reveal the phenomenon of Born Global (BG). The behaviour of these companies challenged the classical theories. A BG is a producer with an export percentage of 25% or more of its total sales and which starts exports during the first three years after its foundation. These companies are typically SMEs with resources scarcity, but whose managers are young, proactive entrepreneurs with strong risk appetite. Due to their characteristics, the BGs are often considered of startups. However, BGs perform better in the international market than other startups non-born global and BGs reap more benefits from ICT than other companies. This study is part of this traineeship report accomplished at Marketing area of Stratio Automotive to obtain a Master's degree in Management from the Faculty of Economics of the University of Coimbra. The internship, from February 6 to June 13, 2017, with duration of 700 hours and the main task was the support the elaboration of the Product Marketing and Internationalization Plan. This experience allowed to improve the acquired abilities in academic course, as for example: work in team, critical spirit, analytical analysis among others. Some difficulties faced during this stage allowed me to perceive my strengths and weaknesses at the professional level. In the end, the limitations observed throughout this study are presented.

Key words: Internationalization; Born Global; Startup; Product company; Service company.

Lista de Siglas

SIGLAS

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

BG – *Born Global*

DGERT - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

ECU - Unidade de Controlo do Motor ou *Engine Control Unit*

ESA – *European Space Agency*

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INV – *International New Ventures*

IPN – Instituto Pedro Nunes

LDA - Limitada

OLI – *Ownership, Localization, Internationalization*

PdM – *Predictive Maintenance*

RBW - *Resource-Based-View*

SMTUC - Serviço Municipalizado de Transportes Urbanos de Coimbra

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UC – Universidade de Coimbra

UE – União Europeia

VCI – Departamento de Valorização do Conhecimento e Inovação

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Volume de Negócios da empresa Stratio, com previsões	40
Gráfico 2 - Ritmo de crescimento da empresa Stratio.....	41
Gráfico 3- Previsão do volume de Negócios para o ano 2017	42
Gráfico 4 - Volume de Negócios por área geográfica.....	43
Gráfico 5 - Evolução dos Recursos Humanos	44
Gráfico 6 - Evolução dos Recursos Humanos por sexo	44

Índice de ilustrações

Figura 1 - Tipos de empresas em relação ao mercado	8
Figura 2 - Mecanismos básicos da Internacionalização, aspetos Estados e Transitórios.....	13
Figura 3 - Definição do tipo da empresa de acordo com a velocidade e volume de exportações	20
Figura 4 - Comportamento empreendedor da Born Global.....	22
Figura 5 - Fatores de Sucesso que contribuem para internacionalização das Born Global	23

Sumário

Introdução	1
Capítulo 1: Revisão da literatura	5
1. Internacionalização	5
2. Teorias clássicas de internacionalização.....	11
2.1. Abordagem comportamental, Modelo de Uppsala (U-model).....	11
2.2. Abordagem económica, O paradigma Eclético de Dunning	15
3. Motivações para internacionalizar	16
4. As Born Globals.....	18
4.1. Definição	18
4.2. Caracterização das Born Global	21
4.3. Os fatores de sucesso das Born Globals	22
4.4. As BGs são diferentes de outras startups?.....	24
4.5. As empresas BGs recebem mais vantagens das TIC do que outras PMEs no processo de internacionalização?.....	26
4.6 Empresas Born Global: a evolução do fenómeno contemporâneo.....	27
Capítulo 2: Descrição do Estágio Curricular	31
1. Apresentação da entidade de acolhimento	31
2. Stratio Automotive.....	36
2.1. História da empresa	36
2.2. Visão, Missão e Objetivos.....	38
2.3. Informação sobre os serviços prestados e produtos	38
2.4. Volume de negócios nacionais e internacionais.....	40
2.5. A evolução dos Recursos Humanos	44
3. Descrição das tarefas desempenhadas	47
4. De teoria a prática	52

4.1. Análise segundo as teorias clássicas	52
4.2. A empresa Stratio pode ser classificada como uma Born Global?.....	53
4.3. Competências adquiridas, contributo para empresa e limitações	55
Conclusão.....	59
Bibliografia	62
Anexos	68

Introdução

O presente relatório está inserido no âmbito do estágio curricular para obtenção do grau académico de Mestre em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este relatório consiste no desenvolvimento do tema “As empresas *Born Global*”, aplicado à entidade de acolhimento, a empresa Stratio Automotive. Ainda, será dada uma breve descrição das tarefas realizadas durante o estágio e das capacidades adquiridas.

O estágio curricular foi realizado na empresa Stratio, mais especificamente no departamento de *Business Development* na área de Marketing. A Stratio desenvolve tecnologia para a indústria dos transportes e de mobilidade inteligente. Através das suas soluções, a Stratio resolve problemas de eficiência e produtividade do setor, nomeadamente na gestão da manutenção de frotas e introdução de novas formas de manutenção inteligente, integrando para isso componentes de *software* e *hardware*. O estágio teve início no dia 6 de fevereiro e fim no dia 13 de junho de 2017, com uma duração total de 700 horas.

O objetivo do estágio curricular é de proporcionar ao estudante um primeiro contacto com o mercado de trabalho tendo assim a possibilidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos durante o percurso académico. Assim, as competências apuradas no decorrer do estágio na empresa Stratio foram de identificação e análise de mercados internacionais, bem como de gestão utilizando instrumentos sobre planeamento organizacional e de apoio à decisão.

Com tudo isto, a escolha do tema do presente relatório está intimamente ligado ao tipo da empresa onde decorreu o estágio, ao mercado em que está inserida e ao tipo de atividades desenvolvidas no decorrer do mesmo.

Para melhor compreensão do tema *Born Global* (BG), inicialmente deve ser apresentada uma explicação do processo de internacionalização de uma empresa.

A internacionalização de uma empresa é a expansão das suas atividades para outros mercados fora do território nacional (Korsakienė e Tvaronavičienė, 2012). Mariano (*et al.*, 2016) defende que internacionalização é a consequência de decisões tomadas pela empresa que tem como principal objetivo se adaptar a diversos cenários que podem ocorrer no mercado internacional. A internacionalização ganha cada vez mais importância tonando-se

assim não uma opção, mas uma necessidade para o desenvolvimento das empresas (Coelho e Mugnol, 2012).

Das razões para internacionalização de uma empresa são de salientar o acesso a novos clientes alargando e diversificando o mercado; reduzir os custos e aumentar a competitividade da empresa; aproveitar as competências e diluir o risco empresarial (Coelho e Mugnol, 2012).

Na literatura clássica, como por exemplo no Modelo Uppsala e Paradigma Eclético de Dunning, a internacionalização de uma empresa é considerada um processo lento e gradual. Assim, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), com o Modelo de Uppsala afirmam que durante o processo da internacionalização, uma empresa passa por diversas etapas de desenvolvimento gradual com diferentes graus de comprometimento com o mercado.

Dunning (2000), por sua vez, defende que o domínio, a geografia e a composição da indústria da produção das empresas multinacionais no estrangeiro, é determinada pela interação de três variáveis interdependentes. Estas três variáveis formam três sub-paradigmas: *Ownership Advantage*, *Localization Advantage* e *Internationalization Advantage*. Estes são complementares entre si pelo que a ausência de um deles dificulta o processo de internacionalização de uma empresa.

Tradicionalmente, considerava-se que apenas as grandes empresas podiam internacionalizar e as pequenas e médias (PMEs) apenas operavam a nível nacional ou regional. No entanto, a globalização torna os mercados homogéneos, acelera o avanço tecnológico nos sistemas de informação, transporte e fabricação, facilitando assim o acesso das PME's aos novos clientes, fornecedores, parceiros e funcionários em qualquer parte do mundo (Coelho e Mugnol, 2012). Ainda com a globalização, os mercados anteriormente nacionais, hoje tornam-se internacionais, sendo a internacionalização das PME's uma necessidade, e não apenas uma opção para a sobrevivência.

A entrada cada vez mais forte das PME's no mercado internacional despertou interesse nos estudos académicos. Nas últimas décadas, surgiram estudos empíricos sobre o comportamento de algumas empresas, no que toca a exportação, que desafiou muitas das descobertas das teorias clássicas.

Assim, estudos mais recentes demonstraram que muitas das empresas já não têm a necessidade de passar por etapas incrementais no que diz respeito ao processo de

internacionalização. Ainda, a internacionalização deixa de ser um processo demorado e gradual. Essas empresas entram no mercado internacional muito cedo, em muitos dos casos logo na sua fundação e alcançam altos patamares de sucesso num curto espaço do tempo. Estas empresas são chamadas de empresas *Born Globals*.

As empresas BGs são caracterizadas como sendo PMEs que possuem alta capacidade de internacionalização das suas atividades a um ritmo acelerado, mesmo tendo grande falta de ativos intangíveis (como recursos financeiros, humanos e *networking* vulnerável) e ativos tangíveis, o que dificulta bastante a escolha do tipo de entrada no mercado (Rasmussen e Madsen, 2002; Franco e Haase, 2016; Mariano *et al.*, 2016). Neste sentido, serão estudadas as características, diferenciações e outros fatores que definem e diferenciam as empresas BGs.

No capítulo 1 deste relatório é feito um enquadramento do tema BGs na literatura. No primeiro ponto será dada uma introdução da relação entre o fenómeno da globalização do mundo e a internacionalização das empresas. Assim, serão apresentados alguns riscos e desafios que as empresas enfrentam ao internacionalizarem as suas atividades. Além disso, serão abordadas teorias clássicas da internacionalização da empresa distinguindo entre teorias comportamentais e económicas, mais precisamente, o modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético de Dunning. Neste ponto, serão apresentadas algumas das motivações que levam uma empresa a entrar no mercado internacional.

No segundo ponto do mesmo capítulo, serão introduzidas definições de empresa *Born Global*, algumas primordiais e outras mais modernas. Além disso, será dada a caracterização destas empresas e apresentados os fatores de sucesso que as BGs apresentam.

Na literatura, foram procuradas características que diferenciam as empresas BG das outras *startups* e se são privilegiadas ou não pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Os resultados serão apresentados no segundo ponto do Capítulo 1. Por fim, será apresentada a evolução do fenómeno *Born Global* enquanto tema académico.

No capítulo 2, será apresentada a entidade de acolhimento do estágio curricular. Nesta parte será dada uma evolução do volume de negócios e da equipa. Ainda, será introduzido o produto da Stratio no qual lançamento a autora do presente relatório participou no decorrer do seu estágio. Além disso, será dada uma breve descrição das tarefas desempenhadas e atividades realizadas durante o estágio.

Na última parte do relatório que diz respeito ao capítulo 3, será apresentado o enquadramento da empresa Stratio na revisão bibliográfica apresentada neste relatório, ou seja, serão relacionadas a teoria e a prática descritas neste relatório. Por fim serão apresentadas algumas críticas e conclusões.

Capítulo 1: Revisão da literatura

1. Internacionalização

Atualmente os mercados estão cada vez mais turbulentos, complexos, incertos e competitivos. A concorrência está cada vez mais forte, diversificada e conflituosa. Assim, as empresas são obrigadas a adquirir a capacidade de dar respostas rápidas, eficientes e serem flexíveis perante um ambiente cada vez mais imprevisível. As empresas que atuam apenas no mercado nacional também não estão protegidas desses ambientes incertos. Os seus concorrentes já não são apenas as outras empresas nacionais, mas também empresas vindas do outro lado das fronteiras. Todos estes acontecimentos foram causados pelo chamado fenómeno da globalização. Este fenómeno gerou um ambiente de incerteza, forte concorrência e desproteção das empresas.

“A globalização é um processo contínuo e acelerado que, principalmente a partir da década de 1990, impulsionou mudanças em âmbito mundial, nunca antes imaginados [...]” (Mariano, *et. al*, 2016). O autor reforça que a globalização transformou as tradições e processos em todos os setores mundiais. Todas estas transformações desenrolam-se com elevada rapidez.

Para Friedman (2000:27) a globalização é

[...] a inexorável integração dos mercados, Estados-nação e tecnologia a um nível nunca antes testemunhado -- de forma a permitir aos indivíduos, corporações e Estados-nação alcançar o mundo mais distante, mais rápido, mais profundo e a custos menores nunca antes visto, e, de forma a permitir ao mundo alcançar os indivíduos, as corporações e os Estados-nação mais distantes, mais rápido, mais profundo e mais barato do que nunca. ¹

Ainda, Friedman (2000) divide a globalização em duas eras, em que a primeira teve lugar até ao início da Primeira Guerra Mundial e a segunda teve início no fim da Guerra Fria até a atualidade, ou seja, a globalização da segunda era veio substituir o processo da Guerra Fria. Assim, a primeira época da globalização tornou o mundo de “grande” para “médio”. Já na segunda época, a globalização torna o mundo de um tamanho “médio” para “pequeno”.

¹ Tradução livre da autora. No original: “*it is the inexorable integration of markets, nation-states and technologies to a degree never witnessed before -- in a way that is enabling individuals, corporations and nation-states to reach around the world farther, faster, deeper and cheaper than ever before, and in a way, that is enabling the world to reach into individuals, corporations and nation-states farther, faster, deeper, cheaper than ever before.*” Friedman (2000:27).

Portanto, com tudo acima apresentado, percebemos que a globalização é um processo contínuo e rápido que transforma o mundo numa “aldeia global” onde os mercados são homogéneos e a chegada a esses mercados é cada vez mais fácil e barata.

Com tudo isto, a globalização da economia e a crescente concorrência nos mercados nacionais obrigam as empresas a procurarem novos caminhos para se internacionalizar, contribuindo assim, significativamente, para o desenvolvimento económico das indústrias e aumento da produtividade das nações (Korsakienė e Tvaronavičienė, 2012).

Coelho e Mugnol (2012) afirmam que a globalização traz grandes riscos e novos desafios para uma empresa, no entanto, também apresenta grandes oportunidades para expansão dos negócios, como a entrada em novos mercados internacionais, que contribui para alargar os comércios e dá oportunidade para a empresa se manter competitiva.

Mariano (*et al.*, 2016) defende que o conceito da globalização deve ser considerado como um tipo de internacionalização mais complexa e avançada no que toca a trocas de produtos e conhecimentos. Nota-se que é importante distinguir entre concorrer globalmente e concorrer internacionalmente aquando a internacionalização de uma empresa. Isto porque existe uma grande diferença entre uma empresa que opera só em alguns países, designada por empresa internacional, e uma empresa que realiza os seus negócios em mais de 100 países, designada esta por empresa global (Coelho e Mugnol, 2012). Portanto, para melhor entender a diferença entre concorrer globalmente e concorrer internacionalmente, será apresentado o conceito da internacionalização de uma empresa e em seguida será apresentada a distinção entre empresa global e internacional.

É de salientar que Mariano (*et al.*, 2016) classifica as empresas em relação ao mercado em que atuam. Assim, na Figura 1 temos empresas Domésticas, Exportadoras, Internacionais, Multinacionais e Globais. Devido ao tema abordado neste trabalho, as empresas Exportadoras, Internacionais e Globais são de maior interesse pelo que apenas estas definições serão abordadas.

Segundo Knight e Liesch, (2016), maior interesse académico pela internacionalização é despertado desde o início da década de 70, com artigos publicados sobre os aspetos macro ambientais da internacionalização e uma série de estudos que relatam a internacionalização de empresas de vários países, tais como Alemanha, Estados Unidos e Singapura, por exemplo. Nesta nova era, a internacionalização dos mercados

obrigacionistas, a indústria de vídeo e da moeda destacam-se junto com as mudanças no estilo de gestão das empresas internacionais e as implicações da política corporativa e pública da internacionalização da tecnologia.

A internacionalização é o processo em que a empresa começa a atuar fora do seu mercado nacional. Este processo tem ganho cada vez maior importância e tornou-se um “imperativo estratégico, tendo em conta a globalização dos mercados.” (Coelho e Mugnol, 2012: 144).

Korsakienė e Tvaronavičienė (2012), defendem que a internacionalização é a expansão das operações da empresa para o mercado estrangeiro, pelo que a internacionalização pode ser o resultado de ações pontuais e independentes.

Segundo Mariano (*et al.*, 2016: 93)

A internacionalização é, portanto, uma consequência de tomadas de decisão incrementais de uma empresa, com o objetivo de poder se adaptar às variações do cenário, de modo a instalar fora de seu país as atividades que, dentro da cadeia de valor, estão mais próximas ao consumidor final e, a partir deste momento, valorizar o seu compromisso.

Competir num mercado global é diferente do que competir num mercado internacional. Assim, na Figura 1 é chamada uma empresa internacional aquela em que a sede se situa no seu país de origem. Dentro dessa sede existe uma divisão virada apenas para as atividades internacionais sem interferir com os negócios no território doméstico. As principais atividades da sede são de transferência de tecnologia, distribuição de recursos, implementação de estratégias e tomada de decisão, ou seja, uma empresa internacional quase que constrói réplicas do seu negócio fora das fronteiras nacionais. Uma empresa internacional auxilia ainda as vendas e distribuição no estrangeiro com ajuda da produção localizada. Já uma Empresa Global, muito embora seja a consequência de uma empresa internacional ou multinacional, pode ter a sua sede além das fronteiras nacionais. Ao contrário das internacionais, não se limitam a replicar o modelo de negócio adaptado em casa. Estas partilham os recursos globalmente de maneira a alcançar melhor qualidade de produtos a menores custos, adaptando o seu modelo de negócio aos hábitos e padrões de cada país em que opera. Empresas Globais desenvolvem constantemente as suas capacidades por forma a ultrapassar barreiras à entrada em novos mercados e chegar lá antes dos seus concorrentes (Rhinesmith, 1993 *apud* Mariano *et al.*, 2016).

Em suma, é considerado que uma empresa está a concorrer internacionalmente quando entre o mercado de origem e o mercado estrangeiro não existem relações próximas

entre os concorrentes, ou seja, trata-se de um conjunto de mercados independentes. Logo, uma empresa pode alcançar patamares gloriosos num território e pode ter insucesso em outros, uma vez que a concorrência é global - os concorrentes competem diretamente em diferentes países e existe uma relação forte entre concorrentes de diferentes mercados para assim formar um mercado internacional (Coelho e Mugnol, 2012).

