



Miguel António Dias Baptista

*Born Graduals vs. Born Globals*  
Estudo de Caso de Empresas de *Software* da Região de Coimbra

Dissertação de Mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Setembro de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Miguel António Dias Baptista

*Born Graduals vs. Born Globals*  
Estudo de Caso de Empresas de  
*Software* da Região de Coimbra

Dissertação de Mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2017



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha mãe Lurdes e ao meu Pai Carlos pelo apoio e motivação ao longo dos anos para que esta etapa se concluísse.

À minha irmã Vanessa, pela motivação extra, quando esta falhava, mesmo a muitos quilómetros de distância.

Aos amigos de sempre e para sempre o meu muito obrigado por tudo.

A ti, Andreia, minha amiga, companheira, metade de mim, quero dizer-te que foste uma luz ao fundo do túnel e quero que fiques para sempre associada a esta tese como a força que derrubou todos os muros e barreiras que se me atravessaram pela frente. Estiveste sempre ao meu lado, obrigado meu anjo.

Agradeço às empresas que participaram no estudo, pois sem elas não seria possível o mesmo. Continuem no bom caminho, pois são importantes para levar o nome do nosso país mais além.

Por fim e não menos importante, agradeço ao meu orientador Doutor Arnaldo Coelho pela ajuda e pela oportunidade que me deu em trabalhar com ele, e pela sua boa disposição que me contagiou mesmo quando foi mais difícil acreditar que não seria possível terminar esta longa jornada. O meu obrigado.

Esforço, Dedicção e Glória...

Veni Vidi Vici...

## Resumo

A temática do *Marketing* Internacional e da internacionalização das empresas tem sido alvo de vários estudos ao longo dos anos. Desde sempre foram realizados negócios entre países, sendo que após a Segunda Guerra Mundial houve um grande incremento da internacionalização destes. Podem ser vários os motivos que conduzem à internacionalização de uma empresa,

Perante este cenário de desenvolvimento, as empresas de *software* têm-se destacado no mercado, e este estudo pretende demonstrar a parte interna deste sector. Desta forma, os objetivos deste estudo são determinar o que motivou as empresas a se internacionalizarem e com que dificuldades se depararam; estimar quais as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas de *software*; verificar se as empresas são *Born Graduals* ou *Born Globals*; caso sejam *Born Graduals*, determinar se seguiram o Modelo de Internacionalização de Uppsala; verificar quais os meios utilizados pelas empresas de *software* para competir no mercado; e avaliar o desenvolvimento das empresas.

Desta forma foram selecionadas quatro empresas de *software* instaladas na região de Coimbra.

Foram realizadas entrevistas a estas empresas, e os dados posteriormente analisados de forma qualitativa.

Verificou-se que na amostra estão presentes empresas *Born Graduals* e *Born Globals*, com diferentes níveis de expansão internacional.

**Palavras-chave:** Internacionalização, *Born Graduals*, *Born Globals*, Modelo de Internacionalização de Uppsala, *Software*.

## **Abstract**

The theme of International Marketing and the Internationalization of companies has been the subject of several studies over the years. Business has always been conducted between countries, and after the Second World War there has been a great increase in the internationalization of business. There may be several reasons that lead to the internationalization of a company.

Given this development scenario, software companies have stood out in the market, and this study intends to demonstrate the internal part of this sector. In this way, the objectives of this study are to determine what motivated companies to internationalize and with which difficulties they encountered; to estimate the forms of internationalization used by software companies; check whether the companies are Born Graduals or Born Globals; if they are Born Graduals, determine if they followed the Uppsala Internationalization Model; verify the means used by software companies to compete in the market; and evaluate the development of enterprises.

In this way, were selected four software companies installed in the region of Coimbra.

Interviews were conducted with these companies, and the data analyzed in a qualitative way.

It was verified that in the sample there are companies Born Graduals and Born Globals, with different levels of international expansion.

**Keywords:** Internationalization, Born Graduals, Born Globals, Uppsala Internationalization Model, Software.

# Índice

<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 – Delimitação do tema e definição do objeto de estudo .....	2
1.2 – Estrutura do estudo .....	3
1.3 – Desenvolvimento das Empresas de <i>Software</i> em Portugal.....	4
<b>Capítulo 2 – Revisão da Literatura .....</b>	<b>7</b>
2.1 – Introdução.....	8
2.2 – <i>Marketing</i> Internacional e Estratégia de <i>Marketing</i> Internacional.....	8
2.3 – Internacionalização e Globalização das Empresas.....	10
2.3.1 – Formas de Internacionalização.....	12
2.3.2 – Motivações à Internacionalização .....	16
2.3.3 – Modelos e Teorias da Internacionalização .....	20
2.4 – Modelo de Internacionalização de Uppsala .....	23
2.5 – <i>Born Globals</i> .....	25
2.6 – Contextualização do estudo.....	28
<b>Capítulo 3 – Quadro Metodológico e Conceptual .....</b>	<b>29</b>
3.1 – Introdução.....	30
3.2 – Estudo de Caso .....	30
3.2.1 – Paradigma da Investigação.....	31
3.2.2 – Recolha de Dados.....	32
<b>Capítulo 4 – Apresentação dos Resultados .....</b>	<b>33</b>
4.1 – Introdução.....	34
4.2 – Empresas em Estudo .....	34
4.3 – Apresentação dos Resultados .....	34
4.3.1 - Determinar o que motivou as empresas a se internacionalizarem e com que dificuldades se depararam.....	35

4.3.2 - Estimar quais as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas de <i>software</i> .....	39
4.3.3 - Verificar se as empresas são <i>Born Graduals</i> ou <i>Born Globals</i> .....	41
4.3.4 - Caso sejam <i>Born Graduals</i> , determinar se seguiram o Modelo de Internacionalização de Uppsala.....	43
4.3.5 - Verificar quais os meios utilizados pelas empresas de <i>software</i> para competir no mercado .....	45
4.3.6 - Avaliar as competências tecnológicas das empresas e a atitude global destas .....	49
<b>Capítulo 5 – Conclusões .....</b>	<b>53</b>
5.1 – Discussão dos Resultados .....	54
5.2 – Limitações do Estudo e Propostas para Investigações Futuras.....	59
<b>Capítulo 6 – Referências Bibliográficas.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo I.....</b>	<b>69</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Balanço comercial entre o ano de 2007 e 2016 no sector das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica em Portugal (Fonte: AICEP (2017)). .....	6
<b>Figura 2</b> - Mapa do cinco principais mercados para os quais Portugal realiza mais exportações de Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, sendo possível verificar a diferença entre o ano de 2007 e o ano de 2016 (Fonte: do AICEP (2017)). .....	6
<b>Figura 3</b> – Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa (Fonte: Dib e Carneiro (2006)). .....	11
<b>Figura 4</b> - Principais grupos dos motivos para a internacionalização (adaptado de Viana e Hortinha, 2007). .....	17

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Motivos para a internacionalização de alguns países. Adaptado de: OECD (2009), “Top Barriers and Drivers to SME Internationalization”. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD. ....	19
<b>Tabela 2</b> - Questões básicas respondidas através do Modelo de Uppsala (adaptado de Dib e Carneiro (2006)). ....	24
<b>Tabela 3</b> - Características do Modelo de Uppsala e das <i>Born Global</i> (Fonte: Laranjeiro (2012)). ....	27
<b>Tabela 4</b> - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com a motivação das empresas para a internacionalizarem e com as dificuldades com que se depararam. ....	35
<b>Tabela 5</b> - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com as formas de internacionalização utilizadas. ....	39
<b>Tabela 6</b> - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com o facto de serem <i>Born Graduals</i> ou <i>Born Globals</i> . ....	41
<b>Tabela 7</b> - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com o Modelo de Uppsala. ....	43
<b>Tabela 8</b> - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com meios utilizados pelas empresas de <i>software</i> para competir no mercado. ....	45
<b>Tabela 9</b> - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com as competências tecnológicas das empresas e a atitude global destas. ...	49



*“O Progresso é impossível sem mudança; e aqueles que não conseguem mudar as suas mentes não conseguem mudar nada.”*

George Bernard Shaw

# **Capítulo 1 – Introdução**

## 1.1 – Delimitação do tema e definição do objeto de estudo

Desde sempre foram realizados negócios entre países, contudo após a Segunda Guerra Mundial houve um grande incremento da internacionalização dos negócios, levando a uma consolidação das multinacionais e a um aumento do fluxo de bens e serviços entre os países (Cruz, 2002; Viana e Hortinha, 2009; Posada, 2013). Porém, em Portugal houve uma repressão à internacionalização da economia nacional durante a ditadura salazarista, sendo que só após o 25 de Abril de 1974, e mais tarde em 1986 com a entrada de Portugal para a Comunidade Económica Europeia (CEE), é que a economia portuguesa ganhou um novo rumo (Viana e Hortinha, 2009).

São várias as razões que conduzem à internacionalização de uma empresa, tais como as oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento, os mercados, os clientes, os concorrentes, os custos e a natureza do negócio (Viana e Hortinha, 2009; Ortiz, 2014; Dal-Sato *et al.*, 2015). E é neste contexto que surge o *Marketing* Internacional como um processo multinacional de planeamento e execução da conceção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, de forma a criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais, sendo que a palavra internacional mostra que estas atividades ocorrem entre países (Onkvisit e Shaw, 2004; Paul e Kapoor, 2008; Kotler *et al.*, 2013). Para o *Marketing* Internacional ser eficiente, é necessária uma boa adaptação a diferentes mercados e uma boa resposta aos acontecimentos inesperados e incontroláveis (Viana e Hortinha, 2009).

Perante este cenário, as empresas de *software* portuguesas têm-se destacado no mercado, pois têm aproveitado estas oscilações para se afirmarem no mercado e desenvolverem produtos para competirem internacionalmente, sendo que estão neste momento a lutar com as melhores a nível europeu e mundial.

A presente investigação pretende demonstrar a parte interna deste sector, sendo que foram selecionadas um número de empresas, junto das quais vamos efetuar entrevistas. Este levantamento será complementado com documentação relevante.

Desta forma, os objetivos deste estudo são:

- Determinar o que motivou as empresas a se internacionalizarem e com que dificuldades se depararam;

- Estimar quais as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas de *software* (cedência de licença, exportação, joint-ventures, investimento direto no estrangeiro);
- Verificar se as empresas são *Born Graduals* ou *Born Globals*;
- Caso sejam *Born Graduals*, determinar se seguiram o Modelo de Internacionalização de Uppsala;
- Verificar quais os meios utilizados pelas empresas de *software* para competir no mercado;
- Avaliar o desenvolvimento das empresas (ao nível de atualização/produção de novos produtos/serviços; percentagem de exportações).

Desta forma, este estudo permitirá dar uma visão de como ocorre a internacionalização das empresas de *software* portuguesas, servindo como base para as novas empresas que se pretendam desenvolver nesta área. Permite ainda demonstrar, que apesar de sermos um país com desenvolvimento relativamente recente nesta temática, temos capacidade para alcançar grandes resultados económicos, que serão demonstrados com o estudo das empresas selecionadas.

## 1.2 - Estrutura do estudo

Após se definir o objeto de estudo deste trabalho passaremos a uma breve descrição sobre as empresas de *software* em Portugal, assim como o processo que levou à internacionalização das mesmas.

No segundo capítulo, vão ser analisadas as principais estratégias do *Marketing* Internacional e definidos alguns termos relevantes para o estudo, tais como *Born Global* e *Born Gradual*. Será realizada uma revisão bibliográfica, através de livros, artigos científicos e notícias relevantes, que servirão para enquadrar e desenvolver o estudo em questão.

O capítulo terceiro é referente à metodologia utilizada no estudo de caso, sendo definido o modelo de investigação e as diversas hipóteses de estudo. De seguida proceder-se-á à recolha de dados e análise dos mesmos.

No quarto capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos das entrevistas realizadas junto das empresas selecionadas e de outros documentos relevantes, sendo estes resultados comparados às informações obtidas na bibliografia.

Por fim, o capítulo quinto será composto pelas conclusões que este estudo permitiu alcançar, bem como futuras investigações que poderão ser realizadas a partir da análise realizada neste caso de estudo.

### 1.3 - Desenvolvimento das Empresas de *Software* em Portugal

Por *Software* define-se todo o conjunto de programas, instruções e regras informáticas, tudo o que é digital, ou seja, o que não é palpável.

Estima-se que foi no início dos anos 50 que os computadores começaram a ser aplicados a nível empresarial, e não apenas para uso militar ou governamental, sendo que estes primeiros sistemas comerciais possuíam sistemas administrativos e financeiros básicos (contabilidade, folha de pagamentos e controlo de *stocks*) (Audy e Prikladnicki, 2007).

Por volta de 1967 tornou-se mais presente a necessidade e importância dos sistemas de *software* em várias atividades da sociedade, sendo que ao longo dos anos, o *software* sofreu um grande desenvolvimento, tornando-se essencial no meio comercial (Mens, 2007).

À medida que ocorre esta evolução no *software*, este torna-se cada vez mais complexo, sendo que os engenheiros informáticos são constantemente desafiados a criar novas técnicas, métodos e soluções para acompanhar as necessidades dos clientes e da sociedade em geral (Hectkel *et al.*, 2007). Desta forma, a engenharia do *software* não é uma área estática após a criação de um produto, estará frequentemente ligada a uma atividade de pós-produção, designada manutenção, para que o produto esteja atualizado às necessidades dos utilizadores, sofrendo as atualizações e melhorias necessárias (Mens, 2007). Este desenvolvimento do *software* foi acompanhado e impulsionado pelas melhorias ao nível do desempenho do *hardware*, tais como as mudanças na arquitetura do computador, o aumento da capacidade e memória de armazenamento, grandes opções de entradas e saídas, etc. (Pressman, 2001).

Atualmente, o *software* funciona como produto e como veículo: como produto porque oferece potencial de computação ao *hardware* do computador ou rede de computadores, ou seja, funciona como um transformador de informação, em que produz, gere, adquire, modifica, exibe e transmite a informação, desde a informação mais simples à mais complexa; e como veículo, atuando como base nos sistemas operacionais, nas redes e nas ferramentas e ambientes de *software* (Pressman, 2001).