Figura 1 - Tipos de empresas em relação ao mercado

Tipos de Empresa				
Doméstica	Exportadora	Internacional	Multinacional	Global
Organização que atua somente dentro do seu país de origem, utilizando de fornecedores domésticos em que sua produção e seus serviços são incluídos no mercado para clientes do seu país. O conhecimento tradicional é forte ao ponto de não buscarem capital no exterior. Porém, existe uma nova forma de empresa doméstica, em que a captação dos recursos é de forma global para a produção e venda no mercado doméstico.	Empresa que é bem-sucedida no âmbito nacional. Esta vende ou dispõe seus produtos e serviços no exterior, mas opera, inicialmente, a partir dos sentidos de competitividade e vantagem doméstica. Esse modelo não possui muitas informações sobre as condições mercadológicas e, na maioria das vezes, opera por meio de agentes ou distribuidores. É um modelo que tende ao oportunismo de forma que se transfere de país para país, regida pelas tendências e acontecimentos que não estavam previstos. A intenção estratégica comercial deve ser desenvolvida em uma base global, porém sua estrutura e habilidades organizacionais não precisam ser direcionadas de forma global, podendo somente encontrar um representante em cada país para lidar com suas necessidades.	Esse modelo de empresa suplementa suas vendas e sua distribuição internacional com a fabricação localizada. Com uma sede, as operações internacionais geralmente são responsabilidades de uma divisão ou diretoria internacional, que permite que os não envolvidos nessas operações continuem com seus negócios domésticos. A visão estratégica é localizada na matriz, onde se opera a distribuição de recursos, transferência de tecnologia como principais atividades da sede. A tomada de decisão é transferida para o cenário local ou nacional e as operações domésticas são mantidas relativamente isoladas. "A companhia internacional é internacional em suas operações e estratégia empresarial, porém somente a sua".	É o estágio de desenvolvimento subsequente ao da empresa internacional. Estas são dedicadas aos seus negócios internacionais ao ponto de possuir réplicas de suas empresas domésticas em vários países e mercados. Tem como um dos objetivos parecer uma organização multidoméstica, assim, pode obter vantagem competitiva doméstica, complementando suas operações com os recursos, habilidade e tecnologias que são captados de forma global.	A continuação de uma empresa internacional ou multinacional podendo possuir sede fora do seu país de origem. Estas não se isolam na dimensão internacional ou constroem réplicas de suas empresas, estas dividem os recursos de forma global para alcançar o melhor mercado com um produto de alta qualidade, com um custo mais baixo. Empresas globais organizam constantemente seus recursos e capacidades para que não existam bloqueios e barreiras nacionais ou regionais para seus produtos e mercados em potencial. Tem como objetivo alcançar e fazer parte de mercados antes que seus concorrentes estejam habilitados a explorar estas oportunidades. "Como resultado, a velocidade e a flexibilidade, assim como uma capacidade de recuperação empresarial, tornam-se fatores-chave na sua gestão bem-sucedida".

Fonte: Mariano *et al.*, 2016

Segundo Coelho e Mugnol (2012), a internacionalização tornou-se um imperativo à sobrevivência dos diferentes setores de atividade económica em vários países, "com forte influência na produção e inovação de produtos e serviços, além de otimizar a gestão dos recursos e das capacidades vinculadas à estratégia de operação das empresas". (Coelho e Mugnol, 2012).

As quatro razões para a expansão de uma empresa são: "ganhar acesso a novos clientes, aumentando o tamanho do mercado; reduzir custos e aumentar a competitividade da empresa; aproveitar a sua competência central e diluir o risco empresarial por uma base de mercado mais ampla" (Thomson Júnior *et al.*, 2008 *apud* Coelho e Mugnol, 2012: 144).

Tradicionalmente, somente as empresas de grande dimensão estavam presentes nos mercados internacionais, já as pequenas e médias empresas (PMEs) atuavam apenas a nível local ou regional. No entanto, a homogeneidade dos mercados e o rápido avanço tecnológico nos sistemas de informação, transporte e fabricação facilitaram o acesso das PMEs aos novos cliente, fornecedores, parceiros e funcionários em qualquer parte do mundo (Coelho e Mugnol, 2012). Além disso, os mercados anteriormente nacionais, hoje passam a ser internacionais, obrigando assim as PMEs a ir além das fronteiras (Mariano *et. al.*, 2016).

Korsakienė e Tvaronavičienė (2012), defendem que as PMEs desempenham um papel muito importante no crescimento e nas mudanças contínuas que acontecem na economia. Coelho e Mugnol (2012) reforçam que a internacionalização não é apenas para as grandes empresas nem que é um fenómeno que resulta unicamente de aquisições ou fusões de ativos entre empresas de diferentes países.

Na sua obra, Korsakienė e Tvaronavičienė (2012), defendem que os métodos operacionais mais comuns de entrada em novos mercados, usados pelas PMEs, são de exportação, inserção de representantes da empresa, subcontratação e licenciamento. As autoras salientam ainda que algumas das empresas preferem entrar em novos mercados com a ajuda de parceiros, contactos pessoais e *networks*. Isto porque as empresas que escolhem entrar em novos mercados com a ajuda dos parceiros conseguem adquirir novos conhecimentos, *know-how*, experiência e redução dos riscos, tornando-se assim numa empresa empreendedora.

Minervini (2001 *apud* Coelho e Mugnol, 2012) indica algumas das vantagens que uma empresa pode ganhar com a internacionalização. Estas vantagens são: a diminuição dos custos aproveitando as economias de escala e uma melhor planificação da produção. É ainda de salientar que a internacionalização quase que obriga uma empresa a melhorar a sua imagem perante os seus clientes, fornecedores e bancos, isto porque o processo de internacionalização exige melhor qualidade dos produtos e dos serviços, pelo que, a internacionalização torna-se num veículo de competitividade (Korsakienė e Tvaronavičienė, 2012).

Com tudo acima referido, entendemos que a internacionalização é um processo que traz vantagens não só para as empresas, mas também para as economias em que estas atuam, melhorando assim o bem-estar das nações. No entanto, além das vantagens e dos benefícios,

a internacionalização das empresas apresenta riscos e barreiras (Coelho e Mugnol, 2012) que serão analisadas mais adiante.

Portanto, a internacionalização traz riscos que podem comprometer o processo de uma empresa se tornar internacional. Dentro destes riscos são de salientar: o desconhecimento dos gostos dos potenciais clientes estrangeiros; o conhecimento reduzido sobre leis e direito estrangeiro; poucos profissionais para gerir negócios além das fronteiras nacionais; as incertezas sobre o futuro devido a instabilidade económica e política dos países alvo e a falta de *know-how* para lidar com processos de gestão de outros países (Kolter, 1998 *apud* Coelho e Mugnol, 2012).

De entre as barreiras à internacionalização, Korsakienė e Tvaronavičienė (2012), distingue entre externas e internas. Assim, as barreiras externas a evidenciar são: informação do mercado pouco acessível, questões burocráticas (como procedimentos administrativos de longa duração, leis e regras), concorrência estrangeira intensa, restrições governamentais para estrangeiros, padrões e hábitos de consumo diferentes. Das barreiras internas são de salientar: custos de *startup* distintos, recursos financeiros limitados, competências de gestão limitada, falta de conhecimentos sobre mercado e questões de comunicação (línguas diferentes, por exemplo).

Concluindo, competir globalmente e competir internacionalmente é diferente. Assim, a internacionalização é um processo em que a empresa deixa de competir apenas nos mercados nacionais e sai para alcançar novos mercados e consumidores. A entrada em novos mercados apresenta desafios que nem todas as empresas conseguem ultrapassar. No entanto, algumas empresas conseguem adquirir parceiros com a ajuda dos quais podem reduzir os riscos e ganhar novos conhecimentos. No processo da internacionalização, é comum considerar que as PME's estão em desvantagem. No entanto, isto não é totalmente verdade, pois o desenvolvimento tecnológico e a homogeneidade dos mercados permitem a estas empresas competir a nível internacional. Portanto, uma empresa ao competir a nível internacional, se pretende ter sucesso, é obrigada a melhorar a sua performance. Assim a internacionalização é considerada como um difusor da competitividade.

2. Teorias clássicas de internacionalização

Na literatura são desenvolvidas várias teorias e modelos sobre a internacionalização sendo distinguido entre Teorias Económicas e Teorias Comportamentais. São denominadas por teorias com base comportamental aquelas cujo processo de internacionalização está mais relacionado com as atitudes, perceções e comportamentos dos decisores que estão orientados para a redução dos riscos. Algumas das teorias comportamentais são: Modelo de Uppsala (U-model), Modelo Inovação-relacionada (I-model), Teorias das Redes e Visão Baseada em Recursos (Canto, 2013). As teorias de carácter económico estão orientadas para retornos financeiro e para otimização dos recursos.

Neste trabalho será apresentada uma teoria de carácter comportamental e outra de carácter económico. Assim, será abordado o Modelo de Internacionalização de Uppsala (U-Model) que é uma teoria de base comportamental e como base económica será estudado o Paradigma Eclético de Dunning.

2.1. Abordagem comportamental, Modelo de Uppsala (U-model)

Nos anos 70 foi criado o Modelo de Internacionalização de Uppsala por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) que realizaram estudos empíricos sobre o processo da internacionalização de quatro empresas Suecas - Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo. Assim, os autores definem a internacionalização das empresas como um processo no qual uma empresa aumenta o seu envolvimento internacional gradualmente. Portanto, é razoável assumir que dentro do quadro económico e dos fatores de negócios, as características deste processo influenciam os padrões e o ritmo da internacionalização das empresas (Johanson e Vahlne, 1977).

Considerando o desenvolvimento das operações em cada país individualmente, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) afirmam que durante o processo da internacionalização, uma empresa passa por diversas etapas de desenvolvimento gradual com diferentes graus de comprometimento com o mercado. No entanto, nos estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) são referidas apenas quatro etapas:

1. Atividades de exportação não regulares;
2. Exportação via representantes independentes (agentes);

3. Exportação por intermédio de uma subsidiária;
4. Vendas que partem de produção local.

A sequência das quatro etapas de desenvolvimento gradual acima referidas é denominada de cadeia de estabelecimento. Deve-se salientar que nem todas as empresas passam por cada uma das etapas desta cadeia. Isto porque, nem todos os mercados têm tamanho suficiente para algumas etapas, tal como as empresas que estão presentes em outros mercados estrangeiros e que adquiriram conhecimento e experiência nesses mercados, permitindo-lhes “saltar” etapas da cadeia de estabelecimentos (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Outra característica observada no processo de internacionalização das quatro empresas suecas é a distância psicológica. Distância psicológica é definida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como fator que impede ou perturba o fluxo de informação entre a empresa e o mercado internacional. Alguns exemplos destes fatores são: diferenças culturais, língua, diferentes sistemas políticos, nível de desenvolvimento da educação e da indústria, entre outras. A distância psicológica é correlacionada com a distância geográfica, ou seja, quanto maior a distância geográfica maior a psicológica.

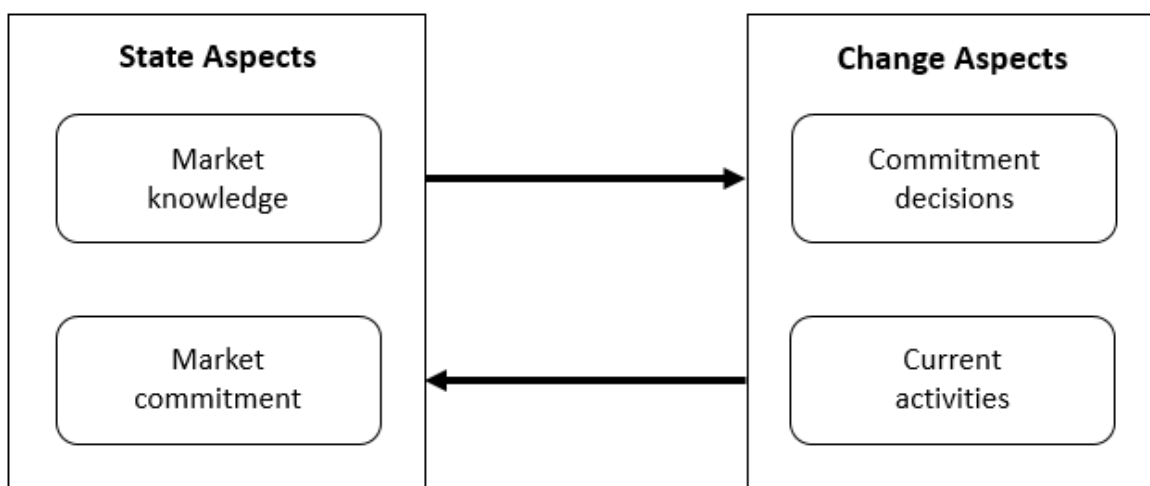
Dominguez e Mayrhofer (2017), afirmam que é importante enfatizar a dimensão subjetiva da distância psicológica, pois está ligada à percepção da distância pelos gerentes. Uma vez que a falta de conhecimento de mercado por parte dos gerentes representa um obstáculo à expansão internacional, as empresas começam inicialmente por exportar para países vizinhos, limitando assim o comprometimento dos seus recursos. Quando a experiência internacional aumenta, a distância psicológica torna-se menos importante e as empresas começam a desenvolver-se em países mais distantes, aumentando o comprometimento dos recursos e investindo em mercados estrangeiros através de *joint ventures* ou subsidiárias integrais, por exemplo (Dominguez e Mayrhofer, 2017). Assim, “as empresas no estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) parece que entram nos novos mercados internacionais com distância psicológica cada vez maior” (Andersen, 1993:210).²

Johanson e Vahlne (1977), com o intuito de explicar o carácter incremental da internacionalização, formularam um modelo dinâmico no qual o *outcome* de uma decisão ou

² Tradução livre da autora. No original: “*The firms in study of Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) seemed to enter new countries with successively greater psychic distance*” (Andersen, 1993:210).

de um ciclo de eventos constitui o *input* para o próximo ciclo. Na Figura 2 pode ser observado que o modelo distingue entre variáveis de aspeto estado e aspeto transitório. Os aspetos estados incluem conhecimento sobre os mercados estrangeiros e o comprometimento de recursos para estes mercados. Aspetos transitórios englobam as decisões tomadas sobre o comprometimento dos recursos e as atividades atuais executadas nestes mercados (Moen e Servais, 2002). Assim, segundo Andersen (1993), a suposição principal do modelo é que o conhecimento de mercado e o compromisso com os recursos da empresa (aspetos de estado), afetam o compromisso com as decisões e as atividades de negócio correntes (aspetos de transitórios). Isto é, a interação entre estados e aspetos transitórios suscita dinâmica ao modelo apresentado (Johanson e Vahlne, 1977).

Figura 2 - Mecanismos básicos da Internacionalização, aspetos Estados e Transitórios



Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

Portanto, o modelo defende que, inicialmente, a empresa se vai comprometer por passos incrementais e assim vai adquirir experiência no mercado, gradualmente, reduzindo o risco envolvido nas exportações (Moen e Servais, 2002; Johanson e Vahlne, 1977).

Andersen (1993), refere três exceções ao modelo de Uppsala:

1. Uma empresa que dispõe de maiores níveis de recursos tem maior liberdade de comprometer alguns destes, permitindo-lhe assim, acelerar o seu processo de internacionalização;
2. Quando as condições do mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento pode ser obtido por outras vias além da experiência;

3. Quando uma empresa tem experiência adquirida em outros mercados com condições semelhantes, então esta tem a capacidade de generalizar os conhecimentos para todos os mercados.

O U-Model é criticado pelo seu determinismo e linearidade sendo considerado não explicativo relativamente às circunstâncias iniciais do processo de internacionalização e aos seus motivos (Dominguez e Mayrhofer, 2017). Além disso, a velocidade da internacionalização pode não ser constante e linear. Ainda os autores enfatizam que as variáveis utilizadas para analisar o processo de internacionalização oferecem apenas uma explicação parcial do fenómeno estudado. Os conceitos-chave qualitativos, ambíguos e de difícil mensuração, apresentados por Johanson e Vahlne (1977), não permitem qualquer replicação ou refutação pelo que é questionada a validade e a cientificidade do modelo apresentado (Andersen, 1993; Dominguez e Mayrhofer, 2017). Devido à não integração das dimensões individuais e estratégicas, o modelo não oferece uma compreensão completa dos movimentos internacionais. Esta particularidade pode ser explicada pela falta de consideração de *networks*, fatores específicos da indústria e variáveis específicas da empresa (Dominguez e Mayrhofer, 2017).

Portanto, o foco do U-Model está na aquisição, integração, uso do conhecimento sobre o mercado estrangeiro, aumento de comprometimentos e alocação de recursos, incluindo os aspetos estado e os aspetos transitórios (Moen e Servais, 2002). Ainda, segundo Dominguez e Mayrhofer (2017) o modelo proposto destaca a importância da experiência no processo de internacionalização de uma empresa.

Na revisão do modelo, Johanson e Vahlne, em 2009, 2011 e 2012, reconhecem a importância das *networks* e estratégias de negócios para a expansão internacional das empresas. O Modelo de Uppsala considera a internacionalização como um processo de aumento dos compromissos com os mercados estrangeiros e não leva em consideração a possibilidade de diminuir o nível de comprometimento ou de se retirar dos mercados estrangeiros. Portanto, o modelo apenas oferece uma explicação parcial da internacionalização das PME (Dominguez e Mayrhofer (2017).

2.2. Abordagem económica, O paradigma Eclético de Dunning

O conceito Paradigma Eclético da produção internacional foi inicialmente apresentado por John H. Dunning em 1976, na cidade de Estocolmo, numa apresentação para o Simpósio Nobel na *The International Allocation of Economic Activity*. Com este modelo, a intenção do autor foi de apresentar uma estrutura holística com a qual será possível identificar e avaliar a significância dos fatores influenciadores à produção das empresas no estrangeiro e ao crescimento desta produção. A escolha da palavra Eclético foi deliberada e com o objetivo de transmitir a ideia de que uma explicação completa, das atividades transnacionais das empresas, deve recorrer às várias vertentes da teoria económica, e, ainda destaca que o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é apenas um dos inúmeros canais possíveis do envolvimento económico internacional, cada um dos quais determinado por um número de fatores comuns. (Dunning, 1988).

Dunning (2000) considera que o Paradigma Eclético é de construção simples, no entanto profundo. O paradigma de Dunning explica que o domínio, a geografia e a composição da indústria da produção das empresas multinacionais no estrangeiro, é determinada pela interação de três variáveis interdependentes, as quais, por sua vez, integram componentes de três sub-paradigmas.

Segundo Dunning (2000), o primeiro sub-paradigma é quando uma empresa possui vantagem competitiva de se envolver no IDE (ou aumentar o próprio IDE existente), que é a chamada vantagem de propriedade (O – *Ownership Advantage*). Este sub-paradigma afirma que, *ceteris paribus*, quanto maior a vantagem competitiva de uma empresa de investimento – especialmente quando existe vantagem sobre as empresas domésticas do país alvo – então, maior a probabilidade de entrar ou aumentar a sua produção naquele país.

O segundo sub-paradigma é a vantagem da localização dos países ou regiões (L). Dunning (2000) explica que, até recentemente, nem os economistas nem a literatura focada nos negócios dava importância às teorias de localização no contexto do crescimento e a emergência das atividades internacionais das empresas, nem também, como a dimensão espacial do IDE pode afetar a competitividade das entidades investidoras. No entanto, a partir de 1930 acordou o interesse de autores de diversas áreas de que uma carteira de ativos com uma ótima localização pode constituir por si uma vantagem competitiva. Alguns dos exemplos das variáveis de localização são: taxas de câmbio, risco político, regulamentação e legislação, diferenças culturais, entre outras. Os acontecimentos económicos recentes

indicam que a natureza e a composição das vantagens competitivas dos países e das regiões, que tradicionalmente estavam baseadas na posse de um conjunto único de recursos naturais imóveis e capacidades, está agora mais orientada para a sua capacidade de oferecer um conjunto de ativos criados vinculados à localização, incluindo a presença das empresas indígenas que podem formar alianças com as multinacionais estrangeiras complementando assim as suas competências. (Dunning, 2000).

O terceiro sub-paradigma de OLI oferece uma estrutura para avaliação de caminhos alternativos com os quais a empresa pode organizar a criação e a exploração das suas competências fundamentais, dada a atratividade da localização de diferentes países e regiões. Tais modalidades vão desde a compra e venda de bens e serviços no mercado aberto, pelo intermédio de uma variedade de acordos interempresas sem participação, até a integração dos produtos intermediários no mercado e até à compra definitiva de uma empresa estrangeira, ou seja, está a ser referida a *Internationalization Advantage* (I). (Dunning, 2000).

Portanto, pela forma como Dunning construiu o paradigma OLI podemos perceber que é uma teoria específica para um caso particular do processo de internacionalização. (Dunning, 1988). Isto porque o Paradigma Eclético trata apenas dos fatores que influenciam uma empresa a realizar o IDE. Ainda, facilmente percebemos que os três sub-paradigmas *Ownership Advantage*, *Localization Advantage* e *Internationalization Advantage* são complementares entre si, pois a ausência de um deles dificulta o processo de internacionalização de uma empresa.

3. Motivações para internacionalizar

Na literatura, as razões para uma empresa entrar no mercado internacional são denominadas por “forças iniciadoras e auxiliares”, “motivos”, “fatores facilitadores”, “estímulos”, “condutores”, “antecedentes”, entre outras. (Hutchinson, *et al.*, 2007).

Kubíčková (*et al.*, 2014) defende que a motivação para internacionalização é importante tanto para os gestores da empresa como para os decisores políticos, pois o governo gasta elevadas quantias de divisas para apoiar as exportações. Assim, a definição detalhada dos motivos a internacionalizar não só ajuda os gestores a prepararem-se para o processo de internacionalização, como também ajuda o governo a impor objetivos bem definidos para apoiar as empresas neste processo.

As literaturas existentes apresentam várias classificações para os motivos numa internacionalização. Assim, Kubičková (*et al.*, 2014, por exemplo) distingue entre motivos internos e motivos externos. Nos motivos internos podem ser considerados todos os fatores que influenciam as decisões da empresa por dentro. Enquanto que como motivos externos são entendidos aqueles que derivam do ambiente externo da empresa, seja este a nível nacional ou no estrangeiro.

Os motivos de internacionalização da dimensão macro e micro ambiental são agrupados por Hutchinson (*et al.*, 2007) em fatores “*pull*” e “*push*”. Assim, o autor afirma que nos fatores “*push*” entra a competição na indústria, ambiente económico, legislação, e saturação doméstica, entre outros. No que diz respeito aos fatores “*pull*” temos estabilidade económica e política no mercado internacional e a oportunidade de aumentar os ganhos nos mercados estrangeiros.

Czinkota (*et al.*, 2011) distingue entre fatores proativos e reativos. As motivações proativas apresentam estímulos para as mudanças estratégicas iniciadas por uma empresa. Assim, as motivações proativas são: vantagens em termos de lucros e tecnologias, produtos únicos, informação exclusiva, benefícios nos impostos e economias de escala. As motivações reativas descrevem estímulos que resultam na resposta e adaptação da empresa a mudanças e desafios impostos pelo ambiente externo. Desta forma, os motivos reativos são: pressão imposta pelos concorrentes, excesso de produção, vendas domésticas estagnadas ou em declínio, mercado doméstico saturado, excesso de capacidade produtiva e a proximidade dos consumidores e portos marítimos.

No seu estudo empírico sobre uma empresa de videojogos, Aragão e Teixeira (2012) apresentaram alguns motivos para internacionalização das empresas específicas da indústria de *software*. Estes motivos são: crescimento, conhecer as necessidades dos potenciais clientes internacionais, entrada em mercados globais, redução dos riscos através da diversificação geográfica, reduzir a dependência e a importância do mercado doméstico nos próprios negócios, aprendizagem e desenvolvimento de nova competência e alcançar economias de escala.

4. As *Born Globals*

A complexidade do processo de expansão internacional criou uma tendência na literatura clássica de que o processo de internacionalização de uma empresa acontece a um ritmo lento e é um processo gradual. (Johanson e Vahlne, 1977 e 1975; Bals, *et al.*, 2013). No entanto, nas últimas décadas o surgimento de novos estudos empíricos sobre o comportamento de algumas empresas no que toca a exportação desafiou muitas das descobertas das teorias clássicas.

Os estudos mais recentes demonstraram que muitas das empresas já não têm a necessidade de se desenvolver em etapas incrementais no que diz respeito ao processo de internacionalização. Cada vez mais as empresas iniciam as atividades internacionais logo após a sua criação, entrando em mercados muito distantes logo no início da sua vida: entram em vários países de uma vez, formam *joint ventures* sem ter qualquer experiência no campo. Na literatura internacional, estas empresas são denominadas por vários nomes, como por exemplo, “*Export startup*”, “*Import startup*”, “*Multinational Trader*”, “*Geographically Focused startup*”, “*Global startup*”, “*Born Global*”, “*Born Global Firm*”, “*BGF*”, “*Early Internationalizing Firm*”, “*International New Venture*”, “*International entrepreneur*”, “*Born exporters*”. (Bals, *et al.*, 2013). Neste trabalho será utilizada a terminologia de *Born Global* (BG).

4.1. Definição

Knight e Liesch (2016) afirmam que as empresas BGs não são novas, mas sim existem há milénios principalmente nos países com mercado de tamanho reduzido. Na última década, com a ajuda da globalização, constante inovação nos meios de comunicação e tecnologia, novas condições do mercado, pessoas com competências refinadas/elaboradas, inovação no processo produtivo e crescente liberalismo em alguns países emergiu o fenómeno das BGs (Franco e Haase, 2016; Knight e Liesch, 2016).

Knight (2015) defende que as investigações sobre BG começam nos anos 80 quando os académicos começaram a reparar que algumas empresas nascem viradas para a internacionalização logo nos primeiros anos após a sua fundação. Verificaram também que este era um fenómeno em expansão. Para Moen e Servais (2002), o interesse pelas BG teve início na década de 90 e a partir dessa altura o interesse por esse assunto foi crescendo.

Rasmussen e Madsen (2002), defendem na sua obra que o conceito BG pela primeira vez foi dado por McKinsey & Co., em 1993, numa pesquisa para *The Australian Manufacturing Council*. No entanto, o conceito ganhou importância após a publicação de um artigo académico sobre este tema por Tamer Cavusgil, em 1994. Ainda, Gerschewski (*et al.*, 2015) afirma que até hoje não existe uma definição universalmente aceite pela literatura mundial. Nestas condições, neste trabalho serão apresentadas algumas das definições primordiais e outras mais recentes.

Cavusgil (1994 *apud.* Rasmussen e Madsen, 2002:6) define as empresas *Born Global* como

[...] uma nova geração de empresas exportadoras que contribuem substancialmente para o capital de exportação nacional. A emergência desses exportadores [...], refletem dois fenómenos fundamentais dos anos 1990s: 1) Pequeno é bonito; 2) Internacionalização gradual está morta.³

Para Moen e Servais (2002), os primeiros a darem importância ao fenómeno, naquela época chamado de *International New Venture* (INV) foram Oviatt e McDougall. Assim, em 1994, uma INV é definida como sendo “uma organização empresarial que desde da sua fundação procura alcançar vantagem competitiva significativa que provém do uso dos recursos e dos *outputs* das vendas em múltiplos países”⁴. (Oviatt e McDougall, 1994 *apud.* Moen e Servais, 2002:52).

Franco e Haase (2016) consideram que os termos BGs e INV devem ser tratados em separado, pois no seu estudo, concluíram que enquanto as BGs devem explorar rapidamente a tecnologia na arena global (mesmo quando as diferentes regiões/mercados têm importância diferente), as INV têm como objetivo alcançar o sucesso no seu mercado alvo (não perdendo de vista outros mercados como bónus).

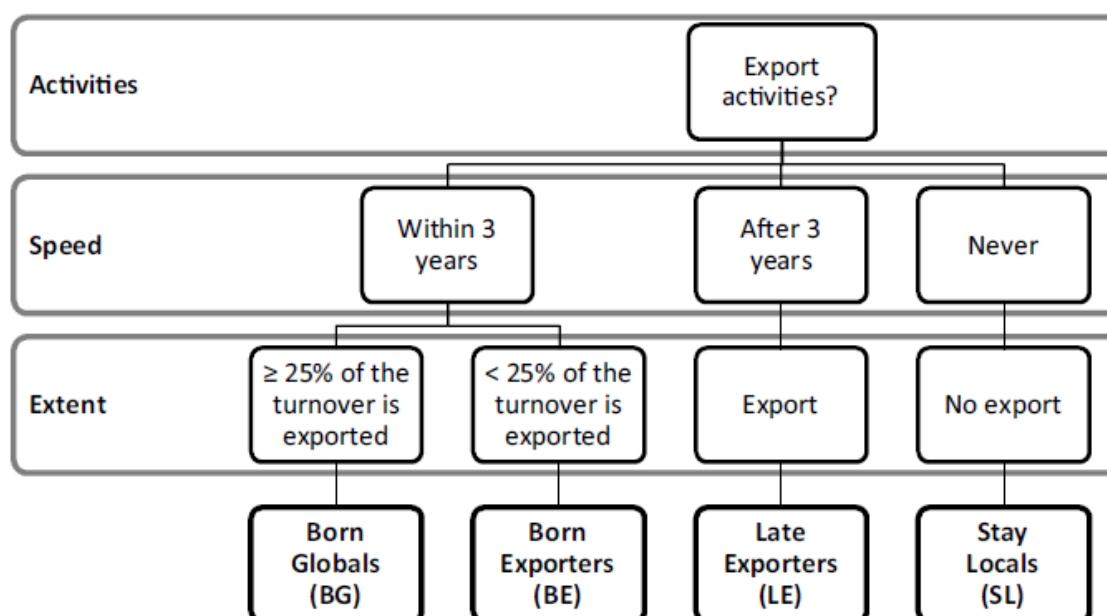
Uma BG é uma empresa produtora com uma percentagem de exportação de 25% ou mais das suas vendas totais e que iniciam as exportações durante os três primeiros anos após fundação. Evidencia-se esta teoria na Figura 3, onde estão apresentadas definições das

³ Tradução livre da autora. No original: “(...) a new breed of exporting companies, which contribute substantially to the nation's export capital. The emergence of these exporters (...), reflects 2 fundamental phenomena of the 1990s: 1. Small is beautiful. 2. Gradual internationalization is dead.”. (Cavusgil, 1994 *apud.* Rasmussen e Madsen, 2002:6).

⁴ Tradução livre da autora. No original: “a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources from and the sale of outputs in multiple countries”. (Oviatt and McDougall, 1994 *apud.* Moen e Servais, 2002:52).

empresas consoante o ritmo com qual estas entram no mercado internacional e consoante o volume de exportações. (Rasmussen e Madsen, 2002; Rodríguez-Serrano e Martín-Velicia, 2015; Choquette *et al.*, 2016). No entanto, para Gabrielsson e Kirpalani (2012), o ritmo e o volume de exportações não são suficientes, adicionando o critério da localização a definição que defende que uma empresa para ser BG deve operar em três ou mais continentes diferentes.

Figura 3 - Definição do tipo da empresa de acordo com a velocidade e volume de exportações



Fonte: Choquette *et al.*, (2016)

Yin Wong e Merrilees (2012) defende que o volume das exportações deve ser acima de 30% para uma empresa ser considerada de BG. Ainda, Gerschewski (*et al.*, 2015) adiciona outro critério em que é exigido que a empresa deve ser, obrigatoriamente, de propriedade independente para ser denominada de BG (por exemplo: operações de *startup* ou *spin-off* de outras empresas, e excluindo subsidiárias correntes). Além disso, Hoti (2015) acrescenta que uma BG não tem mais de 500 empregados e a faturação anual é inferior a 100 milhões de dólares.

Por outro lado, Moen (*et. al.*, 2002) defende que os BGs são as empresas com exportações no volume de 75% total das vendas e com entrada no mercado internacional em menos de 2 anos após a fundação. o autor afirma ainda que as BGs, geralmente, oferecem produtos de alta tecnologia (como por exemplo instrumentos científicos ou ferramentas de maquinarias) para um nicho significativo do mercado internacional. Choquette (*et al.*, 2016), por sua vez, contesta a hipótese do Moen (*et. al.*, 2002) sobre a presença das BGs apenas no setor de alta tecnologia. Assim, no seu estudo empírico, o autor demonstra que as BGs estão presentes em todas as indústrias e que a sua presença não é menos sentida do que a de outras *startups*.

Mariano (*et al.*, 2016:94) define as BGs como

[...] empresas que, desde da sua formação, possuem interesse em ter grande parte de suas receitas resultantes de venda de seus produtos no mercado internacional. Assim, sua característica marcante não é o seu tamanho, mas a velocidade em que esta se torna internacional.

Knight e Liesch (2016), definem empresas BG como uma *startup* empresarial que desde da sua fundação ou quase, procura obter uma grande parte das suas receitas provenientes das vendas no mercado internacional. Alguns autores afirmam que das empresas BGs existentes poucas são efetivamente “*born global*”, ou seja, as empresas não nascem globais, mas como se internacionalizaram num curto espaço de tempo logo após a sua fundação, e, em muitos casos, nos primeiros três anos de vida, então a literatura considera-as BGs. (Mariano *et al.*, 2016; Knight e Liesch ,2016).

4.2. Caracterização das *Born Global*

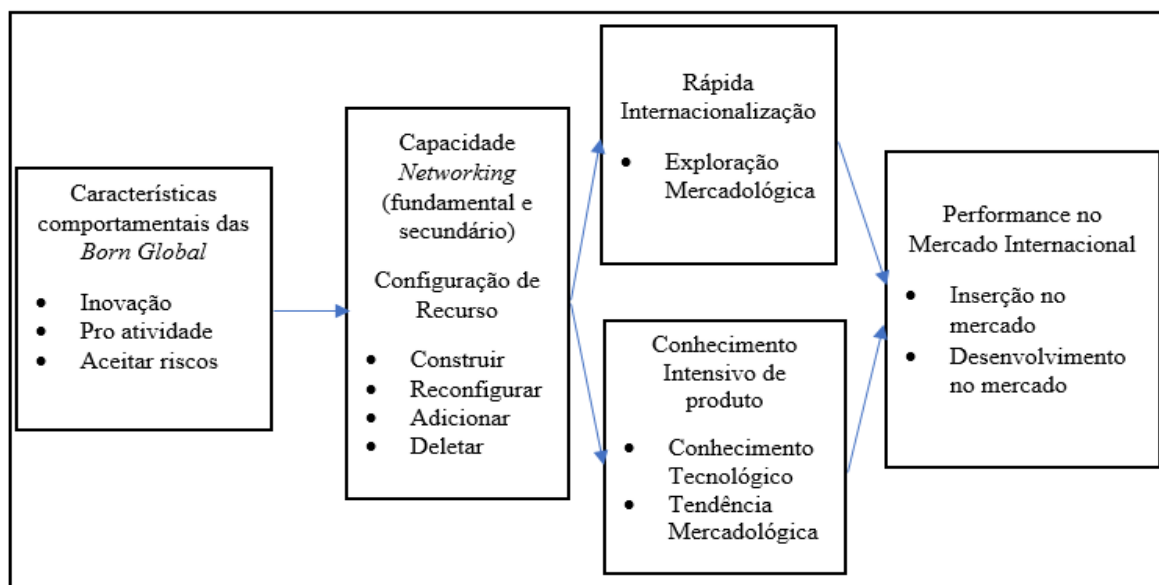
As BGs são caracterizadas como sendo PMEs que possuem alta capacidade de internacionalização das suas atividades, a um ritmo acelerado mesmo tendo grande falta de ativos intangíveis (como recursos financeiros, humanos e *networking* vulnerável) e ativos tangíveis o que dificulta bastante a escolha de entrada no mercado. No entanto, a Rede Híbrida pode ser uma opção para contornar esta lacuna. Assim, estas empresas, tornam-se perfeitos candidatos à formação de alianças estratégicas. (Rasmussen e Madsen, 2002; Franco e Haase, 2016; Mariano *et al.*, 2016). No entanto, Rodríguez-Serrano e Martín-Velicia (2015) consideram que estas empresas possuem *skills* superiores e grandes capacidades para uma aprendizagem muito rápida e para aplicação destes conhecimentos

adquiridos aos novos mercados. Ainda, Moen (*et al.*, 2009) considera que as BGs têm grande capacidade de rapidamente ganhar a confiança dos potenciais parceiros procurando pontos em comum e despertando interesse do parceiro para as suas atividades. Hoti (2015) caracteriza BGs como flexíveis, com marketing internacional bem desenvolvido, orientada para empreendedorismo, mas com falta de uma rotina administrativa profundamente enraizada.

Franco e Haase (2016) e Mariano (*et al.* 2016) caracterizam as BGs como inovadoras, proativas e com grande afinidade ao risco o que lhes permite facilmente identificar oportunidades no mercado e criar novos contactos para assim acelerar a internacionalização das atividades. Uma característica importante que mais tarde traz vantagens operacionais, de financiamento e sucesso é o facto de as BGs fornecem produtos e serviços de alta qualidade distinguindo-se assim no mercado e isto só é possível devido à capacidade de empreendedorismo que os gestores destas empresas demonstram. (Gerschewski *et al.*,2015).