O *software* permite transformar os dados pessoais (como nas transações financeiras), gerenciar informação comercial, ter acesso às redes de informação de forma a haver uma globalização da informação permitindo adquirir informações em todas as suas formas (Pressman, 2001).

Em Portugal, apesar de a economia ter atravessado uma fase complicada nos últimos anos, o mercado do *software* teve um enorme crescimento no país (Coelho, 2015). Entre 2010 e 2014 a faturação nesta área passou de 132 milhões para 200 milhões de euros, com um crescimento médio de 11% nesse intervalo temporal (Coelho, 2015).

Em 2016 previu-se que cerca de 72% das empresas portuguesas iam manter ou aumentar o investimento em tecnologia de informação, dessas empresas 53% tinham como prioridade o desenvolvimento de novos produtos e serviços, 46% em aumentar a quota do mercado e 36% em aumentar a internacionalização, sendo que as tecnologias de informação atuariam no sentido de melhorar a capacidade de respostas às exigências da empresa, a consolidar e a atualizar as infraestruturas tecnológicas (SapoTek, 2016).

Entre o ano de 2007 e 2016 houve um grande crescimento neste sector (aumento das exportações, com saldo positivo entre as exportações e importações), sendo que no último ano as exportações deste serviço foram cerca de 1,3 mil milhões de euros, representando 4,9% das exportações totais portuguesas ao nível dos serviços (Figura 1) (AICEP, 2017). Na Figura 2 é visível que o Reino Unido, Angola e França foram os países que mais contribuíram para o aumento das exportações das Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica nos últimos 10 anos (AICEP, 2017).

**Figura 1** - Balanço comercial entre o ano de 2007 e 2016 no sector das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica em Portugal (Fonte: AICEP (2017)).



**Figura 2** - Mapa do cinco principais mercados para os quais Portugal realiza mais exportações de Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, sendo possível verificar a diferença entre o ano de 2007 e o ano de 2016 (Fonte: do AICEP (2017)).



Desta forma, foi possível acompanhar a evolução tecnológica global, dando-lhes inovação e sentido empreendedor, e apesar de Portugal não ter tradição neste sector, tem demonstrado bastante potencial.

<sup>1</sup> AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

## **Capítulo 2 – Revisão da Literatura**

## 2.1 - Introdução

No Segundo Capítulo será feita uma abordagem geral às temáticas do Marketing Internacional e à Internacionalização/Globalização das empresas. No fundo, esta é a base de todo o trabalho, sendo importante ter presente determinadas definições e contextos para se iniciar e compreender todo o contexto. Serão referidos conceitos como as estratégias de *Marketing*, as motivações à internacionalização e a forma como esta se procede, será também abordado o tema das *Born Globals* e o Modelo de Internacionalização de Uppsala. Desta forma vai ser possível contextualizar todo enquadramento do estudo.

## 2.2 - *Marketing* Internacional e Estratégia de *Marketing* Internacional

Apesar das trocas de bens e serviços entre as nações terem existido desde há muitos anos, a história do *Marketing* Internacional começou no início do século passado (Posada, 2013). De uma forma geral, pode-se definir o *Marketing* como a forma de identificar e atender às necessidades humanas e sociais, e de uma forma lucrativa (Andreki e Yazdanifard, 2014)

Desde o início do século XX que se realizam estudos sobre as funções do *Marketing*, procurando-se compreender como é que o *marketing* funciona a nível internacional, sendo que as alterações de hábitos de consumo, bem como o poder de compra nos países desenvolvidos, são pressupostos que fazem com que as empresas passem a competir em mercados globais. A partir do momento em que as empresas entram em mercados altamente competitivos e que estão em constante mutação, fazem com que as empresas tenham um *marketing* consistente (Pinheiro, 2014).

Usualmente, o *marketing* internacional está relacionado com os mercados alvo, pois tem de se estudar bem os mesmos e definir o *timing* exato para entrar nos mesmos (Viana e Hortinha, 2009).

Num Mundo em constante mutação e com a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e das ameaças à sua sobrevivência (Dal-Sato *et al.*, 2015). A concorrência alta e agressiva entre as empresas, a rápida expansão das multinacionais e a

evolução das tecnologias de transporte e comunicação obrigam as pequenas e médias empresas (PMEs) a criar novas estratégias para se manterem vivas num ambiente internacional (Atik, 2012).

Welford e Prescott (1994) referem que a expansão é uma entre várias estratégias de crescimento. Outros autores reforçam esta ideia salientando que a internacionalização não é considerada uma solução universal e que esta é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar (Dias, 2007).

O *Marketing* Internacional analisa e procura a integração em mercados externos, tendo em conta as diferenças culturais, os estilos administrativos, a postura dos governos de cada país, as leis e normas que administram o mercado internacional, a participação em grupos económicos e os assentimentos bilaterais e unilaterais, de forma a facilitar as negociações internacionais e a unir o sistema de globalização e internacionalização das economias, mercado e culturas (Posada, 2013; Pinheiro, 2014).

Resumidamente, podemos dizer que o *Marketing* Internacional visa o planeamento e a condução de operações entre fronteiras nacionais para se efetuarem trocas com o objetivo de satisfazer os objetivos dos indivíduos e das organizações (Keegan e Green, 1999). Desta forma, o *Marketing* Internacional pode-se basear em quatro pilares básicos: produto, preço, distribuição e promoção, constituindo assim os 4 Ps (*Product, Price, Place e Promotion*). Ao nível do produto está-se a referir a todos os benefícios ao longo do tempo que o usuário vai obter; por preço refere-se ao valor que os consumidores trocam pelo benefício de ter um bem ou serviço; por distribuição destina-se a tudo o que é feito e necessário para suavizar o processo de troca, e por promoção reporta-se à linguagem utilizada para informar e persuadir possíveis compradores (Dominici, 2009). Assim sendo, o marketing internacional é a adaptação do produto e da promoção deste produto para os países onde a empresa se estabelece, tendo em conta a distribuição deste e o preço.

Quando a empresa reconhece o peso dos negócios internacionais na sua atividade, vai ter de desenvolver ações diferentes para cada um dos países ao mesmo tempo, tratando cada um de diferente maneira ao nível do *marketing*, pois estaremos numa perspectiva de *marketing* internacional. A empresa terá de procurar as características de cada um desses mercados aplicando os diferentes pontos do *marketing-mix* para efetuarem uma adaptação a estes, incentivando a adaptação aos mercados locais, sendo que o controlo é dado a cada uma das subsidiárias de cada um desses países, podendo ter vantagens, pois apesar de

terem a empresa mãe no país de origem podem adaptar-se ao benefício da economia local e assim ter custos mais baixos (Viana e hortinha, 2009). A existência de representantes diretos nesses países também evita intermediários e situações que não beneficiem a empresa (Viana e Hortinha, 2009).

O contexto empresarial relativamente ao *marketing* internacional implica perceber como a empresa reage às oportunidades e ameaças quando entra num mercado com características diferentes.

As empresas também podem adaptar-se utilizando políticas de acordo com as necessidades tanto do mercado internacional como doméstico (Viana e Hortinha, 2009).

## 2.3 - Internacionalização e Globalização das Empresas

A Globalização trouxe grandes mudanças, uma vez que os limites entre os diferentes países ficaram cada vez mais ténues. Algumas dessas mudanças foram o facto de as empresas se depararem com desafios totalmente novos e que alguns conceitos antigos fossem destruídos (Bouncken *et al.*, 2015).

Há pesquisas que sugerem que a aprendizagem organizacional é um meio central pelo qual as empresas geram inovações, se adaptam aos ambientes, aproveitam as oportunidades emergentes do mercado e criam vantagem competitiva (Bingham e Davis, 2012).

A Internacionalização pode ser definida como o processo a partir do qual as empresas aumentam a consciência da influência direta e indireta das transações internacionais, estabelecendo e realizando transações com empresas de outros países, sendo um grande desafio num mundo cada vez mais global (Atik, 2012).

A literatura sugere vários motivos para a internacionalização, sendo que a procura de novos mercados a mais evidente, isto devido aos mercados domésticos estarem saturados ou em vias de saturação; ou por causa de uma atratividade relativa dos mercados estrangeiros em relação ao doméstico (Dal-Sato *et al.*, 2015). Um motivo que não deixa de ser importante, é que pode-se propor a internacionalização por motivos estratégicos, como por exemplo para ganhar posição em relação aos adversários e posicionar-se primeiro nos denominados mercados potenciais, assim como reduzir a exposição a fornecedores ou a

mercados, ou ainda para se adquirir tecnologia e conhecimento desses mercados (Dib e Carneiro, 2006).

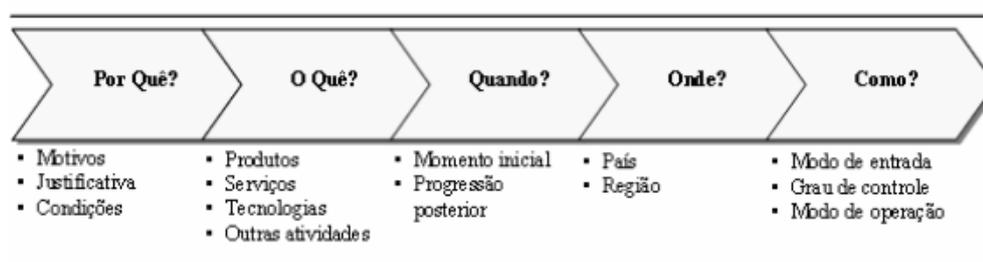
A decisão de entrada no mercado internacional pode depender de uma série de características do país, tais como o risco económico e político, a diversidade cultural, a necessidade de adaptação dos produtos, tamanho do mercado e estrutura competitiva (Posada, 2013). Assim sendo, é útil um Plano de Internacionalização, em que consiste na seleção de produtos atuais, com o objetivo de direcionar os recursos e adaptar-se aos mercados, para que tenha maior probabilidade de êxito e manutenção a longo prazo (Posada, 2013).

A internacionalização cria oportunidades para explorar vantagens no caso de uma empresa de produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades entre outras.

As principais dúvidas acerca do processo de internacionalização das empresas prendem-se e podem ser sintetizadas em cinco questões básicas: *por quê, o quê, quando, onde e como* as empresas se internacionalizam (Dib e Carneiro, 2006).

O processo de internacionalização apesar de ser interativo não é necessariamente linear, e a Figura 3 pode ser usada para perceber o processo.

**Figura 3** – Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa (Fonte: Dib e Carneiro (2006)).



A Internacionalização refere-se ao nível global numa perspetiva socioeconómica, em que segundo alguns autores, utilizam o *marketing* com menor ênfase no país e maior ênfase em segmentos de consumidores à escala global, ou seja, denominado *marketing*

global, o que significa que as empresas tratam o mundo como um único mercado, ou seja, o mercado global (Viana e Hortinha, 2009).

Segundo Levitt, o marketing global “sustenta-se na globalização dos mercados, ou seja, significa vender o mesmo produto da mesma forma em todos os mercados onde a empresa esteja presente”, o que ele quer dizer é que no início existe a homogeneidade das necessidades dos consumidores que é provocada pelos *media*, sendo que existem meios de comunicação que são verdadeiramente globais. Após o aparecimento da Internet aconteceu um *boom*, pois em segundos é possível obter-se informações, estando em contacto com o Mundo inteiro, e isto tudo numa rede global (Viana e Hortinha, 2009).

Podemos definir por marketing global a política de marketing multinacional idêntica em todos os mercados.

A evolução do contexto mundial em que as empresas competem têm sido determinantes e relevantes para que a internacionalização assuma relevo ao nível das estratégias empresariais atuais.

Hagiu e Clipici (2009) referem que “*As a result of growing globalization and competition the issue of internationalization is becoming more and more important and relevant for companies all over the world*”.

Em relação a Portugal esta afirmação pode caracterizar o mercado português composto por pequenas e médias empresas (PME) sendo que existem autores que defendem que a internacionalização é fundamental para o desenvolvimento da economia.

### **2.3.1 Formas de internacionalização**

Quando uma empresa decide implementar-se noutra país, têm à sua disposição várias fórmulas de implantação, umas mais dispendiosas outras mais arriscadas, mas que podem classificar-se em duas categorias: implantações ligeiras e implantações pesadas (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira; 2016).

## 1 - Implantações Ligeiras

As implantações ligeiras caracterizam-se por reduzidos investimentos e riscos financeiros e também por ter um reduzido controlo sobre as políticas e atividades de marketing no país onde se pretende atuar (Lindon *et al.*, 1997).

Neste tipo de implantação existem as principais fórmulas que são a cedência de licença e a exportação.

- **Cedência de Licença**

Quanto à cedência de licença, esta consiste em conceder a uma empresa o direito de fabricar e vender produtos cujas patentes e/ou *know-how* são da empresa cedente, esta cedência é feita por um determinado período e é remunerada por *royalties* (Lindon *et al.*, 1997; UNIDO, 2008; Azuayi, 2016; Pinto e Pereira, 2016).

Segundo a AICEP (2013) refere que “(...) o licenciamento é interessante, especialmente para mercados onde existam barreiras às exportações e custos de transporte elevados ou quando a empresa não disponha dos recursos necessários para investir internacionalmente em escala significativa”, este modo de entrada vai fazer com que a empresa se estabeleça sem grandes custos e riscos com uma base de operações nos mercados onde vão entrar, logo este meio é o mais utilizado pelas PME (Pinto e Pereira, 2016). O licenciamento tem como vantagens o facto de não ser necessário investimentos significativos, o titular assume a maior parte do risco e consegue ter algum controlo das operações; como desvantagens tem-se o facto de a renda depender do licenciado e do licenciado poder tornar-se um concorrente (UNIDO, 2008).

Uma das variantes da cedência de licença é o *franchising*.

O *franchising* é a forma mais alargada do licenciamento no qual o franchisador, além de transferir o direito do uso do nome da empresa, da marca da tecnologia, também vai ajudar o franchisado na organização do *marketing*, e claro, na gestão da empresa (Lindon *et al.*, 1997; UNIDO, 2008). O *franchising* tem duas hipóteses principais: 1) apoia-se mais nos serviços do que nos produtos, no seu sentido estrito; e 2) é geralmente

<sup>1</sup> AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

<sup>2</sup> UNIDO – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

acompanhada de regras e obrigações mais estritas no que respeita ao nível da qualidade exigida, dos métodos de venda, da comunicação e do uso da marca (Lindon *et al.*, 1997).