4.3. Os fatores de sucesso das *Born Globals*

Figura 4 - Comportamento empreendedor da *Born Global*

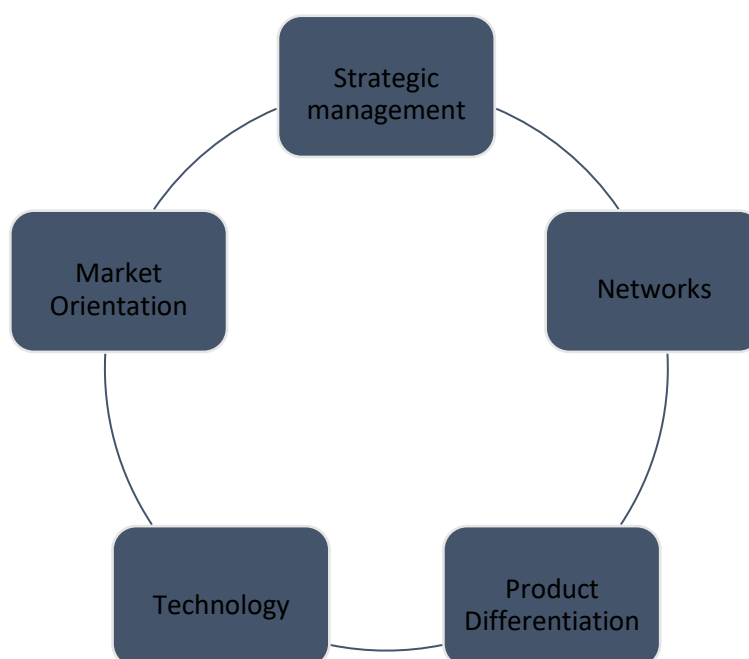


Fonte: Mariano (*et al.*, 2016)

Na Figura 4 estão apresentados os fatores chave que as BGs devem possuir para obtenção de performance no mercado internacional. Segundo Mariano (*et al.*, 2016), as características da empresa e os comportamentos do gestor são fundamentais para a criação

de *Networks*. Capacidade de *Networking* é a peça central do esquema e no processo de internacionalização da BG, pois normalmente, uma BG é uma empresa pequena e jovem que é muito dependente da comercialização de produtos específicos, logo é bastante vulnerável. Assim, as *networks* ajudam, por meio de alianças estratégicas, a identificar novas oportunidades de negócio, alcançar conhecimento do mercado, a reduzir os riscos, identificar novos recursos. Portanto, as *networks* contribuem para aceleração do processo de internacionalização e ainda ajudam no aperfeiçoamento dos conhecimentos tecnológicos e das tendências do mercado.

Figura 5 - Fatores de Sucesso que contribuem para internacionalização das *Born Global*



Fonte: Hoti (2015)

Ao contrário da visão anterior, Hoti (2015) considera que além das características da gestão (*Strategic management*) e das *Networks*, existem três fatores adicionais que contribuem para o sucesso das BGs, ver Figura 5. O rápido desenvolvimento tecnológico (*Technology*) traz novas oportunidades e vantagens para as PMEs. Assim, a inovação tecnológica ajuda a acelerar o progresso de internacionalização da empresa sem que esta passe por algumas das etapas tradicionais e, assim, podem acompanhar as tendências do mercado internacional. Hoti (2015) afirma que as BG, habitualmente, oferecem produtos com características únicas e inovador (*Product Differentiation*) pelo que diferenciação do

produto é considerado um fator de sucesso. Um papel muito importante para a internacionalização de uma empresa é a orientação para o mercado (*Market Orientation*), mais precisamente, a empresa deve ter uma orientação para o consumidor e para a concorrência. Ou seja, Franco e Haase (2016) e Mariano (*et. al.*,2016) defendem que uma BG, para alcançar sucesso, deve seguir os seus consumidores e conhecer bem os seus concorrentes internacionais.

Na literatura, muitos académicos (exemplos: Cannone e Ughetto, 2014; Bals, 2013; Hagen e Zucchella, 2014) defendem que as características e as capacidades do gestor e/ou da equipa de gestão da empresa é o principal fator de sucesso no mercado internacional. Ughetto (2016) na sua obra testou várias hipóteses de correlação entre as características dos gestores e os níveis de crescimento das BGs no mercado internacional. Portanto, o nível de educação do gestor influencia o crescimento da empresa, ou seja, quanto maior o nível de habilitação do gestor existe maior probabilidade de sucesso. Uma outra importante característica do gestor é se este obteve os seus conhecimentos e educação no país de origem da empresa ou num dos países alvo, pois se é fora das fronteiras então o *manager* já possui algum conhecimento da cultura de outro país pelo que, assim, pode ser reduzida a distância psicológica, além disso existe grande probabilidade de o gestor possuir contactos estratégicos. Ficou igualmente claro que quanto maior for a heterogeneidade na educação dentro da equipa de gestão - maior a probabilidade de crescimento. Uma outra característica importante enumerada na literatura é a experiência que os gestores obtiveram em outras organizações e se tiveram sucesso ou não. Os gestores com ensino superior na área de economia e/ou gestão são considerados um fator que contribui para o crescimento da empresa. Um outro fator importante é a idade, pois um gestor mais jovem é considerado de catalisador para as escolhas da internacionalização especialmente quando se trata de *startups* dinâmicas. (Ughetto, 2016).

4.4. As BGs são diferentes de outras *startups*?

Choquette (*et al.*, 2016) no seu estudo empírico demonstrou que as BGs são especiais em comparação com outras *startups*.

Empresas *Startups* são empreendimentos empresariais e novos negócios focados na busca de um modelo de negócios repetitivo e escalável. São empresas de investimento de

alto risco, mas com potencial de retornos altos pelo que muitos investidores são atraídos por estas empresas. As *startups* estão focadas no rápido crescimento e no potencial de receita futura substancial (Linna, 2016).

Para Dewey (2016), as empresas *startups* são muitas vezes fundadas por empreendedores visionários ainda nos seus vinte anos. Também podem ser iniciadas dentro de empresas estabelecidas como uma forma de se envolver num mercado mais amplo, atrair gerentes mais jovens e promissores, promover uma visão de si mesma como uma gerando assim interesse rápido e criar *buzz* para a sua empresa. As empresas *startups* promovem uma nova ideia, serviço ou invenção e buscam um impacto rápido e amplo no mercado.

Em muitos estudos as empresas BG são consideradas de *startups*. Foi demonstrado as que as BGs apresentam performance superior em diversas dimensões do que outras *startups*. Portanto, as BGs demonstram melhor desempenho nos principais indicadores tais como nível do volume de negócios, nível de emprego, número de destinos de exportação, ou seja, área geograficamente abrangida é muito superior relativamente a outras empresas.

Yin Wong e Merrilees (2012) defendem que as BGs, em muitos aspetos, não são diferentes de outras empresas internacionalizadas, especialmente no que trata das variáveis marketing como orientação para o mercado (*market orientation*) ou *branding*. No entanto, as BGs apresentam níveis de performance superior em termos financeiros, participação nas vendas no estrangeiro (as BGs apresentam 76% vendas no estrangeiro das vendas totais contra os 36% que as outras empresas apresentam), e por fim, o número de mercados em que estão presentes (em média são 14 mercados contra os 9 de outras empresas). Portanto, as BGs entram mais rápido no reino internacional e com maior intensidade e força. Além disso, foram encontradas evidências de que as BGs são mais ágeis e flexíveis ao darem resposta às necessidades, em constante mudança, dos clientes internacionais. Ainda no seu estudo, Yin Wong e Merrilees (2012) encontraram evidência de que as BGs apresentam taxas mais elevadas de comprometimento internacional em termos de investir os recursos nos empreendimentos internacionais.

Concluindo, como resposta à questão colocada inicialmente, posso afirmar que as empresas BG são melhores do que outras *startups* na medida em que apresentam melhor *performance* nos mercados internacionais.

4.5. As empresas BGs recebem mais vantagens das TIC do que outras PMEs no processo de internacionalização?

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) proporcionam novas formas para as pequenas empresas empreendedoras realizarem negócios e trocar ideias e informação. Estas tecnologias permitem às empresas aprimorar a sua eficiência e desenvolver novas formas para coordenar as suas atividades num contexto internacional. Alguns autores afirmam que a Internet oferece às pequenas empresas um recurso inestimável para uso em atividades de internacionalização. Assim, as pequenas empresas podem atacar a nível global utilizando para isso somente um *website*. (Loane, 2005).

Loane (2005) defende que o acesso a internet é fácil para todos os tipos de empresas, independentemente do tamanho, oferecendo benefícios variados, tais como: a redução da importância dos benefícios de economias de escala; menores custos para comunicação e marketing; maior padronização de preços; redução do tempo de *information float*; assincronia temporal; aumento do contacto entre comprador e vendedor; mudanças nas relações entre intermediários.

O grau de utilidade da informação e conhecimento disponível via internet depende da capacidade de um empreendedor a usar de forma eficiente. O processo chamado de “*Internet Infusion*” de Ngueyen (2001 *apud* Loane, 2005) explica que as empresas possuem a capacidade de armazenar conhecimento e informação consoante as suas necessidades de internacionalização específicas, reduzindo assim as barreiras tradicionais de informação para a internacionalização.

Gabrielsson e Kirpalani (2012) defendem que existe uma correlação positiva entre o uso da internet, ferramentas de *e-business* e outras TICs e o volume das exportações das pequenas empresas. Assim, foi provado que a internet é um acelerador do processo de internacionalização das BGs. Portanto, as BGs no seu processo de internacionalização, usam a Internet e as TIC para questões de comunicação, mais especificamente para criar comunidades interativas para os seus clientes. Além disso, as BGs divulgam os seus *sites* em diferentes idiomas consoante a língua falada no mercado/país alvo. Por fim, as BGs usam a internet como canal de distribuição que em muito facilita esta tarefa. (Gabrielsson e Kirpalani, 2012).

Na sua obra, Gabrielsson e Kirpalani (2012) afirmam que as BGs dependem mais do uso da internet que as empresas *non-born globals* homólogas. As BGs usam a internet proactivamente como meio de contrabalançar as limitações que enfrentam na fase inicial do processo de internacionalização. Por exemplo, Loane (2005) afirma que as empresas de pequena dimensão podem beneficiar mais da internet para estudar os concorrentes, para se promover e servir os seus clientes em novos mercados a um preço reduzido. No entanto, Gabrielsson e Kirpalani (2012) defende que pelo facto de as BGs usarem mais a internet, estão mais suscetíveis de cair numa armadilha virtual. E, ainda, apenas as empresas com maior experiência na exportação (>50% das vendas totais) têm a capacidade de ultrapassar as armadilhas virtuais e alcançar melhor performance de exportação via internet. Ou seja, muitas das empresas sobrestimam a importância do investimento nas TICs e negligenciam a relevância da sua experiência no mercado físico.

Concluindo, as BGs são dependentes das TICs em maior escala que as empresas *non-born globals*. Além disso, a internet é uma das principais razões da rápida e facilitada internacionalização das PME. Internacionalizar uma empresa através da internet elimina os riscos tradicionais do processo de internacionalização, mas traz consigo novos riscos que ainda não foram bem estudados. (Gabrielsson e Kirpalani, 2012).

4.6 Empresas *Born Global*: a evolução do fenómeno contemporâneo

O interesse pelas empresas BGs iniciou-se na década de 80 quando os investigadores dos mercados internacionais começaram a reparar nas empresas jovens que alcançaram sucesso no mercado internacional.

As pesquisas iniciais incidiam sobre assuntos teóricos como internacionalização precoce, características gerais, o papel das tecnologias, o papel das estratégias, as perspetivas da teoria de *Resource-Based-View* (RBV), perspetiva das *networks*. (Knight, 2015).

A inovação das tecnologias de informação e comunicação, as mudanças nos processos produtivos, as mudanças das condições do mercado no processo da globalização e clientes globais são a principal causa do *boom* das novas empresas BGs nas últimas duas décadas. Assim, as empresas BGs despertam cada vez mais interesse nas investigações académica (Hoti, 2015).

No início, as empresas BGs eram estudadas apenas da perspetiva de crescimento precoce e rápido e da estratégia implementada para entrar no mercado internacional. Hedlund e Kverneland (1985 *apud* Knight, 2015) demonstraram que existe um tipo de empresas que são de pequena dimensão, mas que desafiaram os modelos tradicionais de entrada nos mercados. O método de entrada destas empresas era rápido e direto, o fator que alimenta o interesse pelas BGs. Assim, as BGs tornaram-se num fenómeno cada vez mais difundido, especialmente em mercados nicho e orientados pela tecnologia (*technology-driven*) (Taylor e Jack, 2016).

Mais tarde, nos anos 2000, o foco das investigações passou a ser sobre características como: orientação empreendedora do gestor, estratégias de marketing e performance da empresa especialmente para as PME's afetadas pelo fenómeno da globalização (Knight, 2015).

A partir de 2005, as BGs eram estudadas mais pelas qualidades e características dos seus gestores, sendo dada especial atenção à experiência internacional do *manager*, visão internacional do gestor, comprometimento internacional dos negócios, *networks* superiores a nível de negócios internacionais, ativos intangíveis únicos dentro da empresa, enraizamento com capacidades e conhecimentos específicos, oferta de bens de alta qualidade (tal como produtos tecnológicos), forte orientação para o mercado e foco no consumidor e por fim, flexibilidade de adaptar facilmente às condições ambientais (Rialp *et al.*, 2005 *apud* Knight, 2015).

Existem alguns estudos mais recentes que examinam o papel das TIC na internacionalização das BGs, especialmente na área de como as BGs usam a internet nas comunicações para formar cadeia de valor com parceiros, como fazem a comunicação de marketing, para relações entre os gestores e consumidores, transações das vendas, e como estas tecnologias ajudam no desempenho. (Knight, 2015).

O fenómeno de BGs deu força a um novo campo académico, o empreendedorismo internacional. Empreendedorismo internacional é definido como a combinação de inovação, proatividade e comportamentos de aceitação do risco que passa as fronteiras nacionais e que tem como objetivo de criar valor nas organizações. (McDougall e Oviatt, 2000 *apud* Knight, 2015). Mais tarde foi proposta uma definição diferente que defende que o empreendedorismo internacional é uma descoberta, avaliação e exploração das oportunidades fora das fronteiras nacionais para criação de produtos e serviços futuros. (McDougall e Oviatt, 2005 *apud*



Korsakienė e Tvaronavičienė, 2012). Este campo ainda é pouco estudado pelo que atualmente tem tendência a ser um dos focos das investigações das BGs.

Taylor e Jack (2016) considera que as investigações académicas são muito limitadas aos fatores internos e organizacionais da empresa por isso os estudos recentes incidem sobre a ligação das BGs ao empreendedorismo internacional, *networks*, teoria e efeito da aprendizagem.



Capítulo 2: Descrição do Estágio Curricular

1. Apresentação da entidade de acolhimento

A entidade de acolhimento para o meu estágio é a Stratio Automotive, nome fiscal STRA, Lda. Para tornar a leitura mais agradável, neste relatório será usado o nome Stratio. A Stratio é uma empresa *startup* que se encontra instalada na aceleradora do Instituto Pedro Nunes (IPN).

O IPN é uma instituição sem fins lucrativos criada por iniciativa da Universidade de Coimbra, em 1991, que visa promover a inovação e a transferência de tecnologia, estabelecendo a ligação entre o meio científico e tecnológico e o tecido produtivo. O IPN desenvolve as suas atividades em três frentes que se reforçam e complementam:

- a) Investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT);
- b) Formação especializada;
- c) Incubação e aceleração de empresas de base tecnológica.

a) **Investigação e desenvolvimento tecnológico**

A atividade de I&DT assume grande significância para o ambiente económico e empresarial. Visto que, a inovação, nos dias de hoje, é um fator determinante para alcançar a capacidade competitiva, que é indispensável para participar no mercado global, o IPN contribui para garantir a inovação nos produtos e serviços das empresas. Isto torna-se possível devido a forte ligação que o IPN tem com a UC, sendo esta fonte de conhecimento por excelência, além disso detém relações com outras instituições de ensino superior nacionais e internacionais, outras organizações de I&DT e empresas. Portanto, o IPN encontra-se numa posição privilegiada para realização de atividades de I&DT em conjunto com outras empresas. Para isso, o IPN dispõe de um conjunto de seis laboratórios próprios de desenvolvimento tecnológico em áreas diversificadas, nomeadamente:

1. LIS — Laboratório de Informática e Sistemas: disponibiliza conhecimento especializado na área das tecnologias da informação e comunicação (TIC) ao serviço de empresas e organismos públicos, congregando um vasto leque de competências.

2. LAS — Laboratório de Automática e Sistemas: desenvolve atividades de I&DT e de transferência de tecnologia em parceria com empresas, no domínio da eletrónica, automação, robótica e instrumentação.

3. LED&MAT — Laboratório de Ensaios, Desgaste & Materiais: abrange áreas relacionadas com materiais e seu processamento, através da modificação de superfícies, desenvolvimento de materiais para eficiência energética, microfabricação e caracterização de propriedades físicas, químicas e tribológicas.

4. LEC — Laboratório de Eletroanálise e Corrosão: realiza atividade no âmbito da eletroanálise para determinações quantitativas de metais tóxicos em águas e efluentes, e com a corrosão eletroquímica de materiais metálicos.

5. LABGEO — Laboratório de Geotecnia: desenvolve investigação e serviços especializados nas áreas da Geotecnia, Recursos e Ambiente, direcionados para a inovação e resolução de problemas sociais.

6. FITOLAB — Laboratório de Fitossanidade: atua na deteção e investigação das pragas e doenças das plantas, contribuindo para a promoção da fitossanidade agrícola e florestal.

Destaca-se, ainda, uma estrutura transversal do IPN, o VCI – Departamento de Valorização do Conhecimento e Inovação que apoia, por um lado, a valorização dos resultados de investigação do meio científico, em particular da UC e, por outro lado, promove e apoia a proteção da propriedade intelectual dos empreendedores e empresas, bem como esclarecimentos sobre os potenciais benefícios da exploração dos direitos de propriedade intelectual que se venham a obter. Ainda no âmbito da atuação do VCI, cabe referir o apoio à formalização contratual de projetos de I&DT envolvendo empresas, entidades de diversa natureza e instituições do sistema científico, sob a forma de consórcio ou outras, com especial atenção às normas de confidencialidade a que as partes se obrigam e regulação da titularidade e exploração dos direitos de PI emergentes.

b) Formação especializada

No domínio da formação, o IPN concentra os seus esforços na formação contínua de alto nível, dirigida à gama crescente de quadros com necessidade de atualização nos domínios que surgiram ou evoluíram após a sua formação inicial, à preparação de técnicos especializados e ainda ligada à sua atividade de criação e incubação de empresas de base tecnológica, formação dirigida a jovens empreendedores.

O IPN é uma entidade formadora certificada, que aposta na formação de alto nível. A certificação é atribuída pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), entidade pública responsável pela gestão do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras.

O IPN está certificado nas seguintes áreas de educação e formação:

- 090 - Desenvolvimento pessoal;
- 213 - Audiovisuais e produção dos media;
- 222 - Línguas e literaturas estrangeiras;
- 341 – Comércio;
- 342 - Marketing e publicidade;
- 344 - Contabilidade e fiscalidade;
- 345 - Gestão e administração;
- 347 - Enquadramento na organização/empresa;
- 380 – Direito;
- 481 - Ciências Informáticas;
- 482 - Informática na ótica do utilizador;
- 862 - Segurança e higiene no trabalho.