O *franchising* tem como vantagem o conhecimento do mercado local, permitindo um controlo das operações do franqueado; como desvantagens tem que o lucro tem de ser compartilhado com o franqueado e não há contacto direto com o cliente (UNIDO, 2008).

- **Exportação**

A exportação é considerada a via mais simples de internacionalização e a mais utilizada pelas PME, que devido à falta de recursos utilizam esta via para dar o primeiro passo à internacionalização.

Quando falamos de exportação, esta pode fazer-se também de diferentes formas, aquela que é mais usada consiste em acordos com um ou vários agentes e distribuidores locais, sendo que os agentes promovem a venda na distribuição local, onde vão acompanhar o mercado e depois vão recolher informações, sendo que vão transmitir informações ao exportador, e estes agentes serão remunerados através de comissões sob as vendas conseguidas; os distribuidores compram os produtos exportados através dos agentes ou diretamente e depois revendem-nos e são remunerados por uma margem (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2016). Todos estes acordos são feitos entre a empresa exportadora, os distribuidores e os agentes locais. Quanto ao *marketing* geralmente o exportador e os representantes locais podem decidir financiar as operações em conjunto sobre os produtos a comercializar.

No fim, todas estas fórmulas fazem com que a empresa exportadora tenha o domínio completo do seu *marketing* no país em que atuam.

A exportação tem como vantagem o facto de ser menos arriscada, os custos serem menores e os lucros não precisarem de ser partilhados; porém o contacto com o cliente é mais raro tornando mais difícil a aprendizagem dos mercados (UNIDO, 2008).

## 2- Implantações “Pesadas”

As fórmulas de implantação pesadas são aquelas que se apoiam na criação de uma subsidiária no país em questão, que podem apenas ter objetivos de comercialização e *marketing* e/ou atividades de produção. A criação de uma subsidiária pode resultar de uma associação (*joint-venture*) ou de investimento direto no estrangeiro (Lindon *et al.*, 1997).

- **As Joint – Ventures**

A fórmula do *Joint-Venture* surge quando uma empresa deseja implantar-se num país estrangeiro, sendo que esta se associa a uma empresa local com características que se possam vir a complementar, e assim partilhar o *know-how* e os conhecimentos do mercado (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017).

Quanto à participação das empresas na subsidiária comum esta pode ser em paridade ou de forma desigual.

As grandes vantagens das *Joint-Ventures* são a redução do investimento e dos riscos financeiros ligados à criação da subsidiária, permitindo à empresa apoiar-se num associado que seja do país e que tenha o conhecimento e disponha de uma rede de relações de apoios políticos, financeiros e comerciais (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017).

Mas as *Joint-ventures* são suscetíveis de correr dois riscos principais: apenas têm uma direção partilhada das estratégias no país onde têm a filial e o segundo problema pode ser a questão das mentalidades, pois podem surgir conflito de interesses e fazerem com que a filial paralise, podendo até levar à rutura da mesma (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017).

- **Investimento Direto no Estrangeiro**

Quando se fala em investimento direto, indica que todos os riscos e custos financeiros ficam do lado da empresa quando esta decide implantar-se no estrangeiro, mas esta situação também pode trazer-lhe vantagens tal como o controlo sobre as políticas de implantação, principalmente ao nível do *marketing* (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017).

Podem existir algumas alternativas de investimento tais como: deslocalização da produção, investimento comercial, e expansão empresarial.

***a) Deslocalização da Produção***

Esta alternativa visa a construir as fábricas em locais menos desenvolvidos onde a mão-de-obra e as matérias-primas estão mais acessíveis (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017)

***b) Investimento Comercial***

Com este investimento pretende-se que as empresas constituam estabelecimentos comerciais em mercados com potencial, permitindo a estas controlar não só os canais de distribuição (lojas próprias ou não), mas também as próprias margens de comercialização (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017).

***c) Expansão Comercial***

Quando se fala nesta expansão, é uma forma de investimento utilizada que permite implementar empresas equivalentes em mercados estratégicos, para assim aumentar a cobertura geográfica e a penetração a nível mundial, e algumas optam por adquirir empresas no mercado-alvo que estejam em dificuldades para a aumentar a sua dimensão empresarial e assim ganhar posição face à concorrência (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017).

### **2.3.2 Motivações à internacionalização**

Num Mundo cada vez mais global, torna-se necessário recorrer à internacionalização para que as empresas sejam menos dependentes dos mercados domésticos (Lindon *et al.*, 1999; Pinto e Pereira; 2016). A internacionalização tornou-se cada vez mais facilitada por diversos fatores tecnológicos, políticos e culturais, pois ao longo dos tempos tem havido cada vez mais desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação; uma redução dos entraves à circulação das mercadorias e do comércio internacional; e uma maior aproximação cultural entre os países (Lindon *et al.*, 1999).

A internacionalização permite reforçar o crescimento, aumentar a competitividade e reforçar a sustentabilidade a longo prazo (Pinto e Pereira, 2016).

Na literatura surgem vários motivos para a internacionalização das empresas, podendo uma mesma empresa ter diversas fontes de motivação (Rua e Melo, 2015). São vários os autores que descrevem esses motivos, mas de uma forma genérica há motivos que surgem em vários estudos, tais como: aumentar as vendas (para aumentar os lucros da empresa e satisfazer os acionistas); o efeito de sinergias ao nível da estrutura de custos (tentar estar presente em vários mercados e dessa forma aumentar as vendas); partilhar o risco (ao estar num maior número de mercados há uma maior diversificação do risco); colaboração (contribuição entre empresas e instituições públicas); o domínio dos mercados (ocupar um maior número de mercados e assim diminuir a concorrência); e as vantagens absolutas (como o controlo de recursos únicos) (OECD, 2009; Viana e Hortinha, 2009; Ferreira *et al.*, 2011; Rua e Melo, 2015; Azuayi; 2016). Mais pormenorizadamente, os motivos para a internacionalização podem ser agrupados em três grupos (Figura 4).

**Figura 4** - Principais grupos dos motivos para a internacionalização (adaptado de Viana e Hortinha, 2007).



Segundo Hortinha e Viana (2007), em relação aos fatores relacionados com a oportunidade estratégica surgem: a imagem do país de origem da empresa, pois a ideia que os outros países têm de um país pode ser decisiva no momento da compra de produtos, sendo que algumas empresas deslocam a parte final da produção de um produto para um geográfico e cultural, havendo uma tendência a expandir para países geograficamente e

<sup>3</sup> OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

país com uma imagem mais confiante para ultrapassar esta barreira; a facilidade de acesso culturalmente mais próximos; a oportunidade de aquisição e emergência em novos mercados, em que na sequência de um negócio há também entrada num novo mercado; e os incentivos governamentais, em relação aos apoios dados pelo governo às empresa (Ferreira *et al.*, 2011). Em relação aos fatores relacionados com a vontade de crescimento (ligados frequentemente a empresas tradicionalmente exportadoras), temos: a imagem de marca que algumas empresas possuem é uma vantagem para estas se expandirem por vários mercados; os serviços não transportáveis (por exemplo, empresas de engenharia); êxito dos parceiros locais, o que permite a instalação diretamente no país; e a diversificação do risco, através da diversificação de produtos ou mercados, em que os maus resultados de um local são camuflados pelos bons resultados de outros (Vieira e Hortinha, 2007). Em relação aos fatores relacionados com os mercados, clientes, concorrentes, custos e a natureza do negócio, tem-se: a exportação para mercados externos menos exigentes; o acompanhamento de clientes; o enfraquecimento da concorrência; a redução das vendas no mercado doméstico; a economia de escala, no sentido atingir maiores dimensões; a deslocação da produção para países em que os custos produtivos são mais baixos; e as empresas que por si só têm que estar presentes em vários países (Vieira e Hortinha, 2007; Ferreira *et al.*, 2011).

Em vários países os motivos que os estimulam a internacionalizar são distintos, como é possível observar na Tabela 1.

<b>País</b>	<b>Motivo</b>
Austrália	Subir a cota mercado; controlar a cadeia de fornecimento, reduzir custos
Alemanha, Bélgica, França, Grécia, Holanda e Itália	Marcar posição no mercado; busca de conhecimento e relacionamento
Canadá	Crescimento, fatores de capacidade de gestão, o capital social, ligação com imigrantes, I&D de investimento, o tamanho da empresa/idade/experiência, mercado doméstico limitado

Irlanda e Índia	Aquisição de conhecimentos
Portugal (Açores)	Redes sociais/laços
Espanha	Marcar posição no mercado; busca de conhecimento e relacionamento; gestores com experiência internacional anterior; o tamanho da empresa; localização regional; país/imagem da região; crescimento e lucro, redes sociais e empresariais; saturação do mercado doméstico/estagnação
Suécia	Marcar posição no mercado; busca de conhecimento e relacionamento; crescimento; gestores com experiência internacional anterior; produto único ou tecnologia; mercado interno limitado
Reino Unido	Marcar posição no mercado; busca de conhecimento e relacionamento; crescimento; lucros; o tamanho do mercado
Estados Unidos da América	Lucros; dólar fraco; ligações com imigrantes; Internet (alcance global); infraestruturas de comércio global
Chile	Fatores específicos da empresa (conteúdo e tamanho da tecnologia) e setor
Indonésia	O tamanho da empresa/recursos disponíveis; a intensidade da exportação setorial; a presença de compradores estrangeiros; e orientação para a exportação empresa

**Tabela 1** - Motivos para a internacionalização de alguns países. Adaptado de: OECD (2009), “Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation”. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

<sup>3</sup> OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

Assim, é visível que podem ser vários os motivos que levam as empresas a se expandirem para o mercado internacional, quer seja por motivos internos à própria empresa ou por motivações externas (Pinto e Pereira, 2016).

Contudo, há evidências de alguns obstáculos à internacionalização das PME, tais como: escassez de capital de giro para financiar as exportações; dificuldades na identificação de oportunidades de negócio no exterior; informação limitada para localizar/analisar mercados; incapacidade de contatar potenciais clientes no exterior; obter representações estrangeiras fiáveis; falta de tempo para lidar com a internacionalização; falta de pessoas ou formação para defrontar a internacionalização; dificuldade para competir com os preços; falta de assistência/apoios do governo; custo de transportes excessivos; desconhecimento das práticas comerciais estrangeiras e dos procedimentos de exportação (OECD, 2009).

### 2.3.3 Modelos e Teorias da Internacionalização

Existem várias teorias/modelos sobre a abordagem seguida no processo de internacionalização, sendo que estas podem ter uma vertente económica ou comportamental (Dal-Vato *et al.*, 2015). A abordagem económica defende a predominância de soluções para as questões que surgem durante o processo de internacionalização, para que haja uma maximização dos retornos económicos, tendo em conta as tendências macroeconómicas nacionais e internacionais, sendo realizado um estudo das teorias de comércio, localização, balanço de pagamento, taxas de câmbio, interações entre empresas (Hemais, 2004; Dib e Carneiro, 2006; Dal-Vato *et al.*, 2015). Por sua vez, a abordagem com base na evolução comportamental tem em conta as atitudes, perceções e comportamentos, de forma a que haja uma redução dos riscos no processo de expansão (Dib e Carneiro, 2006; Dal-Vato *et al.*, 2015).

De uma forma geral, vão ser descritos algumas teorias/modelos de cada uma das abordagens, principalmente aquelas que se destinam às empresas individuais.

<sup>3</sup> OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

- De entre as teorias económicas, tem-se:
  1. **Teoria do Poder de Mercado:** criada por Hymer (nos anos 1960 e 1976), descreve que inicialmente as empresas cresciam nos seus mercados domésticos, até ao momento em que não seria possível crescer mais, instante em que os lucros seriam investidos no mercado internacional, seguindo o mesmo modelo de concentração crescente no mercado internacional (Hemais 2004; Dib e Carneiro, 2006). Desta forma, a internacionalização surgia para otimizar os recursos, competências e explorar as imperfeições estruturais, sendo que de forma implícita poderiam ser internacionalizados produtos ou serviços passíveis de consolidação. As principais vantagens desta teoria seriam a remoção de competição (através de conluios ou fusões), o acesso facilitado aos fatores de produção, controlo de formas de produção mais eficientes, e um melhor sistema de distribuição ou posse de produto diferenciado. Neste caso a internacionalização funciona como um investimento direto no exterior ou exportação (Hemais, 2004; Dib e Carneiro, 2006).
  2. **Teoria da Internacionalização:** tem origem por Coase (no ano de 1937), mas foi proposta e depois revista por Buckley e Casson (nos anos de 1976 e 1998). Esta teoria surge para maximizar a eficiência através da redução dos custos e riscos, nos negócios com terceiros no exterior, ou seja, a internacionalização surge quando os custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado, aumentando a eficiência do grupo. Podem ser internacionalizados quaisquer produtos, serviços, tecnologias, *know-how* ou atividades em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade de imagem, desde que haja vantagens no custo de transação (Dib e Carneiro, 2006). A nível temporal de ocorrência, esta não é explícita em relação ao momento inicial, seguindo depois a lógica de otimização dos lucros, através das janelas de oportunidade. Esta teoria foi desenvolvida no contexto das empresas multinacionais, em que através das falhas do mercado (como por exemplo, custos de informação, oportunismo e especificidade dos ativos) levariam uma empresa multinacional a fazer um investimento direto, em vez de um licenciamento, de forma a entrar no mercado internacional (Hemais, 2004; Dib e Carneiro, 2006; Moraes *et al.*, 2006).

3. **Paradigma Eclético:** a partir dos trabalhos de Dunning (nos anos de 1977,1980 e 1988), definindo que as principais razões para a internacionalização são a procura de mercado (aumento de receitas), a procura de eficiência (redução de custos), a procura de ativos estratégicos e a procura de capacitações fora do país sede (Hemais, 2004; Dib e Carneiro, 2006). Este paradigma internacionaliza produtos, serviços, tecnologias e atividades. Uma das bases deste paradigma cinge-se nas vantagens da localização oferecidas por um país, como por exemplo, a abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo-custo, *know-how* tecnológico, infraestruturas, instituições, tamanho do mercado, estabilidade política e económica, regime cambial e esquema de política económica (Hemais, 2004; Dib e Carneiro, 2006; Azuayi, 2016). A internacionalização é realizada através da exportação, do investimento direto ou do licenciamento, de acordo com as melhores vantagens de propriedade, localização, etc. (Hemais, 2004; Dib e Carneiro, 2006).
- Em relação às teorias comportamentais, surgem:
    1. **Networks:** criadas por Johanson e Mattson (no ano de 1986) e Forsgren ( no ano de 1989), em que as empresas são encaradas como redes de empresas, em que a internacionalização surge não como um movimento explícito de procura de negócio, mas antes para acompanhar as suas conexões (clientes, parceiros e competidores), para responder às pressões da rede (instituições de financiamento ou agências governamentais) e para criar novas conexões (Dib e Carneiro, 2006). A nível do que pode ser internacionalizado, não há restrições, desde que seja do interesse das relações existentes, sendo que a localização ocorre conforme as redes estabelecidas. O comportamento das empresas difere consoante o grau de internacionalização da própria empresa e da sua rede (Dib e Carneiro, 2006).
    2. **Empreendedorismo Internacional:** a expansão internacional de novas empresas ou *start-ups* é realizada através da análise que os empreendedores recolhem das oportunidades. Podem-se falar em três tipos de empreendedores: o empreendedor de mercado, que tem como função ir ao estrangeiro procurar novos mercados; o empreendedor técnico, cujas funções seriam responder às solicitações geradas na aquisição de produtos e tecnologias; e o empreendedor estrutural, com a função de

reestruturar a indústria (Dib e Carneiro, 2006). Este empreendedor é que decide o momento em que ocorre a internacionalização, sendo escolhidos países que fazem pedidos, que têm potencial ou que tenham oportunidade de reestruturação (Dib e Carneiro, 2006).

- 3. Modelo de Internacionalização de Uppsala:** vai ser descrito mais pormenorizadamente no subcapítulo seguinte, pois é o modelo que vai ser aplicado neste estudo.

## 2.4 - Modelo de Internacionalização de Uppsala

O modelo de Uppsala, também conhecido como Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala, foi criado na década de 70 na Universidade da Suécia por Johanson e Vahlne, tendo surgindo a partir de um conjunto de estudos de casos acerca da internacionalização das empresas suecas (Salvador *et al.*, 2008; Johanson e Vahlne, 2015)

Este modelo prevê que existem dois mecanismos pelo qual as empresas se internacionalizam: 1) pelos aspetos de estado (comprometimento e conhecimento do mercado); e 2) pelos aspetos de mudança (decisões de comprometimento de recursos com os outros mercados e pela maneira como seria feita a atividade comercial). Um aumento do ponto 1), levaria consequentemente a um aumento do ponto 2), acabando por ser um ciclo (Johanson e Vahlne, 2015).

O modelo refere-se à internacionalização não como uma decisão estratégica, mas antes como um processo de aprendizagem que ocorre de forma gradual, isto é, há um investimento de recursos gradual conforme os conhecimentos adquiridos sobre o mercado e operações estrangeiras (Carneiro e Dib, 2007; Salvador *et al.*, 2008; Bouncken *et al.*, 2015; Dal-Sato *et al.*, 2015; Neubert, 2017). Isto estabeleceria uma cadeia de estabelecimento, realizada por etapas: de pré-exportador para a exportação indireta, depois para a exportação direta, o licenciamento e por fim o estabelecimento de subsidiária no exterior.

Também é referenciado que as empresas tendem a fazer negócios com países culturalmente mais próximos, o que reduz o grau de incerteza ao nível do processo de internacionalização (Carneiro e Dib, 2007; Salvador *et al.*, 2008; Boucken *et al.*, 2015;

Dal-Sato *et al.*, 2015; Azuayi, 2016). Por exemplo, o idioma, a cultura, o sistema político e o nível educacional entre países pode facilitar a internacionalização entre empresas, isto tendo em conta a atratividade económica (Carneiro e Dib, 2007).

Mais tarde, os mesmo autores atualizaram o modelo inicial, propondo a manutenção dos mecanismos de mudança e a inserção das variáveis de construção de confiança e criação de conhecimento. Esta atualização acrescenta informação na explicação das características do processo de internacionalização das empresas, especialmente por considerar a visão de rede de negócios, baseada em dois aspetos principais: a) os mercados são redes de relacionamentos nas quais as empresas estão ligadas em arranjos amplos, complexos e variados; e b) os relacionamentos oferecem potencial para aprendizagem e para a construção de confiança e comprometimento, que são precondições para a internacionalização (Dal-Sato *et al.*, 2015; Johanson e Vahlne, 2015).

Dessa forma, esta atualização do mecanismo de internacionalização originalmente proposto mostra que há um processo de desenvolvimento de redes multilaterais de negócios, ou seja, o sucesso da empresa está relacionado com a quantidade e qualidade das redes de negócios desenvolvidas. Assim, a inserção em determinadas redes condiciona as possibilidades de identificação e exploração de oportunidades de negócios e influencia nas escolhas de aprendizagem, na construção de confiança e no comprometimento (Dal-Sato *et al.*, 2015).

Em resumo, as principais respostas do Modelo de Uppsala podem ser observadas na Tabela 2 (adaptada do Dib e Carneiro, 2006):

<b>Porquê?</b>	Procura de mercado
<b>O quê?</b>	Não há restrições, pode ser um produto, serviço, tecnologia ou atividade (está implícito)
<b>Quando?</b>	Inicialmente há uma saturação do mercado doméstico, o que vai conduzir a um conhecimento do mercado internacional para se proceder gradualmente a uma internacionalização
<b>Onde?</b>	Para países com “distância psíquica” (culturalmente próximos) em relação ao mercado doméstico menor, sendo que gradualmente esta distância pode crescer

<b>Como?</b>	Em estágios graduais de comprometimento de recursos (inicialmente exportação, depois escritório de vendas até à produção num novo mercado)
--------------	--

**Tabela 2** - Questões básicas respondidas através do Modelo de Uppsala (adaptado de Dib e Carneiro (2006)).

Na década de 90, foram detetadas algumas empresas que não seguiam o modelo gradual de internacionalização, visualizaram-se pequenas e médias empresas que tinham uma atividade internacional significativa logo desde a sua formação. Isto levou ao surgimento de um novo conceito *Born Globals* que significa, nascimento global (Souza *et al.*, 2012).

## **2.5 - Born Globals**

Na década de 90, surgiram umas empresas australianas que chamaram a atenção dos consultores, isto porque este grupo de empresas iniciou as exportações nos primeiros dois anos de formação da empresa, sendo que as vendas internacionais rondavam os 76% (Carneiro e Dib, 2007; Laranjeira, 2012). Essas empresas vieram mostrar que seria possível ter sucesso nos mercados externos sem ter uma base estável a nível doméstico (Carneiro e Dib, 2007; Laranjeira, 2012). Surgiu assim o conceito de *Born Global*, por Rennie em 1993. Essas empresas não seguiram o processo lento e gradual das teorias de internacionalização, surgiam desde início como empresas globais (Carneiro e Dib, 2007; Dib, 2008; Neubert, 2017). Desde então, vários estudos têm sido realizados em torno desta temática, surgindo várias definições e características, sendo que o ponto em comum em todos os autores é o facto destas empresas se internacionalizarem muito rapidamente, diferindo na percentagem de exportação e no limite de tempo que têm de ocorrer (Laranjeira, 2012; Neubert, 2017). Porém, a palavra "global" não deve ser entendida no sentido de que a empresa formada exporta imediatamente para todos os mercados globais, pois na maioria das vezes exporta para um número limitado de mercados, dando preferência aos que têm um mercado mais atraente ou para uma região específica, como uma área de comércio livre (Neubert, 2017).

De um modo geral, caracteriza-se por ter início das atividades de internacionalização logo após a sua fundação, sendo que a moda ronda os três anos; uma fração das vendas totais deve advir das atividades internacionais, sendo a moda de 25% (com variações para menos e mais); a entrada no mercado é flexível e ativa, como o uso de agentes; quanto maior o número de atividades e dividido entre diferentes países, mais *born global* a empresa seria; e as motivações são mais ligadas a uma estratégia clara e proactiva (Dib, 2008; Souza *et al.*, 2012).

Devido à necessidade de a aprendizagem sobre o mercado externo ter de ser rápida, as empresas desenvolveram uma variedade de abordagens: abordagens diretas (como tentativa e erro, experimentação, improvisação ou erro de desvio) e abordagens indiretas (como conselhos ou da experiência de outros), sendo a combinação das duas abordagens a forma de se tornar mais bem-sucedida (Bingham e Davis, 2012).

Segundo vários autores são vários os fatores que permitem a expansão destas empresas, tais como: a visão global logo desde o início da formação as empresas; gerentes com experiência internacional; conhecimento do mercado externo; as condições dos mercados; a importância crescente de nichos de mercado e produtos customizados; as redes de contactos globais; o avanço das tecnologias e comunicação; a flexibilidade das pequenas e médias empresas; a liberalização económica; exploração do marketing e tecnologia; capacidade organizacional; conscientização sobre as oportunidades de mercado externo; condições da indústria e localização geográfica (Laranjeira, 2012; Andersson *et al.*, 2015). No fundo esses fatores podem-se agrupar em quatro categorias principais: perspectiva empresarial, perspectiva organizacional; perspectiva estratégica e perspectiva ambiental externa (Andersson *et al.*, 2015).

A chave para uma rápida e eficaz internacionalização passa pelo gerente ou empresário, pois este reúne a experiência de negócios e redes internacionais de outras empresas, sendo que estas permitem ter acesso a oportunidades lucrativas de negócio no mercado internacional e ajudam a adquirir recurso e reconhecimento (Bouncken *et al.*, 2015).

Em relação às motivações das *Born Globals* tem-se o crescente papel dos nichos de mercado; uma maior demanda por produtos especializados ou personalizados; ciclos mais curtos de produto; avanços significativos na produção, transporte e comunicação; o

aumento da importância das redes globais e alianças; e as competências pessoais (Souza *et al.*, 2012; Bouncken *et al.*, 2015).

Ao contrário dos modelos de internacionalização mais tradicionais, em que as empresas operam nos seus mercados domésticos por muitos anos e só mais tarde começam a expandir o negócio gradualmente a nível internacional, as *Born Globals* têm uma visão global dos seus mercados logo desde início e desenvolvem as capacidades necessárias para alcançar seus objetivos internacionalmente (Andersson *et al.*, 2015; Bouncken *et al.*, 2015).

O fenómeno das *Born Globals* veio pôr em causa o modelo de Uppsala. No Tabela 3 é possível verificar as diferentes características destes modelos.

	<b>Modelo de Uppsala</b>	<b>Born Global</b>
<b>Unidade de Análise</b>	- A empresa	- A empresa; - As competências e visão do empreendedor e as suas redes de contato
<b>Variáveis que explicam o processo</b>	- A distância psíquica entre o mercado doméstico e os outros mercados internacionais; - O conhecimento da empresa	- A procura constante por mercados externos e nichos de mercado onde possam atuar – oportunidades de negócio
<b>Internacionalização</b>	- É lenta e gradual; - Primeiro os mercados mais próximos psicologicamente e um mercado de cada vez; - Baixo envolvimento, risco investimento	-A internacionalização é uma necessidade e não uma opção; - Operam em vários mercados ao mesmo tempo, utilizando simultaneamente múltiplos modos de entrada

**Tabela 3** - Características do Modelo de Uppsala e das *Born Global* (Adaptado de: Laranjeiro 2012).

O modelo de Uppsala parece não ser mais suficiente para explicar as *Born Globals*, pois estas diferem da abordagem tradicional de internacionalização. As principais

diferenças entre os dois modelos podem ser explicadas nos seguintes pontos (Bouncken *et al.*, 2015):

**1. Velocidade:** as *Born Globals* têm uma internacionalização rápida, ganhando vantagem competitiva, enquanto o modelo de Uppsala em primeiro lugar cria recursos suficientes para aproveitar a economia para que depois possa usar contra concorrentes em mercados internacionais.

**2. Escala:** os *Born Globals* incluem a entrada no mercado internacional como um mercado potencial e não permanecem no mercado doméstico.

**3. Propósito:** o caminho de internacionalização tradicional segue a cadeia de estabelecimento, enquanto os *Born Globals* consideram que o risco associado à internacionalização compensa a eficácia da empresa.

Contudo, o modelo de Uppsala também pode ser aplicado em certa parte em empresas *Born Global*, pois estas empresas também selecionam os mercados estrangeiros onde podem entrar rapidamente, com um baixo risco e com um reduzido custos no modo de entrada no mercado (tal como a exportação) (Neubert, 2017).

## 2.6 - Contextualização do estudo

Através da revisão literária foi possível analisar as diferentes teorias/modelos de internacionalização, e a forma como evoluíram ao longo do tempo, bem como as diferentes formas de internacionalização.

Esta primeira análise permite dar a conhecer as diferentes perspectivas e abordagens, para que no seguimento do estudo seja possível determinar quais as formas de internacionalização das empresas em estudo.

# **Capítulo 3 – Quadro Metodológico e Conceptual**

### 3.1 – Introdução

Nesta secção será apresentada a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, dessa forma serão apresentadas as principais questões que se pretendem responder. Além disso, definir-se-á o método de pesquisa utilizado, bem como foi realizada a coleta e o tratamento dos dados.

### 3.2 - Estudo de Caso

Segundo a AMA - *American Marketing Association* (2004) a pesquisa em marketing define-se como: “...*the function that links the consumer, customer, and public to the marketer through information--information used to identify and define marketing opportunities and problems; generate, refine, and evaluate marketing actions; monitor marketing performance; and improve understanding of marketing as a process. Marketing research specifies the information required to address these issues, designs the method for collecting information, manages and implements the data collection process, analyzes the results, and communicates the findings and their implications*”.