As formações que o IPN dá estão orientadas para os crescentes quadros, especialmente os que necessitam de atualizações nos domínios que surgiram ou evoluíram após a formação inicial, ligada à sua atividade de criação e incubação de empresas de base tecnológica, formação dirigida a jovens empreendedores.

c) **Incubação e aceleração de empresas de base tecnológica.**

O IPN Promove a criação e o desenvolvimento de empresas inovadoras e de base tecnológica através da sua IPN-Incubadora e IPN-Aceleradora.

A Incubadora de empresas da IPN foi criada em 2002 por iniciativa da IPN e UC. Na IPN-Incubadora, nos seus primeiros anos de vida, as empresas dispõem de condições que facilitam a elaboração do seu plano de negócios, contactos privilegiados com entidades financiadoras, o acesso ao sistema científico e tecnológico e, também, de um ambiente que proporciona o alargar de conhecimentos em matérias como a gestão, marketing ou a qualidade e de contactos a nível nacional e internacional. Os projetos com carácter prioritário são *spin-offs* surgidos da UC e *startups* que assegurem uma forte ligação ao meio universitário, seja através de alunos, docentes ou projetos de investigação em laboratórios, bem como projetos vindos do sector privado e de I&DT em consórcio com a indústria.

Em 2012, a IPN-Incubadora implementou um programa novo que consiste em apoiar o desenvolvimento do empreendedorismo de base local, sendo este destinado a fornecer suporte técnico para as autarquias e outras entidades de desenvolvimento, na implementação de estruturas ou iniciativas locais de apoio a empreendedores e empresários.

Desde o final do ano de 2014, a IPN-Incubadora acolhe também o centro de Incubação da ESA – *European Space Agency*⁵ em Portugal (ESA BIC Portugal). Nesta estrutura, um dos dez atuais centros de incubação da ESA a nível Europeu, os empreendedores recebem apoio técnico e de gestão para criarem a sua empresa usando tecnologia espacial para utilizações industriais e comerciais não espaciais.

Algumas das métricas da IPN-Incubadora são:

- 1.700 m² de área útil para instalação de empresas;
- Média superior a 50 candidaturas recebidas anualmente;
- 240 empresas apoiadas;
- 75% de taxa de sobrevivência 2.000 postos de trabalho altamente qualificados criados;
- 80 M€ de Volume de Negócios anual (2015);
- Taxa de exportações: 35%.

⁵ The European Space Agency (ESA) is Europe's gateway to space. Its mission is to shape the development of Europe's space capability and ensure that investment in space continues to deliver benefits to the citizens of Europe and the world. Fonte: <http://www.esa.int/ESA> [10 de Abril de 2017]

Em maio 2014 foi lançada a Aceleradora da IPN. Trata-se de uma infraestrutura de apoio empresarial que atua a jusante da IPN-Incubadora, tendo o objetivo de dar resposta às necessidades específicas de empresas em estado de desenvolvimento mais avançado.

Portanto, uma das prioridades da IPN-Aceleradora é de mobilizar empresas de base tecnológica e inovadoras de elevado potencial de crescimento, oferecendo um conjunto de serviços com o objetivo de potenciar as respetivas capacidades de internacionalização e o aumento da sua intensidade tecnológica, nomeadamente através da facilitação da cooperação com o sistema científico e tecnológico.

Alguns números que caracterizam a Aceleradora de Empresas do IPN:

- 4.500 m² de área útil para instalação de empresas;
- Espaços disponíveis em diversas tipologias entre 80m² e 300 m²;
- 19 empresas em fase de crescimento instaladas e apoiadas.

2. Stratio Automotive

2.1. História da empresa

Fundada em 2012, por Rui Sales e Ricardo Margalho, a Stratio desde a sua fundação aposta na especialização tecnológica, cobrindo todas as áreas de desenvolvimento do produto para soluções IoT. A empresa atualmente foca-se em atividades de I&DT, de forma a desenvolver soluções de manutenção para o sector de transporte e mobilidade inteligente.

Inicialmente, a Stratio apostou no desenvolvimento de aplicações para *websites* e para dispositivos móveis. Além disso, era prestadora de serviços de análise de dados tanto para clientes nacionais como para internacionais. Nesta fase inicial, os produtos criados pela empresa atingiram cerca de 50.000 utilizadores em mais de 60 países.

Criada em 2015, a solução designada por Mapi⁶ permitia aos seus utilizadores consultar rotas, receber alertas e comprar bilhetes numa única aplicação. Para o desenvolvimento do Mapi, Stratio recebeu fundos provenientes do 7º Programa Quadro⁷ através de uma das aceleradoras FIWARE⁸, a *Frontier Cities*⁹. Além disso, Mapi foi reconhecida pelo FI-IMPACT como uma iniciativa com enorme potencial, pelo que, Stratio foi reconhecida como empreendedor do mês¹⁰ pelo EBN¹¹.

⁶ www.mapi.io

⁷ 7 th Framework Programme for Research and Technological Development will last for seven years from 2007 until 2013. The programme has a total budget of over € 50 billion to be spent on grants to research actors all over Europe and beyond, in order to co-finance research, technological development and demonstration projects. Fonte: https://ec.europa.eu/research/fp7/understanding/fp7/inbrief/what-is_en.html [10 de abril de 2017]

⁸ The FIWARE Community is an independent open community whose members are committed to materialize the FIWARE mission, that is: “to build an open sustainable ecosystem around public, royalty-free and implementation-driven software platform standards that will ease the development of new Smart Applications in multiple sectors”. Fonte: <https://www.fiware.org> [10 de abril de 2017]

⁹ FrontierCities is an EU funded project which supports SMEs and startups develop smart mobility applications for cities across Europe. Fonte: <http://www.fi-frontiercities.eu/consortium> [10 de abril de 2017]

¹⁰ <http://ebn.be/index.php?lnk=RUIKTis5T0x1NXgzaDNicEROaUw5eVNPeHVRQm9aMStnZ1h uT2tCeEtNWT0> [30 de abril de 2017]

¹¹ EBN is a network of 160+ quality-certified EU|BICs (business and innovation centers, incubators, accelerators and other support organizations) and 100 Associate Members that support the development and growth of innovative entrepreneurs, startups and SMEs. Fonte: <http://ebn.be> [10 de abril de 2017]

Mapi permitiu a Stratio uma integração mais próxima com os seus clientes. Assim, foi identificada uma falha no mercado de manutenção automóvel, o que levou a empresa a procurar uma solução para dar resposta às necessidades do mercado perante esta falha.

A pedido de um cliente, os Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (SMTUC), deu-se início ao desenvolvimento do atual produto Stratio Plug & Play. Com uma frota de 110 veículos, os SMTUC enfrentam, anualmente, custos muito altos em manutenção e combustível. O cliente pediu que fosse monitorizado um veículo da marca MAN que apresenta recorrentemente problemas mecânicos. Essa monitorização foi feita através do acesso aos dados da unidade de controlo do motor (ECU) em tempo real.

A solução Stratio Plug & Play recebeu um financiamento no valor de 1.2 milhões de euros através da SOUL FI¹², uma outra Aceleradora FIWARE no âmbito do 7º Programa Quadro, e da aprovação de dois projetos apoiados pelo Horizonte 2020¹³ através do Instrumento para PMEs fases 1 e 2¹⁴.

Para o ano 2017, o principal objetivo da Stratio é o lançamento sustentável no mercado, tanto nacional como internacional, da solução Stratio Plug & Play.

¹² “SOUL FI is a FIWARE accelerator aimed at selecting, funds and accelerate SMEs and web Entrepreneurs who developed innovative web-based solutions for smarter urban life of Europe’s citizens.” Fonte: <http://soul-fi.ipn.pt/> [17 de junho de 2017]

¹³ “O Horizonte 2020 – Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação, com um orçamento global superior a 77 mil milhões de euros para o período 2014-2020, é o maior instrumento da Comunidade Europeia especificamente orientado para o apoio à investigação e inovação, sobretudo através do cofinanciamento de projetos de investigação, desenvolvimento tecnológico, demonstração e inovação. O apoio financeiro é concedido através de concursos em competição e mediante um processo independente de avaliação das propostas apresentadas.” Fonte: <https://www.iapmei.pt> [17 de junho de 2017]

¹⁴ “O SME Instrument desenvolve-se em três fases com o objetivo de transformar ideias disruptivas e altamente inovadoras em produtos concretos com um impacto no mercado europeu e global.

- Fase 1. Conceito e avaliação de viabilidade (da ideia ao conceito - 6 meses);
- Fase 2. Demonstração, Replicação de Mercado, R&D (do Conceito para o Mercado-Maturidade - 1-2 anos);
- Fase 3. Comercialização (Lançamento no mercado).” Fonte: <https://www.iapmei.pt> [17 de junho de 2017]

2.2. Visão, Missão e Objetivos

Visão

A visão da empresa é de trazer as práticas da manutenção do setor de aviação e espacial para a indústria de transporte rodoviário, evitando avarias graves nos veículos e longas paragens para intervenções de manutenção. Transformar o imprevisível em previsível!

(Stratio, 2017).

Missão

A missão da empresa é criar tecnologia de hardware e software inovador e soluções que permitem a criação de eficiência e produtividade nas indústrias de transporte e mobilidade inteligente. O nosso propósito é a criação de tecnologia disruptiva para a manutenção na indústria automóvel.

(Stratio, 2017).

2.3. Informação sobre os serviços prestados e produtos

No presente ano, a Stratio entra no mercado telemático com uma solução inovadora e revolucionária a nível da manutenção de veículos. A solução que a empresa desenvolveu é direcionada a empresas de transporte de mercadorias e de passageiros, especialmente as empresas que possuem frotas próprias envelhecidas e todos os anos encaram custos altos de manutenção e outros consumos.

A principal funcionalidade da solução Stratio Plug & Play é a manutenção preditiva. O objetivo da manutenção preditiva (PdM)¹⁵ é, em primeiro lugar, prever quando a falha do equipamento pode ocorrer e, em segundo lugar, evitar a ocorrência desta falha. O monitoramento de falhas futuras permite que a manutenção seja planeada antes de alguma avaria ocorrer. Assim, a manutenção preditiva permite diminuir a frequência das manutenções de maneira a evitar a manutenção reativa¹⁶ não planeada, sem incorrer em custos associados com a realização de muita manutenção preventiva¹⁷.

O produto da Stratio, é composto por duas partes, o Stratio Plug (Hardware) e Stratio Play (Software). Através da Stratio Plug são recolhidos dados provenientes dos

¹⁵ Fonte: <https://www.fiixsoftware.com/maintenance-strategies/preventative-maintenance/> [1 de junho de 2017]

¹⁶ Manutenção reativa do veículo é realizada quando a avaria já aconteceu. Fonte: <https://www.fiixsoftware.com> [12 de maio de 2017]

¹⁷ Manutenção preventiva é a manutenção realizada, regularmente, sobre uma peça do equipamento para assim diminuir a probabilidade de falhar. Fonte: <https://www.fiixsoftware.com> [20 de maio de 2017]

sensores do veículo que, em tempo real através das redes móveis, serão enviados para a *Cloud*. Na *Cloud* a estes dados é aplicado um algoritmo de Inteligência Artificial para identificar padrões que podem levar a potenciais falhas e avarias. Aquando detetados potenciais problemas, o produto envia notificações, para o utilizador, antes destes se transformarem em reparações onerosas e oferece soluções em tempo real, tais como: tempo de inatividade esperado, estimativas de custos e guias passo a passo sobre como executar as reparações necessárias. No processo, são também sugeridas otimizações mecânicas, gerando uma maior eficiência ao nível do consumo e, conseqüentemente, reduções de emissões de CO₂. Desta forma, é possível obter uma redução dos custos de manutenção e um aumento de eficiência dos veículos que compõem as frotas.

Trata-se de um sistema agnóstico que pode ser utilizado em qualquer tipo de veículo, independentemente sua da marca, modelo ou idade, desde que possua interface de diagnóstico. Portanto, com a utilização desta solução, será possível otimizar o tempo de vida do veículo, tal como a adoção de uma plataforma única que cobre todos os veículos da frota, criando uma forte diferenciação dos concorrentes presentes no mercado.

De uma forma sumária, as principais vantagens competitivas da Stratio são:

- Dispositivo agnóstico Plug & Play que permite dotar veículos antigos de tecnologia de ponta;
- Aplica algoritmos de Inteligência Artificial na manutenção preditiva do veículo. Não existe nenhuma solução no mercado que utilize dados provenientes da unidade de controlo do motor (ECU) do veículo ao nível dos sensores, de forma a identificar otimizações mecânicas e eventos críticos antes que eles se tornem um problema maior;
- O produto da Stratio foi concebido para veículos médios/pesados, porém é facilmente adaptável a outros tipos de veículos.

O lançamento da primeira versão da solução comercial é previsto para o mês de junho de 2017.

A nível territorial, o lançamento da Stratio Plug & Play é dividida em três fases. Assim, para a primeira fase o lançamento do produto é previsto para o mercado Europeu, nomeadamente em países como: Portugal, Espanha, França, Itália, Reino Unido e Polónia. Uma das questões que me despertou foi porquê Alemanha, sendo um país com grande poder de compra, não é considerado como mercado alvo. A Alemanha não é um alvo estratégico

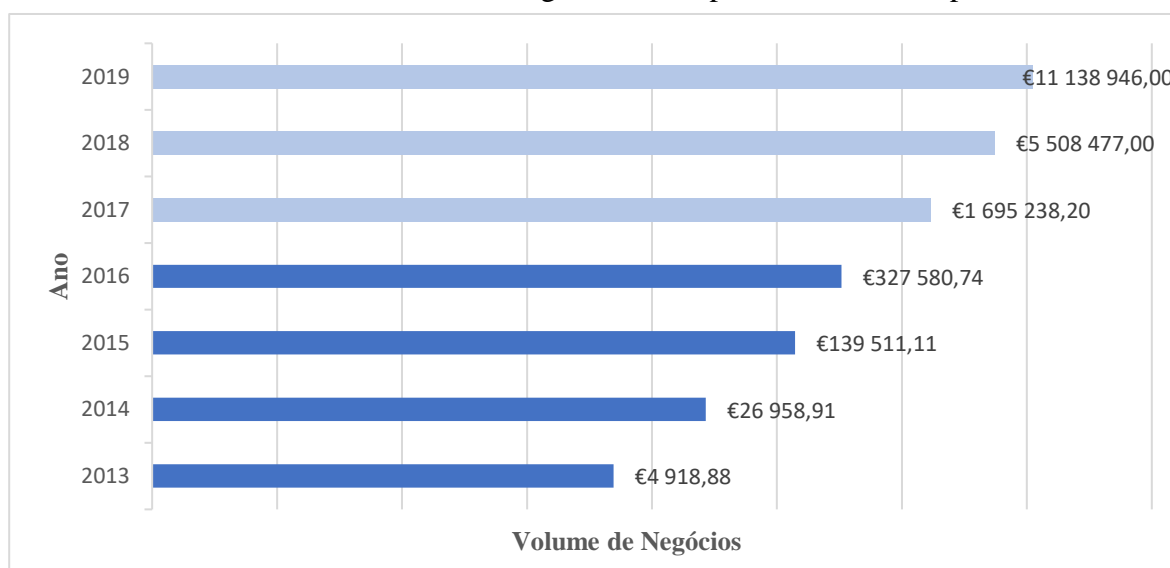
para o produto da Stratio porque as frotas alemãs são renovadas cada 3 a 5 anos, portanto um produto como Stratio Plug & Play, que é desenhado para frotas envelhecidas, por enquanto não é de grande interesse. O objetivo da empresa é alcançar este mercado ainda no presente ano civil, 2017.

Na segunda fase de expansão os mercados alvos são as Américas. América do Norte, os alvos são os EUA e Canadá. Na América do Sul o foco será Brasil, Chile e Peru.

2.4. Volume de negócios nacionais e internacionais

No Gráfico 1 podemos observar a evolução do volume de negócios total da Stratio desde do ano 2013 até 2019, sendo a partir de 2017 previsões. Para melhor visualização da evolução, os valores apresentados estão em escala logarítmica de base 10.

Gráfico 1- Volume de Negócios da empresa Stratio, com previsões

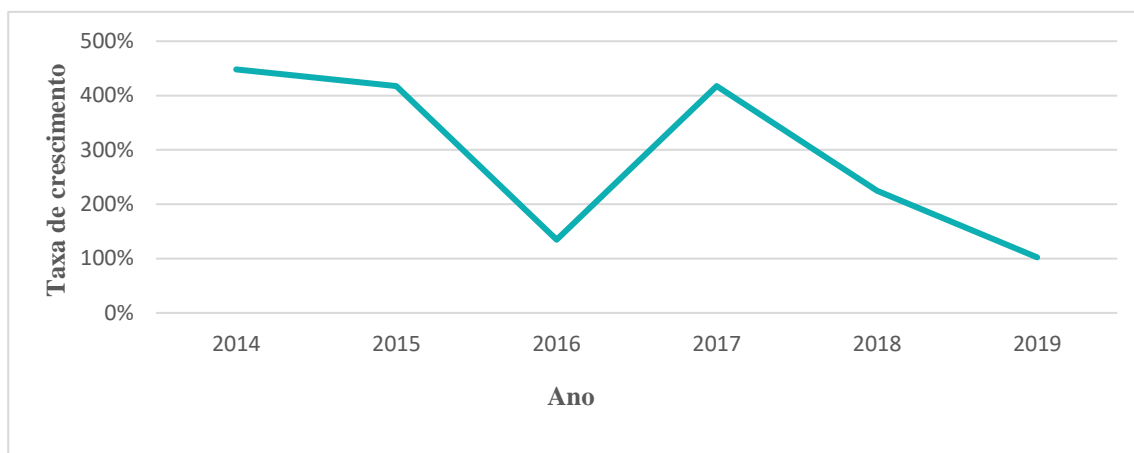


Elaboração da autora¹⁸.

No Gráfico 1, podemos ver que os negócios da empresa, desde a sua fundação apresentam crescimento contínuo. Através destes dados, não conseguimos perceber qual o ritmo de crescimento, sendo que o Gráfico 2 apresenta as taxas de crescimento da empresa para todos os anos.