Assim sendo, para a realização da presente investigação, que incide na temática da estratégia da Internacionalização e Globalização das empresas de *Software* em Portugal, optou-se pela metodologia de estudo de caso. O estudo de caso caracteriza-se o estudo profundo de um ou mais objetos, de forma a permitir um amplo conhecimento do mesmo. Este tipo de estudo pode ter um carácter exploratório, descritivo e explanatório, não havendo a utilização de técnicas de manipulação ou experimentação, mas é feito através da aplicação de diversos métodos de coleta de dados, de forma a obter a informação necessária ao estudo (Révillion, 2003; Meirinhos e Osório, 2013). Os estudos exploratórios têm como objetivo definir questões ou hipóteses para orientar uma investigação posterior, fornecendo um suporte para a teorização; os estudos descritivos representam a descrição completa de um fenómeno; e os estudos explanatórios permitem estabelecer relações de

<sup>4</sup> AMA – American Marketing Association

causa-efeito, definindo a causa que melhor explica o fenómeno estudado e as suas relações causais (Meirinho e Osório, 2013).

Os resultados obtidos do estudo dependem do pesquisador, isto é, da habilidade deste selecionar a amostra, a forma de coleta dos dados e da sua capacidade de moldar o desenho da pesquisa da forma que for necessária (Révillion, 2003; Yin, 2005). O estudo de caso pode ser aplicado em indivíduos, grupos, organizações, projetos, sistemas ou situações específicas, permitindo compreender as várias interligações existentes entre os fatores em estudo (Révillion, 2003).

Contudo, existem limitações a este tipo de estudo, tais como: a falta de objetividade, pois não existe um estudo estatístico; e devido ao facto das amostras serem mais pequenas e não representativas, não é possível fazer generalizações dos resultados (Révillion, 2003).

Na verdade, o objetivo deste levantamento de dados nos estudos de caso não é quantificar, mas sim compreender, pelo que esta metodologia enquadra-se um âmbito qualitativo (Günther, 2006; Meirinhos e Osório, 2010).

O estudo qualitativo não é traduzido em números, não empregando um instrumento estatístico para a análise do problema, diferindo por isso do método quantitativo (Dalfovo *et al.*, 2008). A investigação qualitativa, trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Este tipo de investigação é indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias a partir de padrões encontrados nos dados.

### 3.2.1 - Paradigma da Investigação

O foco deste estudo é a Internacionalização das empresas de *Software*, desta forma serão selecionadas algumas empresas de renome criadas e estabelecidas em Coimbra. Essas empresas servirão de amostra para analisar a forma e os meios que este tipo de empresas utilizaram para se internacionalizar, desta forma serão respondidas as principais questões deste trabalho: “O que motivou as empresas de *software* a se internacionalizarem e com que dificuldades se depararam?”; “Quais as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas de *software*?”; “Que tipos de empresas são?”; “Quais os meios utilizados pelas empresas de *software* para competir no mercado?”; “Como é alcançado o

desenvolvimento das empresas ao nível de atualização/produção de novos produtos/serviços?”.

Assim sendo, este estudo tem um carácter qualitativo e explanatório, isto é, permitirá criar uma relação entre as estratégias definidas e o contexto das empresas.

### **3.2.2 - Recolha de Dados**

Nos estudos de caso, a recolha de dados pode ter diversas fontes, dependendo da natureza do caso e da finalidade do estudo. A informação pode ser recolhida através de diários, questionários, fontes documentais, entrevistas e outros tipos de registos obtidos através das tecnologias de informação (Meirinhos e Osório, 2013).

Neste estudo, o método que nos interessa é a entrevista, sendo esta a fonte de informação mais importante e eficiente nos estudos de caso (Meirinhos e Osório, 2013). Podem ser diferenciados três tipos de entrevista: entrevista não-estruturada, entrevista semi-estruturada e entrevista estruturada (Vieira e Tibola, 2005). De entre os vários tipos de entrevista, as que suscitam maior interesse são as semi-estruturadas. Este tipo de entrevistas não segue uma ordem pré-estabelecida na formulação das questões ao entrevistado, isto é, há uma flexibilidade para colocar outras questões conforme o seguimento da entrevista (Vieira e Tibola, 2005; Meirinhos e Osório, 2013).

Neste estudo foi utilizada a entrevista semi-estruturada para a recolha de informação das empresas em estudo. Desta forma, foi criado um guião de entrevista, dividido em questões que permitem responder aos objetivos deste trabalho. O guião utilizado está anexado no Anexo I.

Após a realização das entrevistas às empresas seleccionadas, as respostas obtidas serão analisadas no capítulo seguinte, onde serão comparadas as respostas e discutidos os resultados, para que se consiga chegar a uma ideia do modo de internacionalização deste tipo de empresas.

# **Capítulo 4 – Apresentação dos Resultados**

## **4.1 - Introdução**

Para este estudo foram selecionadas quatro empresas de *software* criadas em Coimbra. Após a seleção das empresas, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas presenciais a um representante de cada uma destas empresas. A duração das entrevistas foi variável, devido ao formato específico destas entrevistas, em que não há um segmento fechado do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado.

Na apresentação dos resultados, será apresentada a resposta de cada empresa às questões principais estabelecidas no guião do Anexo I, que permitirão responder aos objetivos principais deste trabalho.

## **4.2 - Empresas em Estudo**

Para este estudo foram selecionadas quatro empresas de *software* estabelecidas em Coimbra e com expansão internacional. Por motivos de confidencialidade o nome das empresas vai ser ocultado, a pedido destas, sendo por isso designadas por Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 e Empresa 4.

## **4.3. - Apresentação de Resultados**

O resultado das entrevistas realizadas às diferentes empresas, acima mencionadas e descritas, vai ser dividido por pontos correspondentes aos objetivos apresentados no início deste trabalho. Dentro de cada ponto (objetivo) vão ser apresentadas as respostas, ou parte das respostas, dadas pelo representante de cada empresa. No fim de cada ponto, será feito um resumo dos resultados desses objetivos.

**4.3.1 - Determinar o que motivou as empresas a se internacionalizarem e com que dificuldades se depararam**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b>a) <u>Há quantos anos têm atividade internacional?</u></b>			
<i>“Atua no mercado internacional desde a sua conceção, em 1998, ou seja, há cerca de 19 anos”</i>	<i>“Desde 2009, mas com maior intensidade desde 2013”</i>	<i>“Há 6 anos”</i>	<i>“À cerca de 17/18 anos”</i>
<b>b) <u>Quais foram as motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se?</u></b>			
<i>“Sendo Portugal um país com um número reduzido de empresas a operar nesta área, a internacionalização era o único caminho possível, por forma a garantir o crescimento e a sustentabilidade da empresa”</i>	<i>“Mercado interno demasiado pequeno, sendo que o produto fornecido se reveste de inovação a nível internacional”</i>	<i>“Expansão de mercado e o possível lucro que advém deste.”</i>	<i>“Negócios; desenvolvem software para a Portugal Telecom, e a partir daí surgiu uma internacionalização”</i>
<b>c) <u>Como realizaram o reconhecimento do mercado estrangeiro?</u></b>			
<i>“No início o reconhecimento foi oportunista, alavancado apenas pelas competências distintas</i>	<i>“Nos Estados Unidos, através de presença e contactos locais. Após a fase inicial, com a contratação</i>	<i>“Sempre com parceiros locais. Também houve um antigo colaborador que foi para o Brasil e denotou a</i>	<i>“A Portugal Telecom fez esse reconhecimento. Em São Tomé foi a partir da CST, e para Angola foi</i>

<i>valorizadas no mercado”</i>	<i>de equipas de vendas internacionais e visita aos diversos mercados e clientes. Também a presença em feiras do sector permitiu aumentar o conhecimento do mercado”</i>	<i>falta deste sistema, e propôs desenvolverem o software para levar para o Brasil””</i>	<i>numa aposta num projeto internacional, em parceria com a Portugal Telecom, e a partir daí houve uma prospeção do mercado”</i>
--------------------------------	--	--	--

d) Tiveram algum apoio político?

<i>“Não teve apoio de partidos políticos, no entanto usufruiu dos apoios à internacionalização da AICEP, tendo também alavancado as potencialidades de estar no IPN”</i>	<i>“Tive apoio de alguns fundos públicos do QREN/PT2020, bem como através da presença em missões empresariais a alguns dos mercados alvo”</i>	<i>“Apenas quando o Estado Português aconselhou o Estado de Cabo Verde que a nossa empresa era a ideal”</i>	<i>“Não”</i>
--	---	---	--------------

e) Com que dificuldades se depararam?

<i>“O desafio mais premente foi o facto de ser uma empresa recente sem trackrecord, pequena e de Portugal”</i>	<i>“Inicialmente de financiamento. Depois desconhecimento das regras fiscais e de outras questões relacionadas com o modo de fazer</i>	<i>“Sim, com a legislação, pois alguns países têm restrições severas”</i>	<i>“Não tive dificuldades, pois o parceiro era a Portugal Telecom”</i>
--	--	---	--

	<p><i>negócio nalguns dos mercados alvo. Finalmente, a reduzida dimensão da empresa foi também um dos obstáculos numa fase inicial de entrada no mercado e afirmação nos mercados internacionais.”</i></p>		
--	--	--	--

**Tabela 4** - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com a motivação das empresas para a internacionalizarem e com as dificuldades com que se depararam.

A Empresa 1 está no mercado desde a sua conceção, ou seja, à cerca de 19 anos. Esta empresa fundou-se partir de um grupo de estudantes de Engenharia e Computação, que após publicarem alguns artigos sobre a vulnerabilidade dos sistemas *Windows*, foram convidados a testar alguns sistemas no estrangeiro. Foi então a partir de 1999 que a empresa se lançou internacionalmente. Após este contacto e devido a Portugal ser um país com um número reduzido de empresas a operar nesta área, a internacionalização foi a forma de garantir o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

A Empresa 1 fez um reconhecimento do mercado estrangeiro baseado na oportunidade, sendo que após o crescimento e a maturidade da empresa é que se começou a construir uma estratégia de internacionalização para poder entrar em outros mercados.

Esta empresa não obteve apoios políticos/partidários mas, no entanto, usufruiu dos apoios à internacionalização da AICEP, sendo este alavancado pelo Instituto Pedro Nunes

<sup>1</sup> AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

(IPN), uma Incubadora de Empresas que garantiu o sucesso desta empresa.

Um dos desafios que a Empresa 1 enfrentou foi ser uma empresa recente sem *trackrecord*, pequena e de Portugal. A forma como a empresa superou este desafio, passou pela qualidade, com certificação acreditada por instituições a nível internacional e com o tempo através das referências dos clientes.

Na Empresa 2 o que levou à internacionalização foi o facto do mercado se ter tornado demasiado pequeno e porque a empresa considera que o produto que dispõe se reveste de inovação a nível internacional. A Empresa 2 procurou fazer o reconhecimento do mercado estrangeiro através de contactos locais, principalmente nos Estados Unidos, onde na fase inicial o reconhecimento foi feito com a contratação de equipas de vendas internacionais e visita aos diversos mercados e clientes, sendo que apostaram também na presença em feiras do sector, o que permitiu aumentar o conhecimento do mercado.

Em termos de apoio político houve no âmbito dos fundos públicos do QREN/PT2020, e também através da presença em missões empresariais a alguns dos mercados que a Empresa 2 estava interessada.

As dificuldades iniciais prenderam-se com a falta de investimento e com o desconhecimento das regras fiscais e do modo de fazer negócio em alguns mercados-alvo. Uma das dificuldades também foi a reduzida dimensão da empresa numa fase inicial de entrada nos mercados internacionais e a sua afirmação nos mesmos.

A internacionalização da Empresa 3 foi proporcionada através de um ex-colaborador que foi para o Brasil e denotou a falta de um *software* médico de gestão e que voltou a Portugal e procurou uma parceria com a ex-empresa o que levou então à internacionalização da empresa. A necessidade de expansão e do lucro que advém deste foi também um dos motivos que levou à internacionalização. Um dos fatores que foi indicado como uma dificuldade foi a legislação de cada país, pois em alguns era muito severo e com regras muito específicas e diferentes das de Portugal.

A internacionalização da Empresa 4 deveu-se à parceria com a Portugal Telecom (PT), sendo que esta é que realizou o reconhecimento do mercado estrangeiro, e desta forma a empresa não teve grandes dificuldades em internacionalizar-se.

<sup>5</sup> QREN/PT2020 – Quadro de Referência Estratégica Nacional Portugal 2020

**4.3.2 - Estimar quais as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas de software:**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b>a) <u>Com quantos países têm ligação internacional?</u></b>			
<p><i>“Neste momento a empresa tem escritórios em Portugal (Coimbra, Lisboa e Porto), no Reino Unido (Southampton e Yeovil), na Alemanha (Munique), nos Estados Unidos (Califórnia), no Brasil (São Paulo), em Moçambique (Maputo) e em Angola (Luanda)”</i></p>	<p><i>“Atualmente, com cerca de 15 países”</i></p>	<p><i>“Com três: Brasil, Angola e Cabo Verde”</i></p>	<p><i>“Para Angola, São Tomé, Moçambique, Guiné Bissau (fornecem um sistema de telecomunicações, sendo que é um mercado muito volátil) e Timor (indiretamente)”</i></p>
<b>b) <u>Qual foi a forma de internacionalização utilizada?</u></b>			
<p><i>“Abertura de sucursais e as parcerias locais”</i></p>	<p><i>“Constituição de subsidiárias (Estados Unidos da América), abertura de escritórios de representação (Reino Unido, França e</i></p>	<p><i>“Investimento direto”</i></p>	<p><i>“A internacionalização foi feita a partir da parceria com a Portugal Telecom”</i></p>

	<i>Alemanha) e exportação para os restantes países”</i>		
<b>c) O mercado internacional é visto como o mercado da empresa?</b>			
<i>“Sem dúvida, uma vez que tem escala e é mais rico que o mercado interno.”</i>	<i>“Sim. O produto/serviços oferecidos pela empresa não têm procura em Portugal, ou melhor, o mercado português não tem nem dimensão nem poder de compra para adquirir os produtos”</i>	<i>“Não, ainda não”</i>	<i>“É fundamental para a empresa e está perfeitamente implementado na empresa”</i>

**Tabela 5** - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com as formas de internacionalização utilizadas.

A Empresa 1 tem neste momento alguns escritórios em Portugal (Coimbra, Porto e Lisboa), no Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos da América, Brasil, Moçambique e em Angola, mas também possui presença por toda a Europa e, ainda, em países como o Canadá, a China e a África do Sul.

Para esta internacionalização a empresa utilizou um *mix* que passou pela abertura de sucursais e de parcerias locais. A visão da empresa é que o mercado internacional é claramente visto como mercado da empresa pois é mais rico que o mercado interno.

Atualmente, a Empresa 2 tem ligação a 15 países, espalhados por vários continentes. Quanto à forma de internacionalização nos Estados Unidos foi através de subsidiárias; no Reino Unido, França e Alemanha é através de escritórios de representação; e para os restantes 11 países é através da exportação. A Empresa 2 encara o mundo

internacional como o mercado da empresa, pois considera que neste momento os produtos/serviços oferecidos pela empresa não se enquadram a Portugal, pois não tem dimensão nem poder de compra.

A Empresa 3 está presente no Brasil, Cabo Verde e Angola, e a forma de internacionalização foi o investimento direto por parte da empresa, contudo considera que o mercado internacional ainda não é visto como mercado da empresa, sendo que tem previsto que possa acontecer a curto médio prazo.

A Empresa 4 internacionalizou-se a partir da parceria com a PT, estando espalhada por vários países (Angola, Moçambique, Guiné Bissau, São Tomé e Timor). Neste caso podemos considerar que foi um tipo de implementação ligeira, através da exportação.

#### 4.3.3 - Verificar se as empresas são *Born Graduals* ou *Born Globals*:

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
<b>a) <u>O crescimento da empresa a nível internacional foi gradual?</u></b>			
<i>“Sim, embora o foco da empresa tenha sempre sido internacional, o crescimento foi gradual, alavancado pela abertura faseada e economicamente sustentável de sucursais nos países em que a empresa tencionava crescer”</i>	<i>“Sim”</i>	<i>“Foi gradual. Só a partir de 2001 é que tiveram um aumento das exportações”</i>	<i>“Foi gradual, havendo um boom em 2016, a partir do momento em que deixou de haver parceria com a Portugal Telecom, passando a negociação a ser diretamente com os parceiros”</i>
<b>b) <u>Qual o peso das exportações nas vendas totais da empresa?</u></b>			
<i>“Neste momento, mais de dois terços (83%)</i>	<i>“Mais de 95% do Volume de</i>	<i>“Inferiores a 25% em 2016, houve um</i>	<i>“É de 33%”</i>

<i>da atividade da tecnológica provêm do exterior”</i>	<i>Negócios”</i>	<i>decrécimo nos últimos três anos”</i>	
<b>c) <u>Ao fim de 3 anos a empresa já exportava mais de 25%?</u></b>			
<i>“Sim, desde o início que grande parte da atividade da empresa está assente em mercados externos, tendência que se mantém até aos dias de hoje”</i>	<i>“Sim. Ao fim do primeiro ano de verdadeira implantação internacional a empresa já exportava mais de 90% do seu volume de negócios”</i>	<i>“Não”</i>	<i>“Não”</i>

**Tabela 6** - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com o facto de serem *Born Graduals* ou *Born Globals*.

A Empresa 1, apesar do foco ser sempre a nível internacional, o crescimento foi gradual, alavancado pela abertura faseada e economicamente sustentável de sucursais nos países em que a empresa tenciona crescer. Neste momento, mais de dois terços da atividade tecnológica provêm do exterior, sendo que o Reino Unido e a Alemanha representam cerca de 40% do negócio.

A Empresa 1 desde o início que teve atividade assente nos mercados externos e ao longo dos seus primeiros anos a empresa nunca teve menos de 50% do seu volume de negócios sem serem fruto de atividade internacional.

Podemos dizer que o crescimento da Empresa 2 apesar de ser gradual foi intenso, e atualmente as exportações representam mais de 95% do volume de negócios da empresa. No fim do primeiro ano da implantação internacional a empresa já exportava mais de 90% do seu volume de negócio, o que a torna numa *Born Global*.

A Empresa 3 teve um comportamento *Born Gradual* desde o início, sendo que entre 2001 a 2013 as exportações era superiores aos 25%, e nos últimos 3 anos decaíram e são inferiores a esse valor.

A Empresa 4 pode ser considerada uma *Born Gradual*, pois foi através da PT que a mesma se foi internacionalizado. Só após 18 anos, e finda a parceria com a PT procurou internacionalização por meios próprios. Além disso, após os primeiros três anos de formação da empresa, ainda não exportavam mais de 25%.

**4.3.4 - Caso sejam *Born Graduals*, determinar se seguiram o Modelo de Internacionalização de Uppsala:**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b>a) <u>Há um conhecimento gradual sobre o mercado estrangeiro?</u></b>			
<i>“Há sem dúvida – A noção dos diferentes mercados e das diferentes culturas organizacionais foi ganhando definição com a maturidade da empresa.”</i>	<i>“Sim”</i>	<i>“Não”</i>	<i>“Não, foi direcionado para as telecomunicações, sendo este conhecimento feito a partir da Portugal Telecom. Em 2013 é que o Diretor Geral fez prospeção nos mercados onde tinham parceria”</i>
<b>b) <u>Os países com que se internacionalizam são culturalmente próximos?</u></b>			
<i>“Cada vez mais. Inicialmente a empresa internacionalizou-se para países lusófonos, considerando a língua como um fator de</i>	<i>“Na sua maioria, mas existem algumas exceções”</i>	<i>“Sim, PALOPs e CPLP”</i>	<i>“Sim, no sentido de serem antigas colónias de Portugal”</i>

<p><i>proximidade e que ajudava a combater as barreiras à entrada. No entanto, com o passar do tempo, foi-se ganhando a noção de que a língua, embora seja um fator importante, tem um peso diminuto quando comparado com os valores organizacionais”</i></p>			
---	--	--	--

**Tabela 7** - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com o Modelo de Uppsala.

A Empresa 1 teve um crescimento gradual da empresa, pois têm clara noção dos diferentes mercados e das diferentes culturas organizacionais, sendo que havia determinados conceitos que, com os anos se foram transformando tanto através da análise cuidada de cada mercado, mas também através da experiência adquirida.

Esta empresa inicialmente procurou ligações para se internacionalizar junto dos países lusófonos, sendo que considerou a língua como um fator de proximidade e que ajudaria a combater as barreiras à entrada. No entanto, e após o passar do tempo, tomou noção que apesar de a língua ser um fator importante, tem um peso inferior quando comparado com os valores organizacionais da empresa, que aposta na qualidade, na inovação, no rigor, na organização e na sua forma de estar no mercado.

Houve um desinvestimento nos países de língua portuguesa, como no Brasil, mas verificou-se um investimento em países europeus, como o Reino Unido ou a Alemanha, que têm características da organização que a empresa apresenta.

A Empresa 2 atua na maioria em países culturalmente próximos, sendo que tem algumas exceções, como por exemplo no caso dos Estados Unidos da América.

A Empresa 3 não seguiu o Modelo de Internacionalização de Uppsala pois não houve um conhecimento gradual do mercado, a entrada dá-se diretamente através de um ex-colaborador no Brasil, e em Cabo-Verde foi através de um concurso em que o Estado Português aconselhou a mesma ao Estado desse país. Apesar de não seguir o modelo na sua totalidade a Empresa 3 começou a internacionalizar-se para países culturalmente próximos como Cabo Verde, Angola e Brasil.

Pode-se considerar que a Empresa 4 não seguiu o Modelo de Internacionalização de Uppsala, no sentido em que não foi a empresa que fez o reconhecimento do território no mercado estrangeiro. Porém, todos os países onde o mercado está inserido podem ser considerados culturalmente próximos, uma vez que são antigas colónias portuguesas e que possuem características próximas das de Portugal, podendo por isso indo ultrapassando barreiras culturais.

**4.3.5 - Verificar quais os meios utilizados pelas empresas de *software* para competir no mercado:**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b>a) Têm uma exploração contínua de novos mercados?</b>			
<i>“Sim, a aposta na internacionalização faz parte da cultura da empresa, procurando sempre novas oportunidades de expansão e crescimento”</i>	<i>“Sim. Só assim será possível continuar a crescer”</i>	<i>“Sim, têm um responsável só para isso”</i>	<i>“São uma Software house, sendo que não são fechados, e estão sempre abertos a novas oportunidades, em que grande parte do mercado já é fidelizado e para esse mercado desenvolvem software a pedido do cliente”</i>

b) Têm muita concorrência? E como lidam com esta.

<p><i>“Aposta numa definição clara do seu posicionamento, apostando no desenvolvimento de software de valor acrescentado, não querendo competir com a indústria de software “Low cost”; aposta em duas áreas essenciais, safety-critical e business-critical; aposta na qualidade e diferenciação, sendo orientada para atividades de nicho”</i></p>	<p><i>“Existe alguma concorrência, quer de empresas já bastante bem implantadas no mercado como de novos entrantes, no entanto tentam lidar com esta de diversas formas, nomeadamente através da inovação, forte imagem de credibilidade, preço, diferenciação, etc.”</i></p>	<p><i>“Depende do mercado. Brasil e Portugal sim; Cabo Verde não. A concorrência é saudável, não de forma agressiva”</i></p>	<p><i>“Lidam bem, a carteira de clientes é fidelizada, ou seja, a empresa é pequena, não tem capacidade para grande volume de negócios, desenvolve parcerias com os clientes e vão-se mantendo”</i></p>
--	---	--	---

c) O Marketing praticado proporciona a aquisição de novos clientes?

<p><i>“Sim, a empresa aposta num marketing direcionado para o cliente, posicionando-se como um parceiro estratégico da equipa de vendas”</i></p>	<p><i>“Sim, senão não continuariam a investir em Marketing e vendas”</i></p>	<p><i>“Em Portugal sim, nos países internacionais não, pois é feito através de contatos pessoais”</i></p>	<p><i>“Não têm departamento de marketing. O marketing são eles, tanto na demonstração da qualidade do serviço, como do produto.”</i></p>
--	--	---	--

d) A atividade da empresa contribui para aumentar a competitividade internacional?

<p><i>“Sim, na sua atividade diária, a empresa</i></p>	<p><i>“Ao falar de aumentar a</i></p>	<p><i>“Em Portugal sim, pois a</i></p>	<p><i>“Em escala reduzida sim”</i></p>
--	---------------------------------------	--	--

<p><i>procura estabelecer sempre um padrão de qualidade elevado, baseado na inovação, qualidade e na diferenciação, sendo este reconhecido pelos seus clientes”</i></p>	<p><i>competitividade internacional do país, claramente que sim, contribui”</i></p>	<p><i>concorrência é direta, ou seja, existe uma exploração através do que os outros têm. No Brasil sim, e em Cabo Verde não tanto porque não têm concorrência”</i></p>	
---	---	---	--

**Tabela 8** - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com meios utilizados pelas empresas de *software* para competir no mercado.

A Empresa 1 explora continuamente os novos mercados, pois faz parte da cultura da empresa, sendo daí surgem novas oportunidades de expansão e crescimento.

Ao nível da concorrência a empresa aposta numa definição clara do seu posicionamento, apostando no desenvolvimento de *software* de valor acrescentado, não competindo com a indústria de *software low-cost*. São claras as apostas em duas áreas essenciais: *safety-critical* e *business-critical*. Embora possam representar um desafio acrescido devido às barreiras de entrada, tem vantagens, pois a concorrência é menor, e apostam na qualidade e diferenciação, orientando-se para atividades de nicho, o que vai fazer com que se destaque da concorrência.

A Empresa 1 aposta num *marketing* direcionado para o cliente, posicionando-se com parceiros da equipa de vendas, o que contribui para a notoriedade da marca nos mercados externos e internos, esta aposta faz com que haja melhor conhecimento das características de cada mercado, para o *design* da oferta e para a atração de potenciais clientes para a empresa.

Ao nível da competitividade internacional, a empresa na sua atividade diária procura sempre estabelecer um padrão de qualidade elevado, baseado na inovação, qualidade e na diferenciação, sendo que isto é reconhecido pelos seus clientes.

A Empresa 2 procura ter uma exploração contínua dos mercados, pois considera que só assim pode continuar a crescer. Quanto à concorrência, a Empresa 2 tem alguns, quer de empresas já bastante implantadas no mercado, quer de novos entrantes, mas lidam sempre através de novos contextos de inovação, forte imagem de credibilidade, preço e diferenciação. A Empresa 2 aposta certamente no *marketing* e vendas, e obtêm resultados disso. Quanto à competitividade internacional, a Empresa 2 procura claramente aumentar a sua.

A Empresa 3 faz procura de novos mercados, inclusive tem alguém quase a tempo inteiro só para isso. Em termos da concorrência a empresa lida com ela de uma forma saudável. Em termos de *marketing* tem um departamento que tem a função de atrair novos clientes em Portugal, já a nível internacional não, pois a aquisição de novos clientes é feita através de contactos pessoais. Em Portugal, a Empresa 3 tem concorrência direta, pois tanto esta como os concorrentes que desenvolvem software estão sempre a ver o que os outros lançam para fazerem igual.

A Empresa 4 não tem tendência a procurar novos mercados nem novos clientes, tentando manter o cliente fidelizado satisfeito, e indo de encontro às necessidades deste. Não possui um departamento de *marketing*, nem se prevê ou pretende ter, pois acreditam que o produto vende por si próprio.