¹⁸ Fonte de dados: IES Stratio 2013-2016. Previsão Stratio 2017-2019

Gráfico 2 - Ritmo de crescimento da empresa Stratio



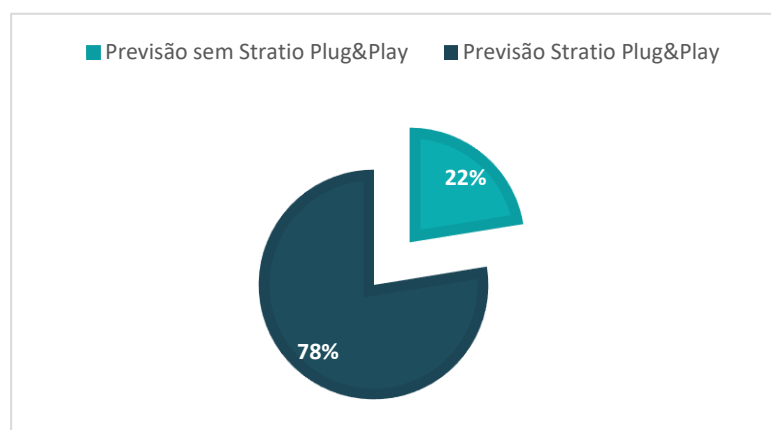
Elaboração da autora¹⁸.

O ritmo de crescimento da empresa até ao ano 2016 está em abrandamento. No entanto, com a introdução do novo produto no mercado, Stratio Plug&Play, do ano 2016 para o ano 2017, consoante a previsão, o crescimento da empresa acelera ainda sem chegar ao pico do primeiro ano. A partir de 2017 é esperado um ritmo mais lento de crescimento.

O lançamento do produto Stratio Plug&Play passa por uma reforma do conceito da empresa. Assim, a Stratio passa de uma empresa serviço para uma empresa produto. Esta reforma, como foi visto nos Gráficos 1 e 2, terá impacto no volume dos negócios do ano 2016 para o ano 2017. No ano 2017, a previsão do volume de negócios, sem considerar o novo produto, é de 380 595€. No primeiro ano de lançamento da Stratio Plug&Play espera-se vender cerca de 10 000 unidades, que corresponde a 1 314 643€. Assim, no Gráfico 3, as vendas do novo produto da empresa Stratio representam 78% do volume de negócios total para o ano de lançamento.

Portanto, quando uma empresa passa de apenas prestação de serviços para oferta de produtos vê-se um crescimento radical no volume de negócios.

Gráfico 3- Previsão do volume de Negócios para o ano 2017



Elaboração da autora¹⁹.

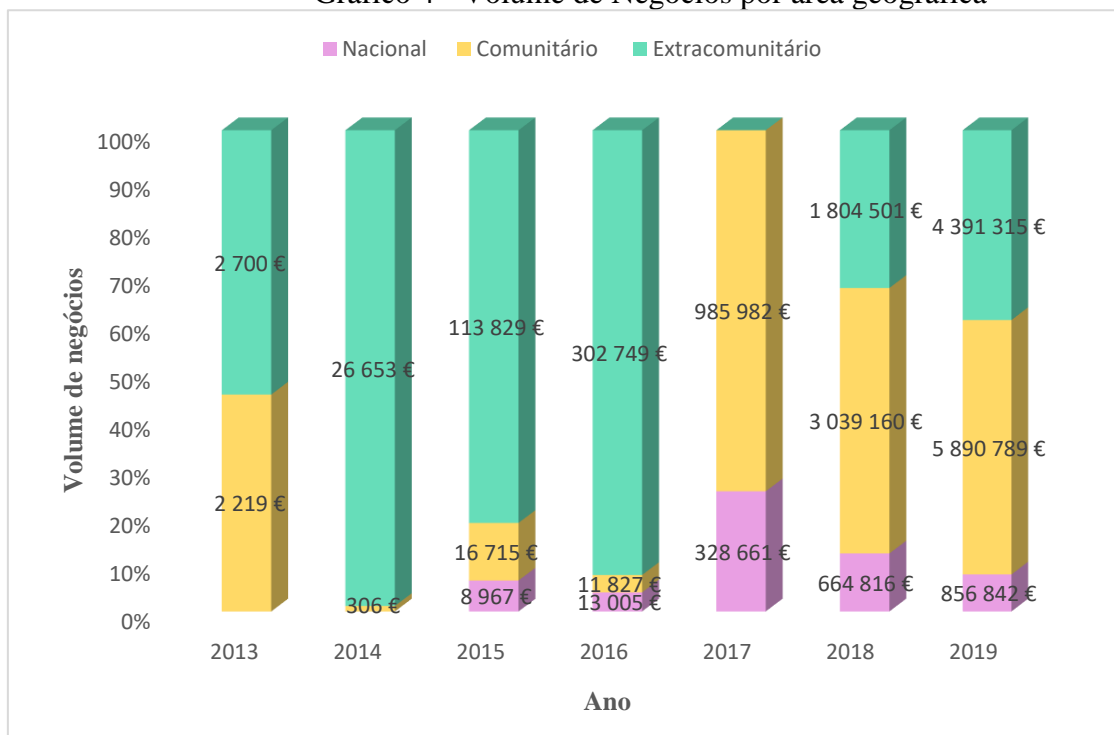
Stratio, apesar de ser uma empresa jovem, está fortemente presente no mercado internacional. Assim, observando o Gráfico 4 entendemos que o volume de negócios nacional é muito inferior ao internacional ao longo dos anos. Portanto, logo nos primeiros anos da sua atividade, Stratio não realizou negócios no território nacional, mas marcou forte presença no mercado comunitário com 45%, sendo o restante extracomunitário do volume de negócios em 2013. A inexistência de negócios no território nacional é justificada pelo tipo de atividade que a empresa desenvolvia. Isto é, nos primeiros anos da vida, a Stratio era uma empresa exclusivamente de serviços que fornecia *software* na área de *gaming*, que tem maior impacto a nível mundial do que nacional. No ano 2014, verificou-se um extremo em que não existiam negócios nacionais e relativamente aos comunitários apenas rondava 1% do volume de negócios total, sendo 99% em território extracomunitário. Com o desenvolvimento do projeto Mapi, as vendas nacionais aumentaram, pelo que no ano 2015 o volume de negócios em território nacional era de 6% e a nível comunitário e extracomunitário 12% e 82%, respetivamente. No ano seguinte (2016) a realidade não era muito diferente a nível nacional com um peso de 4%, no entanto, relativamente ao território intracomunitário houve uma queda de 8% (passando dos 12% para os 4%).

Assim, quase toda a prestação de serviços da empresa Stratio concentra-se no território Extracomunitário.

¹⁹ Fonte da previsão: Stratio 2017

O ano 2017 será um ano marcante para a empresa, pois neste ano espera-se que 25% do volume de negócios total acontecerá no território nacional e os restantes 75% no território Intracomunitário. Devido à estratégia de internacionalização do produto adotada pela empresa, neste ano não se preveem negócios fora da União Europeia. Para os anos seguintes, as previsões indicam que, mais uma vez, a maior parcela de negócios da Stratio vai ser realizada fora das fronteiras nacionais.

Gráfico 4 - Volume de Negócios por área geográfica

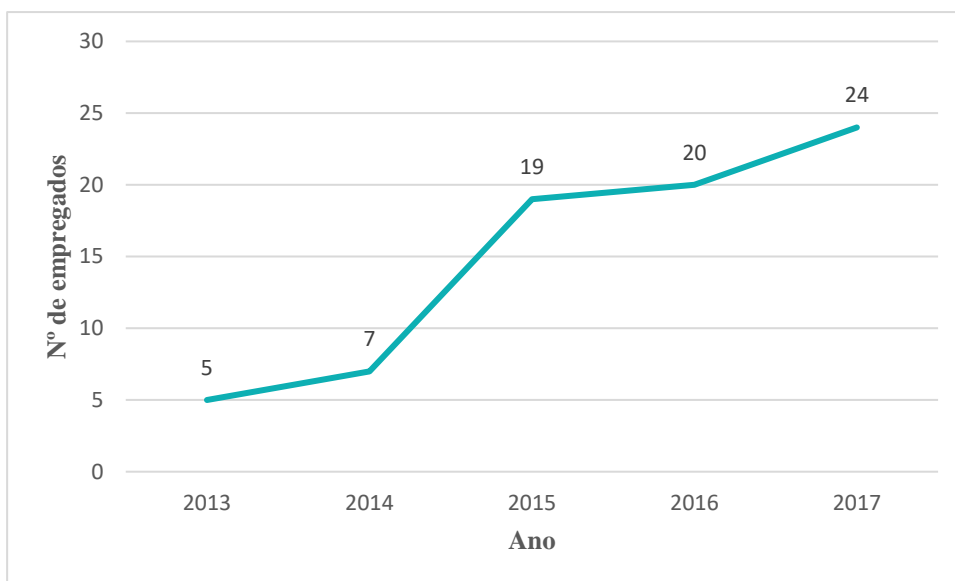


Elaboração da autora²⁰.

²⁰ Fonte de dados: IES Stratio 2013-2016. Previsão Stratio 2017-2019

2.5. A evolução dos Recursos Humanos

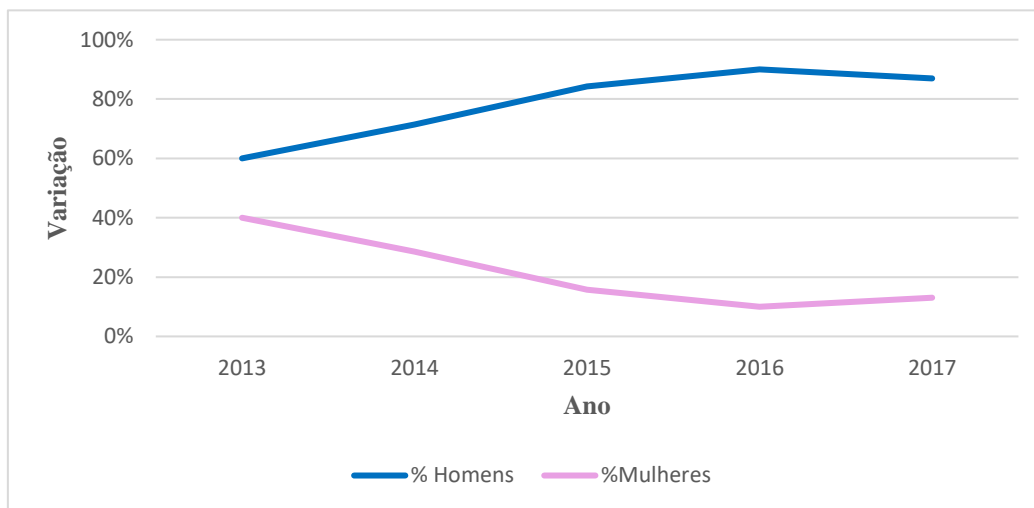
Gráfico 5 - Evolução dos Recursos Humanos



Elaboração da autora²¹

Gráfico 6 - Evolução dos Recursos Humanos por sexo

Fonte: Stratio, 2013-2017



Elaboração da autora²¹

Nos Gráficos 5 e 6 é apresentada a evolução dos recursos humanos da empresa Stratio. Quando a empresa foi fundada, em 2013, a sua equipa era composta por 5 elementos. Até ao ano 2015, foi crescendo, chegando a ter 19 elementos. Hoje a equipa é constituída

²¹ Fonte de dados: IES Stratio 2013-2017

por 24 elementos talentosos e proativos. Como podemos observar no Gráfico 6, a grande maioria dos empregados é do sexo masculino, 88%, com idades compreendidas entre 20 e 40 anos.

A *Stratioteam* (ver Anexo 1) é uma equipa multidisciplinar, sendo composta por profissionais de diversas áreas, a maioria com experiência prévia no mercado nacional e internacional. Assim, *Stratioteam* é composta por engenheiros de diversas áreas como automação, mecânica, eletrónica e software; conta ainda com o apoio de um designer e profissionais na área *business development and management* e gestão de qualidade e inovação.

A equipa dos decisores integra 6 elementos com experiência internacional e forte espírito empreendedor:

- Ricardo Margalho (*Co-founder, CEO*), empreendedor na área de tecnologia com 7 anos de experiência. Ricardo, previamente, liderou produtos com mais de 50.000 clientes em 60 países, tendo ganho assim experiência em liderança, *business development* e comercialização de tecnologia.
- Rui Sales (*Co-founder, CFO and Executive VP*) com experiência de 7 anos em coordenação de projetos na área de desenvolvimento de *software*. Rui supervisiona as atividades da contabilidade, *business support*, planeamento financeiro e análise.
- Miguel Franco (*Head of Business Development*), previamente Head of Marketing, Partner Acquisition and Communication, de uma empresa de IoT com mais de 100.000 dispositivos implantados em 40 países, sendo ele o responsável pela expansão da oferta e exploração das novas oportunidades. Da *Stratioteam*, Miguel faz parte desde de fevereiro de 2017 e é responsável por criação de redes de distribuição, implementação de estratégias para angariar novos clientes e, ainda, é responsável por supervisionar o departamento de marketing e vendas.
- Susana Lourenço (*Funding & Innovation*) com 6 anos de experiência na gestão de inovação, IP e apoio a criação de *startups*. Susana faz parte da equipa da Stratio desde de março de 2017 tendo como principal responsabilidade a supervisão dos projetos de I&DT e implementação dos projetos de gestão de qualidade.
- Bruno Luigi (*Product Owner*), tem 6 anos de experiência na área de marketing e vendas no Brasil. Bruno faz parte da equipa da Stratio desde da sua fundação. Ele

é responsável por avaliar continuamente os melhores caminhos para criação de valor a longo-prazo. Ainda, cabe nas atividades do Bruno lidar com processos operacionais, produto, gestão de equipas assegurando assim a prestação de serviço de alta qualidade para os seus clientes.

- João Claro (*Project Manager*) conta com 5 anos de experiência em gestão de equipas em várias áreas de ação. Atualmente Gestor de Projetos na Stratio, certificado pela *Scrum Alliance*²², é responsável por proporcionar o melhor ambiente de trabalho, promover boas práticas de gestão, identificar, gerir e mitigar os riscos dos projetos, gerar transparência no estado dos projetos e remover impedimentos das equipas de desenvolvimento.

²² “A framework within which people can address complex adaptive problems, while productively and creatively delivering products of the highest possible value”. Fonte: <https://www.scrumalliance.org/why-scrum/scrum-guide#sthash.xaYcrJTN.dpuf> [20 de maio de 2017]

3. Descrição das tarefas desempenhadas

O estágio curricular inserido no programa de Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), com o intuito de cumprir um requisito para obtenção do grau de mestre, teve início no dia 6 de fevereiro e fim no dia 13 de junho de 2017. O foco do meu estágio foi na área de Marketing *Business to Business* (B2B) sobre a coordenação do Dr. Miguel Franco.

O principal objetivo do estágio será intimamente ligado ao processo de lançamento do novo produto Stratio Plug & Play para o mercado, com o objetivo de desenvolvimento profissional em matéria de aprofundar os meus conhecimentos de gestão utilizando instrumentos sobre planeamento organizacional e de apoio a decisão, e ainda, adquirir competências de identificação e análise de mercados internacionais serão os meus principais objetivos.

No primeiro dia, antes de ir para o escritório, o coordenador do estágio, marcou uma reunião para dar um enquadramento da empresa e do estágio num ambiente menos formal. Ainda, nesta reunião fui apresentada ao meu colega da FEUC que também realizou estágio curricular na mesma altura. No escritório, como já é tradição da empresa, estava à nossa espera um pequeno almoço de boas vindas com toda a equipa da Stratio. Durante o pequeno almoço fomos introduzidos à equipa e tivemos a possibilidade de interagir com os nossos colegas estabelecendo desde do início relações de amizade. Concluído o pequeno almoço, procedemos à execução da primeira tarefa.

A principal tarefa ao longo de todo o estágio foi de dar apoio a elaboração do Plano de Marketing e de Internacionalização do produto. O Plano de Marketing e internacionalização do produto é um documento na qual são identificadas as ações que a empresa segue para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing para a internacionalização do produto²³. No anexo II está apresentado um exemplo desta tarefa que é a matriz SWOT.

Esta tarefa não se manifestou como um desafio para mim porque no meu percurso académico na FEUC já tinha elaborado um Plano de Marketing para um produto de uma

²³ Definição em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-praticos/Fazer-um-plano-de-marketing-\(1\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-praticos/Fazer-um-plano-de-marketing-(1).pdf.aspx) [13 de junho de 2017]

empresa real. Apesar da experiência que tinha, a versão inicial do Plano não foi a melhor pelo que tive que refazer alguns tópicos. No entanto, este documento está sujeito a atualização contínua consoante as mudanças que acontecem dentro da empresa, na economia e, principalmente, no mercado alvo. Portanto, o principal recurso na elaboração de um Plano de Marketing é a informação.

Pesquisas e construção de bases de dados, sobre diversos assuntos foram a principal ferramenta na elaboração do Plano de Marketing e de Internacionalização para o produto. Assim, as minhas pesquisas estavam no seguinte âmbito: feiras, concorrentes, mercado alvo, revistas, potenciais clientes e *resellers*.

Logo no meu primeiro dia iniciei a pesquisa de feiras nacionais e internacionais para o mercado alvo, a acontecerem em 2017 e 2018. As feiras são consideradas como o principal meio de divulgação do novo produto da Stratio. O foco da pesquisa incidiu sobre feiras direcionadas para o público profissional do setor automóvel, mais precisamente para gestores de frotas, empresas de transporte de pessoas e mercadorias, carroçadores e *automotive aftermarket*²⁴. Assim, para construir a base de dados foram recolhidos dados sobre o local onde a feira decorrerá, o foco, tipo e número de visitantes e expositores nas sessões anteriores, preços para visitantes e para expositores, *deadlines* para participação, entre outras.

Os Concorrentes foram outro tópico importante a ser abordado nas minhas pesquisas. Inicialmente foram identificados os concorrentes e classificados por diretos e indiretos. Para cada tipo de concorrentes foi criada uma base de dados que continham informações com mais detalhe possível, por exemplo: ano de fundação da empresa, os nomes dos CEO, produtos, número de funcionários, volume de negócios, financiamentos obtidos, mercados abrangidos e o número de *downloads* da aplicação caso existia. Além disso, para os concorrentes diretos, nomeadamente, aqueles que apresentam soluções semelhantes ou substitutas para o produto da Stratio, as pesquisas sobre os produtos foram mais profundas e precisas. Assim, foram criadas bases de dados com os principais produtos concorrentes onde se inserem as funcionalidades, link da aplicação, imagens de dispositivos *hardware* e

²⁴ “Secondary market that supplies accessories, spare parts, second-hand equipment, and other goods and services used in repair and maintenance. Some aftermarkets, such as those for automobile add-ons, parts, tires, wheels, are very large. Also, called replacement market or secondary market.” Fonte: <http://www.businessdictionary.com/definition/aftermarket.html> [13 de junho de 2017]

sensores, o número de utilizadores, os concorrentes e, os nomes dos clientes e parceiros sendo estes últimos se tornarem potenciais alvos para o produto da Stratio. Portanto, o estudo da concorrência foi levado ao pormenor para assim ter a perceção sobre o posicionamento da empresa no mercado.