**4.3.6 - Avaliar as competências tecnológicas das empresas e a atitude global destas (ao nível de atualização/produção de novos produtos/serviços; percentagem de exportações):**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b>a) Ao nível de funcionários, qual é a dimensão da empresa?</b>			
<i>“Mais de 350 funcionários”</i>	<i>“Mais de 220 pessoas a nível mundial”</i>	<i>“São 55 funcionários”</i>	<i>“São 33 funcionários, são uma pequena empresa, sendo que não concordam com a designação pequena média empresa”</i>
<b>b) A faturação anual da empresa ronda que valores?</b>			
<i>“Em 2016 facturam 30 milhões de euros”</i>	<i>“A empresa fatura já mais de 50M de USD”</i>	<i>“4.200.000€”</i>	<i>“2.500.000€, sendo que no fim do ano são 500.000€ de lucro”</i>
<b>c) Os produtos desenvolvidos têm grande componente inovadora? E acompanham as necessidades dos clientes?</b>			
<i>“Aprendizagem, conhecimento e inovação estão no centro da estratégia; transformação dos conhecimentos e pensamentos em produtos e serviços que oferecem valor real aos clientes”</i>	<i>“Sim e sim”</i>	<i>“Sim, sempre desenvolvido para o cliente”</i>	<i>“Sempre”</i>
<b>d) A tecnologia é de ponta no mercado que se insere?</b>			
<i>“Sim, a empresa tem participado em</i>	<i>“Sim”</i>	<i>“Sim, é tecnologia de ponta ao nível</i>	<i>“Sim”</i>

<i>projetos inovadores nos mercados onde se insere</i>		<i>mundial</i>	
e) <u>Quais são as expectativas para a empresa daqui a 5 anos?</u>			
<i>“Daqui a 5 anos a empresa espera alcançar uma faturação de 100 Milhões, o que representa um crescimento de 20% ao ano”</i>	<i>“Continuar a crescer para, eventualmente chegar a uma posição de liderança no mercado, não só do ponto de vista tecnológico como de quota de mercado”</i>	<i>“Preveem entrada em um ou dois países europeus, pretendem entrar no mercado asiático, a consolidação do mercado interno e do cabo-verdiano”</i>	<i>“Manter, não tendo passivo”</i>

**Tabela 9** - Apresentação das respostas dadas pelas empresas em estudo às perguntas relacionadas com as competências tecnológicas das empresas e a atitude global destas.

Na Empresa 1 no ano de 2016 teve um crescimento de 18% no volume de negócios face a 2015, representando 30 milhões de euros.

Para esta empresa a aprendizagem, o conhecimento e a inovação estão no centro da estratégia da empresa, que impulsionado pelo desejo de trazer novas tecnologias, produtos e serviços ao mercado, bem como pelo fornecimento de valor acrescentado aos seus clientes, faz com que a empresa invista em Investigação e Desenvolvimento em cerca de 10% do volume de negócios da empresa, o que demonstra claro compromisso com a investigação aplicada à inovação.

A empresa tem um foco que é a transformação dos conhecimentos e pensamentos em produtos e serviços que ofereçam real valor aos clientes. Em termos de tecnologia de ponta, a Empresa 2 tem participado em projetos inovadores nos mercados onde se insere e procuram sempre fornecer soluções baseadas nas melhores práticas da indústria.

Em termos de expectativas, a empresa vai procurar alcançar uma faturação de 100 milhões de euros, o que vai representar um crescimento de 20% ao ano, para isso a empresa vai apostar em aquisições estratégicas nos países de destino.

A Empresa 2 fatura mais de 50M de dólares, e para isso muito contribui a componente inovadora da empresa e o desenvolvimento de *software* que acompanha as necessidades dos clientes, sendo que é sempre tecnologia de ponta. Quanto as expectativas a Empresa 2 quer continuar a crescer e ser líder no mercado tanto no ponto de vista tecnológico quer da quota do mercado.

A Empresa 3 desenvolve os seus produtos de acordo com os clientes e o que é solicitado, sendo que a tudo o que é desenvolvido é tecnologia de ponta a nível mundial. As expectativas da empresa preveem a entrada em um a dois países europeus e também entrada no mercado asiático sendo que pretendem também a consolidação tanto no mercado interno como mercado Cabo-Verdiano.

A Empresa 4 vai criando produtos consoante as necessidades do cliente, mantendo a componente inovadora, porém a empresa não tem perspetivas de se expandir nos próximos 5 anos. A pretensão é não ter passivo.



## **Capítulo 5 – Conclusão**

## 5.1 - Discussão dos Resultados

Desde o primeiro ano de formação a Empresa 1 teve atividade internacional, sendo que a motivação para esta internacionalização passou pelo mercado português não ser suficiente para garantir o crescimento e a sustentabilidade da empresa (OECD, 2009; Viana e Hortinha, 2009; Ferreira *et al.*, 2011; Rua e Melo, 2015; Azuayi, 2016). Um grande apoio que esta empresa teve surgiu a partir do IPN (Instituto Pedro Nunes) com a incubadora de empresas, que apoia estas nos primeiros anos de formação e facilita acesso e os conhecimentos a nível de qualidade, gestão, *marketing* e contactos com os mercados nacionais e internacionais. Usou também dos apoios à internacionalização por parte da AICEP (Agência para o investimento e Comércio Externo de Portugal). A nível das dificuldades as mais evidentes foram o facto de a empresa ser recente sem grande histórico no meio, pequena e pelo facto de ser portuguesa e Portugal não ser referência neste tipo de mercado na altura em que a empresa se formou.

Relativamente à forma de internacionalização utilizada pela Empresa 1 pode-se dizer que foi através de implantações pesadas. Podemos concluir esta situação pela presença de sucursais e escritórios em alguns países e também por parcerias locais (Lindo *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017).

Desta forma podemos afirmar que a Empresa 1 é um *Born Global*, pois o mercado externo constituiu a maioria do mercado da empresa, logo desde o início da sua formação. Apesar do seu crescimento ter sido gradual este foi no mercado internacional. Outro fator que a qualifica como *Born Global* é por estar espalhada por vários países, pois a internacionalização para esta empresa não é uma opção, mas sim uma necessidade (Souza *et al.*, 2012; Andersson *et al.*, 2015; Bouncken *et al.*, 2015).

Sendo esta uma *Born Global* não vai de acordo com o modelo de Uppsala, contudo este pode ser aplicada em parte no sentido da seleção dos mercados estrangeiros por iniciaram a internacionalização, pois eram países lusófonos de forma a eliminar a barreira linguística (Carneiro e Dib, 2007; Neubert, 2017). A empresa mais tarde percebeu que a língua não seria um fator tão importante quando, comparado com os valores organizacionais com que se regia.

A Empresa 1 aposta na qualidade e diferenciação para lidar com a concorrência, desenvolvendo produtos inovadores e de tecnologia de ponta, procurando novas oportunidades de crescimento. O *marketing* é direcionado para o cliente, auxiliando a equipa de vendas. Esta empresa apresenta um plano de crescimento para os próximos 5 anos com as expectativas de ser líder de mercado, e com um crescimento de 20% ao ano podendo atingir no fim destes anos um valor bastante elevado de faturação que poderá rondar os 100milhões de euros.

A Empresa 2 a partir do primeiro ano de formação começou a ter atividade internacional, sendo que as motivações para a internacionalização estiveram sobretudo ligadas ao facto do produto/serviço que comercializa não se adequar ao mercado doméstico, isto porque tem uma grande componente inovadora e económica (OECD, 2009; Viana e Hortinha, 2009; Ferreira *et al.*, 2011).

Como está presente na bibliografia esta empresa deparou-se com várias dificuldades, tais como a nível de escassez de capital no início, informação limitada dos mercados, formas de exportação e de afirmação da empresa quando esta estava no início (OECD, 2009). Inicialmente a empresa recorreu a capitais público através dos fundos europeus para ajuda ao desenvolvimento empresarial, sendo que este tipo de ajuda revela-se muito importante para as empresas darem o primeiro passo e assim terem um apoio para ultrapassar as dificuldades que existem no início.

Quanto à forma de internacionalização utilizada nesta empresa esta usa implantações mistas, ou seja, tem implantações pesadas em alguns países como os Estados Unidos da América através de investimento direto e no Reino Unido, França, Alemanha existe criação de subsidiárias e escritórios, tem implantações ligeiras nos restantes países onde utilizam apenas a exportação (Lindon *et al.*, 1997; Pinto e Pereira, 2017).

A Empresa 2 tem características claras de *Born Global*, isto porque logo depois da sua formação apresentou grandes valores de exportação, sendo que estes representam a maior parte do negócio, tem também grande número de atividades em países diferentes, usando contatos e contratação de equipas de vendas internacionais para analisarem e entrarem nos mercados estrangeiros (Andersson *et al.*, 2015; Boucncken *et al.*, 2015).

Nesta empresa a internacionalização não é uma opção, mas sim uma necessidade e utilizam simultaneamente várias formas de internacionalização, o que vai de acordo com as *Born Globals*.

Podemos dizer que a Empresa 2 por ser uma *Born Global* não vai de acordo com o modelo de Uppsala, no sentido de que a velocidade de expansão, de escala e do propósito. Mas independentemente disso a empresa tem à mesma um conhecimento gradual do mercado e na maioria dos países de expansão são culturalmente próximos, mas obviamente à exceções (Bouncken *et al.*, 2015).

A inovação, a imagem de credibilidade, o preço e a diferenciação, são fatores principais para lidar com a concorrência e aumentar a competitividade tendo em conta uma exploração contínua de novos mercados.

A Empresa 2 possui uma visão para o *marketing* de evolução e inovação, verificando-se isso com o contínuo investimento neste departamento e no das vendas.

Esta é uma empresa de tecnologia de ponta, com uma componente inovadora sendo que as expetativas da empresa são continuar a crescer de forma a chegar a uma posição de líder de mercado mundial.

A Empresa 3 partiu para a internacionalização após um ex-colaborador que se deslocou para o Brasil ter reparado que havia uma lacuna no mercado em relação a *software* relacionado com a gestão médica. Ao voltar a Portugal propôs à empresa desenvolver algo que suplantasse essa lacuna o que se verificou. Em Cabo-Verde foi um concurso para instalar um *software* de gestão médica que fez com que a empresa se deslocasse para este local, e em Angola foi pesquisa através de contactos pessoais. Desta forma verifica-se que o que motivou a empresa a internacionalizar-se foi a expansão de mercado, para uma maior obtenção de lucro o que também é visível pelo facto da empresa pretender expandir-se para outros países nos próximos anos. A empresa teve algumas dificuldades a nível de legislação nos países onde se instalou, o que vai de acordo com a bibliografia (OECD, 2009).

A empresa teve uma implantação pesada, aplicando investimento direto no estrangeiro, o que lhe trouxe vantagens a nível do controlo de políticas de implantação e do *marketing*, mas contudo o risco e custo financeiro vai depender desta (Lindon *et al.*, 1997; pinto e Pereira, 2017).

A Empresa 3 apresenta as características de uma *Born Gradual*, visto que a internacionalização foi gradual, não apresentando valores de exportação superiores a 25% nos primeiros 3 anos de formação (Dib, 2008; Souza *et al.*, 2012). Entre os anos de 2001 e a 2013 as exportações apresentaram um *boom* que ultrapassou claramente os 25%, contudo em 2013 houve uma desaceleração nas exportações sendo que nos últimos 3 anos foi inferior aos 25%.

Quanto ao Modelo de Internacionalização de Uppsala verifica-se que não foi totalmente utilizado, pois não houve uma aprendizagem gradual do mercado estrangeiro, visto que a internacionalização ocorreu a partir das oportunidades que foram criadas ao longo dos anos, muitas através de contactos pessoais (Carneiro e Dib, 2007; Salvador *et al.*, 2008; Bouncken *et al.*, 2015; Dal-Sato *et al.*, 2015; Neubert, 2017). Contudo, a internacionalização ocorreu em países culturalmente próximos, como o Brasil, Angola e Cabo-Verde (Carneiro e Dib, 2007; Salvador *et al.*, 2008; Boucken *et al.*, 2015; Dal-Sato *et al.*, 2015; Azuayi, 2016).

A empresa apresenta um decréscimo nas exportações, uma das sugestões que se poderia fazer era reforçar a equipa que só possuiu um elemento na prospeção de mercado com mais alguns elementos e talvez aproximar o departamento de marketing com essa equipa. A perspetiva que a empresa prevê daqui a 5 anos, talvez devesse ser implementada mais cedo e a entrada nos mercados europeus devesse ser efetuada com mais antecedência, sendo que até podiam pensar em mais países europeus. Para isso, seria importante reforçar a equipa de marketing para que esse objetivo pudesse ser cumprido. Após essa entrada no mercado europeu bem consolidada, aí sim o mercado asiático devia ser explorado, o que iria de acordo com a premissa de que os países culturalmente mais próximos seriam os que se deveriam explorar primeiro.

A Empresa 4 para se internacionalizar dependeu em grande parte ou no seu todo da parceria com a Portugal Telecom, sendo que pode-se indicar que esta empresa é que efetuou todo o trabalho de prospeção nos mercados internacionais onde a Empresa 4 se encontra. Por isso, podemos considerar que foi uma implementação ligeira, visto que a empresa teve reduzidos riscos, tanto financeiros, como ao nível do marketing, visto que a Portugal Telecom é que efetuou esse trabalho (Lindon *et al.*, 1997). Devido à prospeção

que a Portugal Telecom realizou ao nível do reconhecimento do mercado internacional, a empresa não teve grandes dificuldades em internacionalizar-se.

A Empresa 4 é uma *Born Gradual*, pois nos primeiros três anos de formação da empresa a percentagem de exportação não ultrapassou os 25% (Dib, 2008; Souza *et al.*, 2012). Atualmente, a exportação na empresa representa 33%, mas estes valores só foram conseguidos a partir de 2016, desde o momento que acabou a parceria da Portugal Telecom, e a empresa passou a negociar diretamente com os parceiros sem intermediários.

Em relação ao Modelo Uppsala há pontos compatíveis e outros incompatíveis. Nos primeiros, tem-se o facto dos países para os quais se exporta terem estado no passado ligados a Portugal, fazendo com que por exemplo, não haja barreiras linguísticas e culturais (Carneiro e Dib, 2007; Salvador *et al.*, 2008; Boucken *et al.*, 2015; Dal-Sato *et al.*, 2015; Azuayi, 2016). Nos pontos incompatíveis, tem-se o facto de não ter sido a Empresa 4 a fazer a prospeção do mercado, mas sim a Portugal Telecom, ou seja, a empresa não teve um processo de aprendizagem do mercado estrangeiro.