Cerca de um mês após o início do estágio foi-me apresentado o Mercado alvo para o lançamento do novo produto. Inicialmente foi estudado o mercado Europeu. Este estudo engloba dados sobre as vendas em Portugal e na UE de veículos pesados (mais de 3,5t) classificados por modelo, marca e cilindrada, num período de 2003 até 2016. Além disso, foram recolhidos dados sobre o número de veículos pesados em uso, número das empresas no setor logística e o número de empresas de transporte de passageiros para cada país alvo.

Mais um meio de divulgação do novo produto serão as revistas, nomeadamente as revistas destinadas para profissionais do setor automóvel. Assim, construí uma base de dados com as principais revistas do setor automóvel para cada país alvo. Portanto, os dados recolhidos incidiam sobre o foco da revista, público alvo, número de leitores, tiragem, periodicidades e preços da publicidade. No entanto, para Portugal foram consideradas outras revistas importantes como Negócios, Público e Diário de Notícias, entre outras, pois, nestas revistas poderão ser publicadas *press release* a título gratuito sendo uma vantagem a aproveitar para divulgação do novo produto.

O estudo dos potenciais clientes incidiu sobre empresas que possuem frotas próprias que atuam tanto no setor privado como no público. Assim, o foco do estudo foram empresas de transporte de mercadorias e pessoas, carroçadores de veículos pesados e de outras superestruturas e, ainda, outras entidades como por exemplo, Águas de Portugal, CTT, EDP, distribuição farmacêutica, logística e distribuição, forças de segurança e emergência, gestão de espaços verdes, entre outras.

Como potenciais parceiros foram considerados Câmaras municipais, associações de cidades de todo mundo, oficinas, comerciantes de veículos e acessórios. Portanto, foram construídas bases de dados que continham informação relevante sobre cada uma destas entidades.

Em meados de abril, tive a oportunidade de realizar uma tarefa ligeiramente diferente da área de marketing que foi o preenchimento de formulários de candidaturas no âmbito do programa Portugal 2020 para Sistema de Incentivos à Investigação e

Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas. Na minha responsabilidade cabia o preenchimento dos campos sobre a descrição da empresa, do produto, da equipa e das estratégias adotadas para o sucesso do projeto em causa.

Durante o meu estágio, a Stratio estava na fase de pré-lançamento do novo produto pelo que alguns elementos da equipa realizavam viagens de negócios, para feiras ou reuniões com futuros clientes. Além disso, compra de materiais para o desenvolvimento do produto, testes e obtenção de certificações, constituíam alguns dos gastos a gerir. Com o rápido crescimento da empresa e as fortes exigências financeiras que advém de financiamentos europeus, como é o caso do Instrumento para PMEs no âmbito do Horizonte 2020 que financia o lançamento do Stratio Plug&Play, o departamento financeiro e administrativo enfrentava algumas dificuldades na gestão das faturas de gastos da empresa. Assim, o *Administrative assistant* enfrentava dificuldades com a gestão das faturas. Portanto, chegou-se a conclusão que a aquisição de um *software* para gestão de gastos tornará o trabalho mais eficiente e mais rápido. Assim, foi-me apresentada de uma lista com *softwares* para gestão de processos de compras e reembolso de despesas. A minha responsabilidade era de escolher um software da lista apresentada ou da minha própria pesquisa que melhor se adequa às necessidades da empresa. No prazo de dias assisti a vários tutoriais e testei as versões *demo* de maior interesse. No fim, o *software* proposto foi o *Kissflow*²⁵ que, mais tarde foi adquirido e implementado pela empresa.

Visto que o mês de maio é de encerramento das contas para o ano anterior, a colega, *Corporate Accountant*, responsável por esta atividade necessitava de apoio. Assim, foi-me colocado o desafio de participar no encerramento de contas para o ano 2016. Nas minhas responsabilidades entrava a verificação da existência de faturas de 2016 para cada mês e a verificação da saída do respetivo valor das contas bancárias. Além disso, tinha de verificar a existência de faturas no âmbito do programa de financiamento de *Frontier Cities* e *Soul-Fi* que será necessário enviar para as aceleradoras como comprovativo dos gastos para o projeto. Concluindo, de todas as tarefas desempenhadas esta foi a que menos gostei, mas não tenho arrependimentos de passar por esta experiência, pois assim percebi o que não quero fazer na minha vida profissional.

²⁵ <https://kissflow.com/>

Durante o estágio tive a oportunidade de escrever o meu relatório no horário de trabalho e ainda tive sempre o apoio que necessitei da parte dos meus colegas.

No último mês do estágio, participei com a empresa no IoT Summit 2017²⁶ no dia 1 de junho em Lisboa, nas instalações da Microsoft. Durante o Summit tive a oportunidade de participar na apresentação da empresa e do produto para os interessados tal como conhecer outras empresas *startup*. A maior dificuldade enfrentada neste desafio foi de dar resposta às questões técnicas sobre o produto que surgiram dos participantes, pois não tenho formação adequada para tal. No que diz respeito às questões ligadas ao funcionamento do *software* e *hardware*, sinto que consegui dar uma explicação adequada aos participantes do *Summit*.

Uma outra experiência vivida na empresa foram as tradições desta, como por exemplo os pequenos almoços de boas vindas para os novos colaboradores e ainda os almoços da empresa que são realizados uma vez por mês. Este evento tem um nome próprio que é o *Almostratio*, ou seja, almoço da Stratio. Durante este evento tive sempre a oportunidade de interagir com todos os elementos da equipa, mesmo aqueles que tive menos contactos durante o horário de trabalho devido a diferença de tarefas.

²⁶ “*It’s a Community Event, joining Investors, Startups and Accelerators, Business People, a chance to connect with people from other markets, with different experiences.*” Fonte: <http://www.iotsummit.pt> [18 de junho de 2017]

4. De teoria a prática

4.1. Análise segundo as teorias clássicas

Relembrando que para Korsakienė e Tvaronavičienė (2012), a internacionalização de uma empresa é a expansão das operações desta para o mercado estrangeiro e que na literatura clássica o processo de internacionalização é gradual e demorado. Assim, o U-Model refere que no processo de internacionalização a empresa deve passar pela denominada cadeia estabelecimento. No entanto, como já foi referido anteriormente, nem todas as empresas passam por cada uma das etapas desta cadeia devido a variados fatores. Portanto, a Stratio também não passou pela primeira etapa que consiste em exportações não regulares, saltando logo para a segunda etapa que é a exportação via representantes independentes. Além disso, é de salientar que a entrada da empresa Stratio para o mercado internacional não foi de todo processo gradual e demorado, como é definido a ser pelo Modelo de Uppsala, muito pelo contrário, no seu primeiro ano o volume das vendas em 100% era destinado para o mercado externo.

No presente a empresa Stratio ainda não realiza IDE, pois ainda não tem posição económica suficientemente forte. No entanto, do ponto de vista do paradigma do OLI podemos fazer uma análise a empresa para ver se poderá realizar um investimento no estrangeiro no futuro próximo. Assim temos, *Ownership advantages* que é um dos requisitos do paradigma eclético e que a Stratio completa. Isto é, a Stratio está a desenvolver um produto inovador de alta tecnologia para o qual possui patentes, logo trata-se de uma vantagem competitiva que esse ativo apresenta sobre a concorrência. No que diz respeito aos outros dois sub-paradigmas que são *Location advantages* e *Internalization advantages* a posição da empresa já não se revela tão forte. Isto porque a sede da empresa é localizada em Portugal que é um país de pequena dimensão e periférico e a empresa na primeira fase de expansão tem como alvo o mercado europeu. Nos dias de hoje não existe estabilidade política, social e económica no continente europeu isto devido ao Brexit e os constantes ataques terroristas por todo o continente. Portanto, não se verifica cumprida a condição da *Location advantages*. Neste momento, a Stratio está à procura de caminhos alternativos, além da exportação, para a internacionalização do seu novo produto, mas ainda não possui uma posição forte para poder afirmar que se trata de uma *Internalization advantage*. Com

tudo isto, é de fácil compreensão que a Stratio ainda não possui requisitos suficientes para a realização de IDE como meio de entrada para o mercado internacional.

Mariano (*et al.*, 2016) classifica as empresas em relação ao mercado em que estas atuam. Assim temos, empresas Domésticas, Exportadoras, Internacionais, Multinacionais e Globais. Na minha opinião, a Stratio é definida como empresa Exportadora, pois possui produtos e serviços no exterior, mas ainda opera a partir de vantagem doméstica.

4.2. A empresa Stratio pode ser classificada como uma Born Global?

No primeiro capítulo do presente trabalho foram apresentadas algumas das definições apresentadas na literatura para as empresas *Born Global* e se consegue perceber que na literatura não há uma definição universalmente aceite para as empresas *Born Global*. No entanto, existem vários critérios que são totalmente ou parcialmente aceites ao longo dos estudos académicos, assim, permitindo classificar uma empresa como BG. Portanto, dos critérios mais usados para definir uma BG são de salientar o ritmo de entrada nos mercados internacionais que varia entre 2 a 3 anos após a fundação e do volume de exportações, variando entre 25% até 75% do volume global de vendas (exemplos de autores: Rasmussen e Madsen, 2002; Rodríguez-Serrano e Martín-Velicia, 2015; Choquette *et al.*, 2016; Moen *et al.*, 2002).

Cruzando os critérios acima apresentados com os dados recolhidos sobre os negócios da empresa posso fazer uma análise crítica sobre a Stratio como uma empresa *Born Global*. No seu primeiro ano de atividade, o volume das exportações da Stratio representam 100% do seu volume de negócios total, sendo 45% para território Intracomunitário e 55% para o Extracomunitário. Nos anos seguintes, com peso ligeiramente menor, mas ainda muito significativo, mais de 90% do volume de negócios total da Stratio destina-se às exportações. Portanto, pelo critério do ritmo de entrada no mercado internacional e o volume de exportações, a empresa Stratio é uma *Born Global*.

Para Gabrielsson e Kirpalani (2012), o critério do volume de exportações e ritmo acelerado de entrada no mercado não são suficientes pelo que uma empresa para ser BG também deve operar em três ou mais continente. Stratio, nos primeiros 2 anos da sua vida tinha negócios pelo todo mundo. No entanto, com o lançamento do produto Stratio Plug&Play, o objetivo da empresa é de conquistar o mercado a nível mundial, sendo o

objetivo para o primeiro ano entrar no mercado Europeu, da América do Norte, da África do Sul e Brasileiro. Assim, espera-se que no final deste ano a empresa Stratio cumpra o critério de Gabrielsson e Kirpalani (2012) em ser uma BG.

Ainda, Moen (*et. al.*, 2002) refere que uma empresa para ser reconhecida como BG deve oferecer produtos de alta tecnologia para um nicho significativo do mercado internacional. Assim, a Stratio preenche este requisito na medida em que o seu produto destina-se para o setor automóvel para o mercado telemático. Além disso, Stratio é uma propriedade independente tal como a definição do Gerschewski (*et al.*, 2015) exigia.

Hoti (2015) defendia que uma BG não pode ter mais de 500 empregados e uma faturação anual superior a 100 milhões de dólares. Portanto, para Hoti (2005) a Stratio será considerada como uma empresa BG pois preenche os requisitos requeridos.

A Stratio, tal como outras *startups*, desde da sua fundação apresentava limitações a nível de recursos tangíveis e intangíveis, especialmente quando se trata de entrada em mercados internacionais onde a concorrência é muito mais forte. No entanto, Stratio é uma empresa proativa, inovadora e com grande afinidade ao risco, pelo que logo no primeiro ano da sua vida iniciou a sua atividade no mercado internacional, características que lhe permitem facilmente identificar novas oportunidades no mercado e assim ser bem-sucedida rapidamente.

O novo produto que a Stratio desenvolveu nos últimos anos apresenta características únicas e inovadoras o que lhe permitiu ganhar a confiança dos investidores e assim obter recursos financeiros para o seu desenvolvimento. Isto tudo, não será possível sem as *skills* distintivas dos gestores da empresa. Pois, tal como Cannone e Ughetto, (2014); Bals, (2013); Hagen e Zucchella, (2014), as características dos gestores são um dos principais fatores de sucesso no mercado internacional. Portanto, todos os elementos da equipa de gestão da Stratio possuem ensino superior em diferentes áreas o que aumenta a heterogeneidade na equipa, logo, segundo Ughetto (2016) aumenta a probabilidade de crescimento. Neste momento existem evidências que permitem aceitar esta hipótese, pois ritmo de crescimento apresentado do volume de negócios para os anos 2014 a 2016 foram de 448%, 417% e 135%, respetivamente. Além disso todos os elementos da equipa de decisores tiveram experiência prévia no mercado internacional. Ainda, posso afirmar que os gestores têm forte orientação para o mercado, isto porque, perante as necessidades de um consumidor o produto pode ser customizado para dar uma resposta mais eficiente, e ainda,

os gestores estudam detalhadamente os seus concorrentes até ao ponto de comprar os produtos concorrentes e estudar todas as suas funcionalidades.

Neste último ano, a empresa participou e ainda vai participar em muitas feiras, onde os gestores poderão formar *Networks* com potenciais clientes, *resellers* ou parceiros facilitando assim o seu crescimento e eliminando alguns riscos ligados à internacionalização.

Concluindo, a Stratio preenche os critérios exigidos pelas definições para ser considerada uma empresa BG. Além disso, as características apresentadas pela empresa também se enquadram no âmbito das BG. Com tudo isto, posso afirmar que a empresa Stratio é, efetivamente, uma empresa BG.

4.3. Competências adquiridas, contributo para empresa e limitações

A realização do estágio curricular na Stratio foi sem dúvida uma grande oportunidade que permitiu preencher um *gap* que sentia na minha formação académica. Esta lacuna se deve, principalmente, ao reduzido contacto com o mundo empresarial que senti na FEUC ao longo de meu percurso académico. Portanto, a oportunidade de trabalhar numa *startup* que estava na fase de lançamento de um novo produto inovador e de alta tecnologia foi, sem dúvida, uma das experiências mais valiosas que levo para a minha vida profissional.

As tarefas executadas durante o estágio permitiram a aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso curricular na FEUC. Nomeadamente, no que se trata de disciplinas ligadas a área de marketing e estratégia empresarial lecionadas no Mestrado em Gestão. Nas tarefas realizadas com um carácter mais analítico, as competências e conhecimento adquirido na Licenciatura em Economia tiveram maior impacto. Ainda, a experiência de trabalhar em grupo adquirida na FEUC foi uma mais valia, pois muitas das tarefas realizadas durante o estágio foi em conjunto com o meu colega de estágio da FEUC, e com outros colegas da empresa. Além disso, essa capacidade ajudou-me na integração na *Stratioteam* e construir relações de amizade com outros colegas com os quais não trabalhei diretamente.

A nível pessoal posso dizer que apurei muitas das capacidades adquiridas na FEUC adaptando-as ao âmbito profissional e ainda desenvolvi novas capacidades no seguimento das tarefas realizadas.

No que trata as competências técnicas adquiridas, a realização do Plano de Marketing e de Internacionalização para o novo produto, proporcionou o desenvolvimento da capacidade de orientação para objetivos.

Obtive aperfeiçoamento relativamente à comunicação escrita e verbal, em português e inglês, através das apresentações sobre Plano de Marketing, feiras, potenciais clientes e revistas estratégicas para o novo produto. Ainda a possibilidade de participar na *IoT Summit*, fez-me sair da minha zona de conforto, assim aprendi a iniciar uma conversa com pessoas desconhecidas, mas que poderiam se tornar parceiros estratégicos. Portanto, um *skill* importante, para um profissional em marketing, que é de persuadir um potencial parceiro ou cliente, que foi adquirido neste estágio curricular.

As capacidades de investigação, também foram melhoradas, nomeadamente, os métodos de pesquisa no sentido de pesquisar a fundo até encontrar soluções para os desafios que eram colocados a frentes. A construção de base de dados contribuiu, significativamente, no aperfeiçoamento das competências de análise analítica e no desenvolvimento do espírito crítico.

Por fim, relativamente às capacidades desenvolvidas no seio de uma equipa de trabalho são de salientar: *teamwork* que permitiu troca de impressões e conhecimentos; espírito de iniciativa nas pesquisas; comprometimento na realização das tarefas; sentimento de responsabilidade; melhorar a gestão do meu tempo na realização de algumas tarefas; reconhecer tarefas de maior prioridade; aprender a trabalhar com pessoas de diferentes personalidades num ambiente institucional. Com tudo isto, trabalhar na equipa da Stratio permitiu-me melhorar a disciplina pessoal.

Das limitações sentidas durante o estágio é de salientar o setor em que se insere a empresa. Trata-se de um nicho de mercado muito específico, o mercado telemático, no qual eu não tinha conhecimentos adequados e suficientes. Assim, para superar esta dificuldade foram necessários vários dias de estudo e pesquisa perceber os conceitos básicos do setor e dar resposta eficiente às tarefas exigidas pela empresa.

Uma outra dificuldade sentida foi sobre o modelo de negócio que a empresa adota, B2B. Isto porque no curso de Mestrado em Gestão é dado maior enfoque ao modelo B2C e o B2B apenas é referido em algumas aulas. Visto que a maior parte do estágio consistiu em estudar o mercado alvo, os clientes alvo e a concorrência da empresa, perceber o modelo de

negócios foi fundamental para execução das tarefas apresentadas. Assim, por iniciativa própria e sob a orientação do coordenador do estágio, estudei a teoria da B2B e como a mesma é aplicada na empresa Stratio.

Outra dificuldade que apresentei foi nas pesquisas e na construção de base de dados, ou seja, eram muito superficiais e não aprofundadas suficientemente. Assim, muitas das vezes, posterior à apresentação das bases de dados, voltava a completá-las com pesquisas adicionais e mais aprofundadas. No entanto, com a ajuda do coordenador e após ganhar alguma experiência consegui corrigir esta falha e apresentava trabalhos de melhor qualidade e credibilidade.

Na revisão da literatura, tive dificuldade de encontrar estudos sobre empresas *Born Global* que passam de empresas exclusivamente de serviços para empresas de produto. Esta área é pouco explorada pelo é um tema a explorar em pesquisas futuras.