Após a entrevista à Empresa 4, verificou-se que esta tem potencial, mas que por não ter um Departamento de *Marketing* considero que é uma desvantagem. Se possuísse um Departamento de *Marketing* penso que teria grandes hipóteses de se tornar uma grande empresa. Apesar disso demonstra ser uma empresa sólida e estável. Também teria vantagens em competir com outras empresas no sector de forma a passar a ser uma das líderes do seu sector.

Caso tivesse um Departamento de *Marketing*, este poderia dedicar-se a fazer prospeção de mercado, para que o número de clientes aumentasse, o mesmo poderia analisar as necessidades dos clientes ou potenciais clientes, de forma a fidelizar os mesmos.

Ao nível da falta de perspectiva para os próximos 5 anos, a empresa tinha a ganhar ao criar um departamento de *marketing* estruturado em conjunto com um departamento de prospeção, pois poder-se-ia desenvolver um projeto com objetivos delineados para fazer um crescimento sustentável da empresa ao longo dos anos de forma a que se pudesse posicionar de outra forma quando concorre com os competidores desta área.

Em jeito de conclusão geral podemos dizer que apesar de Portugal não ser um dos líderes mundiais do sector do *software*, a verdade é que apresenta algumas empresas

líderes neste sector e outras com perspectivas de serem líderes a curto médio prazo a nível mundial. Todas as empresa aqui descritas foram desenvolvidas no distrito de Coimbra e apresentam hoje uma grande expansão, sendo que conhecidas internacionalmente.

Verificou-se através deste estudo de caso que as empresas *Born Global* atingiram lucros superiores num curto espaço de tempo em relação às *Born Graduals*, estando também distribuídas em mais países.

Neste estudo verificou-se que os principais países de exportação foram o Brasil, Estados Unidos da América e Angola, sendo que nas *Born Globals*, surgem também o Reino Unido e a Alemanha. Esta informação vai em parte de acordo com os estudo da AICEP (2017) em que o Reino Unido e Angola surgem no top5 dos mercados de exportação das tecnologias de informação, comunicação e eletrónica, contudo não surgem os Estados Unidos da América e neste estudo são umas das grandes fontes de exportação das *Born Globals*.

Nas *Born Globals* verifica-se uma consolidação do negócio e a expansão é uma objetivo a cumprir num curto espaço de tempo, enquanto nas *Born Gradual* avança-se consoante as oportunidades, sendo que a expansão é uma ideia, mas não um objetivo imediato.

Uma outra situação que é de realçar é que as *Born Globals* apresentam gabinetes de prospeção, *marketing* e vendas muito bem estruturados para entrarem nos mercados onde pretendem implementar-se através de contactos pessoais ou parcerias e desta forma poderem criar novos negócios que tragam proveito para essas empresas.

## **5.2. - Limitações do Estudo e Propostas para Investigações Futuras**

Uma das limitações que este estudo apresenta, prende-se com o facto que quem respondeu às entrevistas, não foram as pessoas com a mesma função em todas as empresas, sendo que se repartiu por *Marketers* e Diretores Financeiros e Diretores Gerais, sendo que todos os entrevistados ao responderem às questões tiveram uma visão diferente por exemplo ao nível da perspectiva em relação aos anos futuros da empresa e o que pretendem para elas.

Este estudo pode servir de base para empresas que se queiram desenvolver nesta área perceberem de que forma se podem e devem internacionalizar, através de que apoios e quais as dificuldades que podem surgir.

Sugere-se para futuras investigações um estudo de natureza quantitativa de corte transversal, apoiado num questionário estruturado que inclua variáveis que possam ser medidas com escalas já testadas em literatura.

Uma das limitações, prende-se com o acesso à informação fornecida pelas empresas, pois como entramos num mundo onde estas empresas são líderes e com muitos competidores, estas aos fornecerem os dados, pedem sempre confidencialidade e restrição à informação para com outros da mesma área, isto verificou-se aquando uma das empresas não quis colaborar e o seu CEO indicou que não autorizava a partilha de informação, denota-se assim uma competição enorme na área do desenvolvimento do *software* em Portugal.

## **Capítulo 6 – Referências**

### **Bibliográficas**

---

AICEP Portugal Global (2013) *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa.

AICEP Portugal Global (2017) *Portugal Produtivo, uma década de mudança*. Lisboa: AICEP, N°100.

AMA: American Marketing Association (2004) “About AMA: Definition of Marketing” <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [2 de Agosto de 2017].

Andersson, Svante; Danilovic, Mike; Huang, Hanjun (2015) “Success Factors in Western and Chinese Born Global Companies” *iBusiness*. 7, 25-38.

Andreki, Paulus H. A.; Yazdanifard, Rashad (2014) “Is E-Marketing the Future of Marketing Field” *American Journal of Industrial and Business Management*. 4, 333-336.

Andy, Jorge; Prikladnicki, Rafael (2007) *Desenvolvimento Distribuído de Software*. São Paulo: Elsevier Editora Ltda.

Atik, Asuman (2012) “A Strategic Investment Decision: “Internationalization of SMEs”: A Multiple Appraisal Approach and Illustration with a Case Study” *iBusiness*. 4, 146-156.

Azuayi, Robert (2016) “Internationalization Strategies for Global Companies: A Case Study of Arla Foods, Denmark” *Journal of Accounting & Marketing*. 5(4).

Bingham, Christopher B.; Davis, Jason P. (2012) “Learning Sequences: Their existence, effect, and evolution” *Academy of Management Journal*. 55(3), 611-641.

Bouncken, Ricarda B.; Schuessler, Felix; Kraus, Sascha (2015) “The Theoretical Embedding Of Born Globals: Challenging Existing Internationalization Theories” *International Business & Economics Research Journal*. 14(1), 39-46.

Carneiro, Jorge; Dib, Luis A. (2007) “Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas” *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. 2(1), 1-25.

Coelho, Maria I. (2015) “Mercado de Software de Gestão cresceu 9% em 2014” *Empresas Hoje*,  
<https://empresashoje.pt/seguranca/mercado-de-software-de-gestao-cresceu-9-em-2014/> [5 de Julho de 2017].

Cruz, Rosario G. (2002) *Marketing Internacional*. Madrid: Esic Editorial.

Dal-Sato, Fábio; Alves, Juliano A.; Bulé, Anieli E.; Amarante, Cristiano C. (2015) “O Processo de Internacionalização da empresa de Software TOTVS sob a ótica da abordagem Comportamental” *REGE: Revista de Gestão*. 22(4), 493-508.

Dalfovo, Michael S.; Lana, Rogério A.; Silveira, Amélia (2008) “Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico” *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. 2(4), 1-13.

Dias, Manuela C. C. F. (2007) *A Internacionalização e os factores de competitividade: o Caso Adira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing. Universidade do Porto.

Dib, Luis A.; Carneiro, Jorge (2006) “Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas ” in ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) *30º Encontro da ANPAD*. Salvador, Brasil 23 a 27 de Setembro de 2006.

Dib, Luis A. (2008) “Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Discussão sobre a Conceituação Empírica do Fenômeno e Hipóteses de Pesquisa” in ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) *32º Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, Brasil 6-10 de Setembro de 2008.

Dominici, Gandolfo (2009) “From Marketing Mix to E-Marketing Mix: A Literature Overview and Classification” *International Journal of Business and Management*. 4 (9),17-24.

Feedzai (2017) <https://feedzai.com/> [13 de Julho de 2017].

Ferreira, Manuel P.; Serra, Fernando A. R.; Reis, Nuno R. (2011) “Motivações para a Internacionalização e Modos de entrada nos mercados externos”. Center of Research in International Business & Strategy globADVANTAGE Working Paper 75. Leiria.

Günther, Hartmut (2006) “Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?” *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 22(2), 201-210.

Hagiu, Alina; Clipici, Emilia (2009) “The Internationalization Strategy in a Global Age. The International Conference on Economics and Administration” in ICEA - FAA *The International Conference on Administration and Business*. Romênia: Bucareste, 14-15 Novembro de 2009.

Heckell, Reiko; Correia, Rui; Matos, Carlos; El-Ramly, Mohammad; Koutsoukos, Georgios; Andrade, Luís (2007) “Architectural Transformations: From Legacy to Three-Tier and Services” in Mens, Tom; Demeyer, Serge (eds.) *Software Evolution*. Berlim: Springer, 139-170.

Hemais, Carlos A. (2004) *O Desafio dos Mercados Externos Teoria e Prática na Internacionalização da Firma*. Rio de Janeiro: Mauad Editora.

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2015) “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership” in Forsgren, Mats; Holm, Ulf; Johanson, Jan (eds.) *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of the International Business*. England: London.

- Keegan, Warren J.; Green, Mark C. (1999) *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva.
- Kotler, Philip; Burton, Suzan; Deans, Kenneth; Brown, Linen; Armstrong, Gary (2013) *Marketing*. French Forest: Person Australia.
- Laranjeira, Ana S. (2012) *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa/Porto, Faculdade de Economia e Gestão.
- Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim V. (1997) *Mercator XXI Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Meirinhos, Manuel; Osório, António (2010) “O estudo de caso como estratégia de investigação em educação The case study as research strategy in education” *EDUSER: Revista de Educação*. 2(2), 49-65.
- Mens, Tom (2007) “Introduction and Roadmap: History and Challenges of Software Evolution” in Mens, Tom; Demeyer, Serge (eds.) *Software Evolution*. Berlim: Springer, 1-11.
- Moraes, Walter F. A.; Oliveira, Brigitte R. B.; Kovacs, Erica P. (2006) “Teorias de Internacionalização e aplicação em Países Emergentes: uma Análise Crítica” *INTERNEXT - Revista Electrónica de Negócios Internacionais da ESPM*. 1(1), 221-242.
- Neubert, Michael (2017) “Lean Internationalization: How to Globalize Early and Fast in a Small Economy” *Technology Innovation Management Review*. 7(5), 16-22.
- OECD (2009) *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

Onkvisit, Sak; Shaw, John (2004) *International Marketing Analysis and Strategy*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Ortíz, Laura G. (2014) *Políticas de marketing internacional*. COMM0110. Málaga: IC Editorial.

Paul, Justin; Kapoor, Ramneek (2008) *International Marketing Text and Cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Pinheiro, Elodie V. (2014) *O processo de internacionalização e as estratégias de marketing internacional: a importância da comunicação internacional de 76 empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Pinto, Marlene; Pereira, Raquel (2016) “A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso” *RVJ - Editores, Lda*.

Posada (2013) “Internacionalización e Internet: Una nueva mirada al marketing internacional” *AD-minister*. 22, 51-68.

Pressman, Roger S. (2001) *Software Engineering a Practitioner's Approach*. New York: McGraw-Hill.

Révillion, Anya S. P. (2003) “A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing” *Revista Interdisciplinar de Marketing*. 2(2), 21-37.

Rua, Orlando L.; Melo, Liliana F. (2015) *Estratégia Competitividade e Internacionalização*. Porto: Vida Económica - Editorial S.A.

Salvador, Regina L. C. D.; Porto, Lana; Pessoa, Fabiana L. (2008) “Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização” *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*. 2(3).

SapoTek (2016) “72% das empresas portuguesas vão manter ou aumentar investimento em TI este ano”

<http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/72-das-empresas-portuguesas-vaio-manter-ou-aumentar-investimento-em-ti-este-ano> [10 de Julho de 2017]

Souza, Antonia E.; Vasconcellos, Eduardo P. G.; Corrêa, Hamilton L. (2012) “O processo de internacionalização de empresas de software: o caso Audaces” *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. 7(2), 1-25.

UNIDO (2008) *Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises (Alliance and Joint Ventures)*. Viena: UNIDO.

Viana, Carlos; Hortinha, Joaquim (2009) *Marketing International*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vieira, Valter A.; Tibola, Fernando (2005) “Pesquisas qualitativas em marketing e as suas variações: trilhas para pesquisas futuras” *Revista de Administração Contemporânea*. 9 (2), 9-33.

Welford, Richard; Prescott, Kate (1994) *European Business – An Issue-Based Approach*. London: Pitman Publishing.

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



# **Anexos**

# **Anexo I**

## **Guião da Entrevista**

**1 - Determinar o que motivou as empresas a se internacionalizarem e com que dificuldades se depararam:**

1.1 – Há quantos anos têm atividade internacional?

1.2 - Quais foram as motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se?

1.3 – Como realizaram o reconhecimento do mercado estrangeiro?

1.4 – Tiveram algum apoio político?

1.5 - Com que dificuldades se depararam?

**2 - Estimar quais as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas de *software*:**

2.1 – Com quantos países têm ligação internacional?

2.2 – Qual foi a forma de internacionalização utilizada?

2.3 – O mercado internacional é visto como o mercado da empresa?

**3 - Verificar se as empresas são *Born Graduals* ou *Born Globals*:**

3.1 – O crescimento da empresa a nível internacional foi gradual?

3.2 – Qual o peso das exportações nas vendas totais da empresa? (mais de 25%)

3.3 – Ao fim de 3 anos a empresa já exportava mais de 25%?

**4 - Caso sejam *Born Graduals*, determinar se seguiram o Modelo de Internacionalização de Uppsala;**

4.1 – Há um conhecimento gradual sobre o mercado estrangeiro?

4.2 – Os países com que se internacionalizam são culturalmente próximos?

**5 - Verificar quais os meios utilizados pelas empresas de *software* para competir no mercado;**

5.1 – Têm uma exploração contínua de novos mercados?

5.2 – Têm muita concorrência? E como lidam com esta.

5.3 – O *Marketing* praticado proporciona a aquisição de novos clientes?

5.4 – A atividade da empresa contribui para aumentar a competitividade internacional?

**6 - Avaliar as competências tecnológicas das empresas e a atitude global destas (ao nível de atualização/produção de novos produtos/serviços; percentagem de exportações):**

6.1 – Ao nível de funcionários, qual é a dimensão da empresa?

6.2 – A faturação anual da empresa ronda que valores?

6.3 – Os produtos desenvolvidos têm grande componente inovadora? E acompanham as necessidades dos clientes?

6.4 – A tecnologia é de ponta no mercado que se insere?

6.5 – Quais são as expectativas para a empresa daqui a 5 anos?