A *Stratioteam* é composta por pessoas dinâmica, jovens e proativas. Portanto, aprender numa equipa assim e trabalhar ao lado deles torna-se contagioso ao ponto de tentar sempre acompanhar os melhores e aprender a ser melhor a cada dia que passa. Ao longo do estágio foi sempre fomentada a vontade de aprendizagem e de trabalho em equipa. Apesar de se tratar de um estágio curricular foi-me dada autonomia na realização das minhas tarefas pelo que senti que a confiança depositada em mim acordava a vontade e a alegria de trabalhar e de contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Ser inserida numa empresa jovem que está a preparar o lançamento de um novo produto contribui bastante para o meu desenvolvimento profissional. Ver e viver o lançamento e a internacionalização de um produto deram-me a oportunidade de perceber melhor como funciona o mercado internacional. Ainda, tive a oportunidade de ver quais os riscos e as barreiras reais aquando a entrada num novo mercado. Levo comigo a experiência de trabalhar num ambiente multidisciplinar e o conhecimento adquirido com os melhores. Durante o estágio tive a oportunidade de trabalhar em áreas distintas pelo que Stratio ajudou-me entender que há algumas áreas dentro da empresa com as quais eu não me identifico, nomeadamente a contabilidade, pelo que, provavelmente, no futuro não me vou candidatar a emprego nessa área.

Considero que o meu contributo foi útil para o lançamento do novo produto, nomeadamente no que diz respeito à construção do Plano de Marketing. Isto porque, ainda

durante o meu estágio, a empresa participou em algumas das feiras pesquisadas por mim e que selecionei como estratégicas. Destas feiras a equipa voltou com muitos contactos úteis e com boas notícias no que trata dos negócios no território europeu. Tenho também conhecimento que das bases de dados construídas por mim sobre potenciais clientes, a empresa já tem alguns contratos em andamento e até alguns projetos piloto. Com tudo isto estou satisfeita dos resultados obtidos com esta experiência.

Conclusão

O rápido desenvolvimento tecnológico acelerou o fenómeno da globalização no mundo. Assim, a globalização torna o mundo mais pequeno e diminui cada vez mais a distância física e psicológica entre os países. Portanto, tal como o Friedman (2000) referiu a globalização permite aos indivíduos, estados e empresas alcançar o mundo mais distante num curto espaço de tempo a custos muito inferiores, situação nunca antes testemunhada.

A globalização torna os mercados homogéneos, incertos, mais competitivos e conflituosos trazendo assim grandes riscos e novos desafios para as empresas. No entanto, a globalização também apresenta grandes oportunidades para a expansão dos negócios, entrada em novos mercados com novos clientes e, ainda, tem a oportunidade de se manter competitiva.

Com a globalização, as empresas nacionais se sentem obrigadas a entrar para o mercado internacional onde muitas delas não sobrevivem. No entanto, algumas destas empresas conseguem entrar e manter-se numa posição competitiva no mercado internacional conseguindo, assim, alcançar patamares de grande sucesso. A empresa Stratio, entidade de acolhimento do meu estágio curricular, é um exemplo de sucesso.

Mariano (*et al.*, 2016) considera que a internacionalização é um tipo de globalização menos complexo. A internacionalização é um processo em que a empresa deixa de atuar apenas no seu mercado nacional e passa a efetuar negócios fora das fronteiras do seu país de origem. No entanto, Coelho e Mugnol (2012) distinguem entre competir globalmente e competir internacionalmente. Isto porque, uma empresa que opera, apenas, em alguns países, designada de empresa internacional, é diferente de uma empresa que opera em mais de 100 países, uma empresa global.

Ao contrário do que se pensava antigamente, a internacionalização deixa de ser característica das grandes empresas e passa a ser um imperativo para o desenvolvimento das PME's. Assim, as PME's têm acesso facilitado para os novos clientes, fornecedores, parceiros, funcionários de todo o mundo desempenhando assim um papel muito importante no crescimento económico do seu país de origem. A empresa Stratio beneficia com este fenómeno, pois, além de ser uma PME cujo volume de negócios é, maioritariamente, para o estrangeiro, também, facilmente, consegue angariar novos clientes e *resellers* em territórios

mais distantes, como por exemplo Impuls-NDT²⁷ um possível *reseller* no território Russo, Bielorrusso e Cazaquistão, encontrado na *Feria Internacional del Autobús y del Autocar* (FIAA) em Madrid.

Anteriormente, neste trabalho foi referido que os métodos operacionais mais comuns das PME's para entrada em novos mercados são de exportação, inserção de representantes da empresa, subcontratação, licenciamento, parceiros, contactos pessoais e *networks*. (Korsakienė e Tvaronavičienė, 2012). Assim, no decorrer do meu estágio curricular, na empresa Stratio, percebi que o método usado para internacionalização do produto é de exportação. No entanto, com a participação em diversas feiras por todo mundo dedicado aos profissionais do setor automóvel é possível criar *networks* das quais, mais tarde, podem surgir parcerias, subcontratações ou mesmo licenciamentos. Assim, a empresa rapidamente passará de uma empresa exportadora para internacional.

Portanto, verifica-se que as teorias clássicas de internacionalização não podem ser aplicadas a empresa Stratio, pois esta é uma empresa BG. Visto que na literatura académica não há uma definição globalmente aceite para as empresas BG, então foram escolhidas algumas das definições primordiais e outras mais recentes e foram apresentadas no presente trabalho.

Com tudo isto, a empresa Stratio cumpre os critérios propostos, mais precisamente, o volume de negócios no mercado internacional nos primeiros três anos da sua vida era superior a 25% do seu volume de negócios global. Mesmo o critério que o Moen (*et. al.*, 2002) impõem de 75% de exportação nos primeiros dois anos da vida está cumprido pela Stratio. Além disso, outros critérios apresentados neste trabalho para as empresas BG também são cumpridos pela Stratio. Portanto, podemos afirmar que a empresa Stratio é uma empresa *Born Global* e a curto prazo poderá tornar-se numa empresa Internacional ou Multinacional.

Em suma, a experiência vivida foi verdadeiramente estimulante a nível pessoal e profissional. Durante esta experiência foram postas à prova as minhas capacidades adquiridas durante o meu percurso académico e considero que consegui superar todos os

²⁷ Empresa fundada e sediada em Moscovo que atua no mercado automóvel, mais precisamente no *after market*. Esta empresa tem parcerias com os fabricantes de automóveis mundiais, como Ford, Toyota, Volkswagen e outros fabricantes russos.



desafios propostos. Sinto ainda que o meu empenho foi reconhecido e espero ter contribuído para o desenvolvimento da empresa tal como a empresa contribuiu para o meu desenvolvimento profissional.

Bibliografia

Andersen, Otto (1993) “On the internationalization process of firms: A critical analysis” *Journal of International Business Studies*. 24(2), 209-231.

Aragão, Aline M.; Teixeira Rivanda M. (2012) “Internacionalização de Born Globals: Um estudo de caso em uma pequena empresa de jogos eletrônicos” *Latin American Journal of Business Management*. 3(1), 25-43.

Bals, Lydia; Berry, Heather; Hartmann, Evi; Raettich, Gordian (2013) “What do we know about going Global early: Liabilities of Foreignness and Early Internationalizing Firms” in Tihany, Laszlo; Pedersen, Torben; Devinney, Timothy (eds.) *Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management*. Emerald Group Publishing Limited, 397-433.

Cannone, Giusy; Ughetto, Elisa (2014) “Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups” *International Business Review*. 23(1), 272-283.

Canto, João T. L. (2013) *Os Determinantes da Performance de Exportação de empresas Born Global em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/24745> [20 fevereiro de 2017]

Coelho, Fernandes, Matos; Mugnol, Renato, Pedro (2012) *Os Desafios Da Internacionalização: As empresas num contexto global*. Caixas do Sul: Editora da Universidade de Caixas do Sul.

Czinkota, Michael; Ronkainen, Ilkka; Moffet, Michael (2011) *International Business*. Hoboken: NJ Wiley, 426-454.

Dewey, JP (2016) “Startup company”. *Salem Press Encyclopedia in Research Starters*, EBSCOhost. [23 de Junho de 2017].

Dominguez, Noémie e Mayrhofer, Ulrike (2017) “Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets.” *International Business Review*. 21(3), 1-13.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593117302330?np=y>
[10 de Junho de 2017].

Dunning, John (1988) “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension” *Journal of International Business Studies*. 19(1), 1-31.

Dunning, John (2000) “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity” *International Business Review*. 9, 163-190.

Franco, Mario; Haase, Heiko (2016) “Internationalisation of born globals: the role of strategic alliances” *European J. International Management*. 10(2), 181–201.

Friedman, Thomas L. (2000) *The Lexus and Olive Tree: Understanding the Globalization*. Estados Unidos: Anchor Books.

Gabrielsson, Mika; Kirpalani, Manek (2012) *Handbook of research on Born Globals*. UK: Edward Elgar Publishing Limited. 161-213.

Gerschewski, Stephan; Rose, Elizabeth; Lindsay, Valerie (2015) “Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective” *Journal of World Business*. 50(3), 558-575.

Hagen, Birgit; Zucchella, Antonella (2014) “Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms” *Management International Review*. 54(4), 497-525.

Hoti, Erind (2015) “An overview of success factors of born-global SMEs in an emerging market context” *The Macrotheme Review*. 4(7),69-77.
http://macrotheme.com/yahoo_site_admin/assets/docs/6MR47Ho.34735709.pdf

[10 de Março de 2017].

Hutchinson, Karise; Alexander, Nicholas; Quinn, Barry; Doherty, Anne (2007) “Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers” *Journal of International Marketing*. 15(3), 96-122.

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977) “The internationalization process of the firm – A model of knowledge and increasing foreign market commitments” *Journal of international Business Studies*. 8(1), 23-31.

Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, Finn (1975) “The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases” *The Journal of Management Studies*. 12(3), 305-322.

Johanson, Martin; Martín Martín, Oscar (2015) “The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals” *International Business Review*. 24(3), 476-496.

Knight, Gary (2015) “Born global firms: Evolution of a contemporary phenomenon” *in* Shaoming Zou; Hui Xu; Linda Hui Shi (eds.) *Entrepreneurship in International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 3-19.

Knight, Gary; Liesch, Peter (2016) “Internationalization: From incremental to born global” *Journal of World Business*. 51(1), 93-102.

Korsakienė, Renata; Tvaronavičienė, Manuela (2012) “The internationalization of SMEs: an integrative approach” *Journal Of Business Economics & Management*. 13 (2), 294-307.

Kubíčková, Lea; Votoupalová, Marcela; Toullová, Martina (2014) “Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium–Sized Enterprises”, *Procedia Economics and Finance*, 12, 17th International Conference Enterprise and Competitive Environment 2014, pp. 319-328.

Linna Jr., DW (2016) “What we know and need to know about legal startups”, *South Carolina Law Review*, 67 (2), 389-417. Academic Search Complete, EBSCOhost, [23 de Junho de 2017].

Loane, Sharon (2005) “The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies” *Journal of International Entrepreneurship*. 3(4), pp. 263-277.

Mariano, Ari Melo; Cruz, Rosario Garcia; Santos, Maíra Rocha; Falcão, Filipe Santos; Mello, Tarcilla Mariano (2016) “Fatores chave para o sucesso das Born Global: comparação entre a teoria e a prática” *Universitas: Relações Internacionais*. 14(1), 89-102. <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/relacoesinternacionais/article/view/3996/3081> [26 de Abril de 2017]

Moen, Øystein; Bolstad, Anette; Pedersen, Vidar; Bakås, Ottar (2009) “International Market Expansion Strategies for High-Tech Firms: Examining the Importance of Different Partner Selection Criteria when Forming Strategic Alliances” *International Journal of Business and Management*. 5(1), 20-30.

Moen, Øystein; Servais, Per (2002) “Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises” *Journal of International Marketing*. 10(3), 49-72.

Rasmussen, E. S.; T. K. Madsen (2002) "The Born Global Concept." Paper presented at the 28th European International Business Academy conference, Athens, de 8 a 10 de Dezembro de 2002.

Rodríguez-Serrano, Angeles; Martín-Velicia, Felix (2015) “The Role of Absorptive Capability on Born-Global Performance” *Journal Of Promotion Management*. 21(4), 447-458.

Taylor, Murray; Jack, Robert (2016) “Born Global Firm Internationalisation: The Influence of Industry Factors” *Contemporary Management Research*. 12(3), 289-308.

Ughetto, Elisa (2016) “Growth of born globals: the role of the entrepreneur's personal factors and venture capital” *The International Entrepreneurship and Management Journal*. 12(3), 839-857.

Wong, Yin Ho; Merrilees, Bill (2012) “Born Globals: How are they Different?” in Swan, Scott; Zou, Shaoming (eds.) *Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, & Branding in International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 305 – 329.

Bibliografia suplementar

Choquette, Eliane; Rask, Morten; Sala, David; Schröder, Philipp (2016) “Born Globals—Is there fire behind the smoke?” *International Business Review*. 26(3), 448 – 460.

Faroque, A. R., & Takahashi, Y. (2015), “Export marketing assistance and early internationalizing firm performance”. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(3), pp. 421-443.

Kungwansupaphan, C., e Siengthai., S (2012), “*Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firm*”, International Entrepreneurship and Management Journal, 10 (3), pp. 561-587, Social Sciences Citation Index.

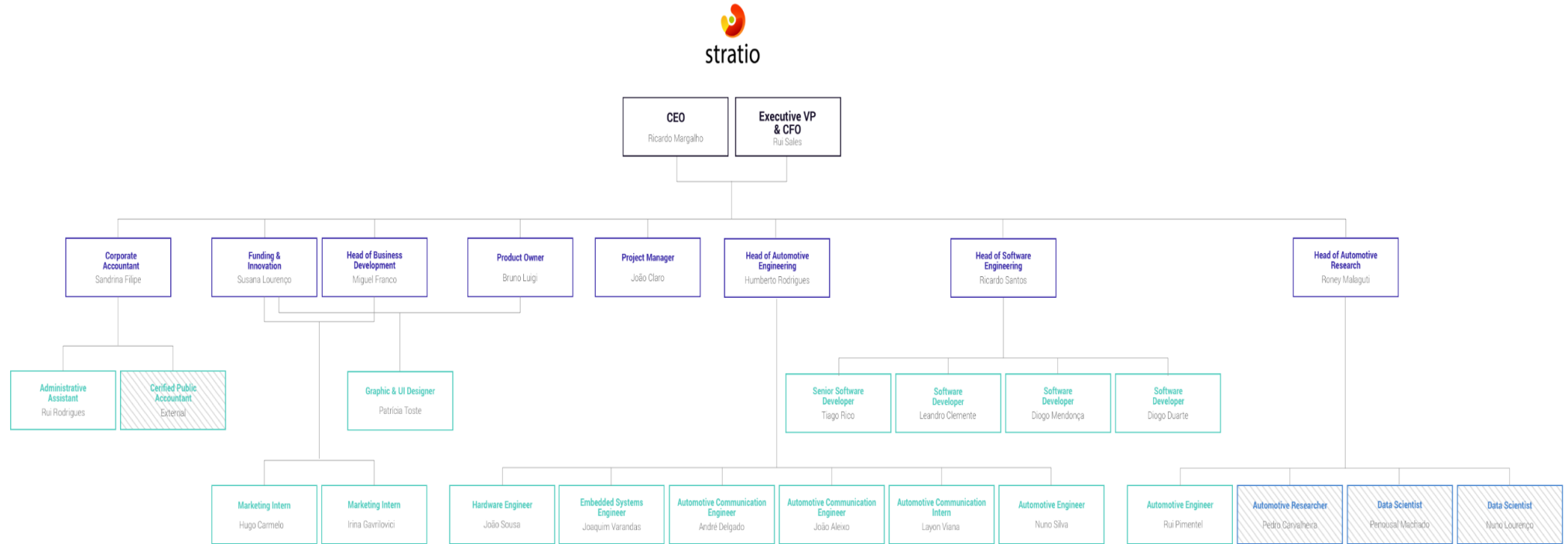
Sultan, P., & Wong, H. Y. (2011), “*The success of born global firms: a conceptual model*”. Journal for Global Business Advancement, 4(3), 224-241.

Fonte da imagem de capa: <http://corporate.comcast.com/images/global-internet-thumbnail.jpg> [26 de junho de 2017]

Anexos



Anexo I: Organigrama da empresa Stratio Automotive



Fonte: Stratio 2017

OUTSOURCED

Anexo II: Matriz SWOT

Oportunidades	Ameaças
<p>Indústria de transportes em contínua expansão;</p> <p>Diversidade de indústrias que necessitam do serviço de transporte;</p> <p>Programa de financiamento no âmbito da UE;</p> <p>Mercado Europeu sem barreiras alfandegárias;</p> <p>Alianças estratégicas;</p> <p>Procura crescente dos produtos telemáticos;</p> <p>O ritmo acelerado da inovação requer que os veículos sejam facilmente atualizados;</p> <p>O regulamento de reparação e manutenção de veículos foi introduzido na Comissão Europeia com o objetivo de garantir a livre concorrência no mercado <i>aftermarket</i> automóvel. (Regulamento 595/2009 (EURO VI)).</p>	<p>Concorrência forte, entrada de novos concorrentes no mercado;</p> <p>Lenta penetração no mercado;</p> <p>Frotas novas (camiões com menos de 2 ou 3 anos têm muitas das funcionalidades parecidas com o nosso produto);</p> <p>Corrupção;</p> <p>Instabilidade política;</p> <p>Roubo de tecnologias e fuga de informação;</p> <p>Incapacidade de retenção de talentos da equipa;</p> <p>Alguns potenciais clientes são decisores políticos pelo que os prazos podem ser de difícil previsão;</p> <p>Venda de produtos com valores acima de 5.000€, para alguns governos, requerem obrigatoriamente processos burocráticos;</p> <p>Alguns dos potenciais clientes têm receio dos contratos com 2 anos de fidelidade;</p> <p>A política e a regulamentação em matéria de gestão dos dados estão ainda numa fase muito precoce.</p>
Forças	Fraquezas
<p>Produto inovador;</p> <p>Vasto conhecimento e experiências em marketing, engenharia informática e internacionalização;</p> <p>Reconhecimento da qualidade do projeto por uma entidade como EU;</p> <p>Capacidade agnóstica;</p> <p>Negócios já fechados com clientes;</p> <p>Parcerias com operadoras de transportes permitindo assim a realização de testes sobre as novas tecnologias numa fase inicial;</p> <p>Financiamento em mais de 1 milhão de euros para o desenvolvimento da nova solução;</p> <p>Existência de três patentes pendentes;</p>	<p>Produto funciona só com 2G e 2,5G;</p> <p>Baixa visibilidade da empresa;</p> <p>A equipa da Stratio é menor em número que os seus concorrentes;</p> <p>Preços dos concorrentes são menores;</p> <p>Concorrência detém maior quota de mercado;</p> <p>Concorrência com maior visibilidade no mercado.</p>

<p>Inovação contínua, liberdade de funcionamento e atividades de R&D realizadas;</p> <p>Estratégia de internacionalização <i>low cost</i> baseadas nas alianças estratégicas.</p>	
---	--