



**Universidade
de Aveiro
2015**

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**ADRIANA SOFIA
MARQUES DE
MIRANDA**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
PORTUGUESAS DE TIC – APLICAÇÃO A UM CASO
DE ESTUDO**



**Universidade
de Aveiro
2015**

Departamento Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**ADRIANA SOFIA
MARQUES DE
MIRANDA**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
PORTUGUESAS DE TIC – APLICAÇÃO A UM CASO
DE ESTUDO**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica do Doutor Daniel Ferreira Polónia, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Se queremos progredir, não devemos repetir a história, mas fazer uma história nova.

Mahatma Gandhi

o júri

Presidente

Prof. Doutora Raquel Matias Fonseca

professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Doutor Daniel Ferreira Polónia

professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Durante a elaboração deste trabalho foram várias as pessoas que me apoiaram e auxiliaram, pelo que gostaria de, nesta secção, lhes prestar o meu agradecimento.

Aos meus pais, que são as pessoas mais importantes da minha vida e que me incentivaram e apoiaram incansavelmente ao longo de todo o processo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Ferreira Polónia, pelas ideias, sugestões, pelos materiais recomendados, pela constante acessibilidade e disponibilidade

Aos professores António Moreira e Cristina Miguens pelas orientações que me forneceram e que foram uma mais-valia para a concretização deste trabalho.

palavras-chave

internacionalização, serviços, empresas tecnológicas, estudo de caso

Resumo

O processo da Internacionalização pode ser definido como a execução de operações no estrangeiro conducentes a movimentos de fatores de produção de um país para outro. A globalização dos mercados e a frequente instabilidade da realidade macroeconómica do mercado interno, em concomitância com a sua reduzida dimensão, têm levado a que muitas empresas portuguesas iniciem uma política de expansão internacional. De facto, a exploração de mercados internacionais revelou-se, do ponto de vista das empresas, crucial no sentido de contornar os constrangimentos decorrentes de um mercado interno restrito e cada vez mais saturado. No entanto, a decisão da companhia em internacionalizar, requer do respetivo decisor de topo uma análise cuidada de toda a informação relativa ao processo de internacionalização, incluindo a escolha dos mercados, as estratégias, formas de entrada e os obstáculos. Neste relatório, depois de sistematizar o conhecimento relacionado com a internacionalização, é efetuada uma aplicação deste conhecimento num caso de estudo relacionado com uma empresa portuguesa que presta serviços na área das tecnologias de informação e comunicação e que se tenciona expandir para mercados no estrangeiro.

keywords

Internationalization, services, technological companies, case study

abstract

Internationalization can be defined as the execution of overseas operations leading to movements of factors of production from one country to another. The globalization of markets and the instability of the macroeconomic scenario in the internal market, in tandem with its small size, have led many Portuguese companies to start an international expansion policy. As a matter of fact, operations in international markets proved, from business stand point, to be crucial in order to circumvent the constraints arising from a limited and increasingly saturated domestic market. However, the company's decision to internationalize requires the decision maker to evaluate and carefully analyze all the information related to the internationalization process, including the choice of markets, strategies, entry forms and obstacles. In this report we systematize the knowledge in what relates to internationalization and, then, we apply this knowledge in a case study related to a Portuguese ICT service company planning to expand to overseas markets.

ÍNDICE

ÍNDICE	I
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	III
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
SIGLAS E ACRÓNIMOS	IX
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DOS SERVIÇOS	3
2.2 MOTIVOS PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL	5
2.3 TEORIAS E MODELOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	7
2.4 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	14
2.5 ANÁLISE E SELEÇÃO DOS MERCADOS	19
2.6 ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS	23
2.7 OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO	25
2.8 CONCLUSÕES.....	27
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE ANÁLISE DE MERCADOS	29
3.1 FERRAMENTA DE ANÁLISE	29
3.2 SELEÇÃO DE PAÍSES E INDICADORES PARA A ANÁLISE	31
3.3 PONDERAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES.....	35
3.4 CONCLUSÕES.....	36

CAPÍTULO IV – O SETOR DAS TIC EM PORTUGAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO	39
4.1 ENQUADRAMENTO DO SETOR	39
4.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS	43
4.3 EMPRESAS PORTUGUESAS DE TIC QUE SE INTERNACIONALIZARAM COM SUCESSO	46
4.4 SÚMULA CONCLUSIVA DO CAPÍTULO	51
CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO DA RIS 2048	53
5.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	53
5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS	56
5.3 ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS	73
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES	79
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	80
6.2 LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	80
REFERÊNCIAS	83
ANEXOS	95

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Resumo das abordagens teóricas da internacionalização	13
Ilustração 2 - Modelo de Root comparado com o de Johansson para a seleção de mercados internacionais.....	21
Ilustração 3 - Matriz de Oportunidade e Risco	23
Ilustração 4 - Índice da Percepção da Corrupção	33
Ilustração 5 - Caracterização do setor das TIC e potenciais desafios.....	40
Ilustração 6 - Resumo da metodologia de investigação.....	55
Ilustração 7 - Logótipo da RIS 2048	56
Ilustração 8 - Prioridades geográficas para a internacionalização da RIS 2048 ...	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resumo das vantagens e desvantagens dos principais modos de entrada em mercados estrangeiros	18
Tabela 2 – Ponderações atribuídas a cada um dos indicadores numa primeira fase.....	36
Tabela 3 - Principais razões e obstáculos à internacionalização das empresas portuguesas de TICE.....	44
Tabela 4 – Dados em bruto dos países alvo do estudo	62
Tabela 5 – Pontuação nas diferentes dimensões para os diferentes países	63
Tabela 6 – Dados homogeneizados para os países alvo de estudo	65
Tabela 7 – Dados homogeneizados ponderados para os países alvo de estudo ..	65
Tabela 8 – Análise SWOT/TOWS	74

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Vendas de dispositivos de acesso à informação em Portugal.....	41
Gráfico 2 - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%) em Portugal	42
Gráfico 3 - Impacto das redes sociais nos canais de comunicação digitais utilizados pelas empresas portuguesas em 2012.....	42
Gráfico 4 - Formas de entrada das empresas portuguesas nos mercados internacionais.....	45
Gráfico 5 - Posicionamento dos países seleccionados de acordo com o binómio risco-atratividade	66

Siglas e acrónimos

B2B – *Business to Business*

BRIC - Brasil, Rússia, Índia, China

EUA – Estados Unidos da América

IDC - *International Data Corporation*

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IPQ – Instituto Português da Qualidade

OLI – *Ownership, Location and Internalization*

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequenas e Médias Empresas

PT – Portugal Telecom

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TDP - Teledifusora de Portugal

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TICE - Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica

TLP - Telefones de Lisboa e Porto

TOWS – *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*

UE25 – União Europeia a 25

Capítulo I – Introdução

Este trabalho tem como objetivo compreender a temática da internacionalização no setor dos serviços. Para tal, e como resultado de um estágio realizado pela autora entre Setembro de 2013 e Abril de 2014, na empresa RIS 2048, é efetuado um enquadramento teórico do tema, sendo que, a partir deste enquadramento, se procura compreender as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa de acolhimento.

Partindo de um contexto de instabilidade económica, existe uma cada vez maior necessidade de as empresas alargarem os seus horizontes e expandirem os seus negócios além-fronteiras, Nas últimas décadas, tem-se vindo a verificar um cada vez menor número de barreiras ao comércio, assim como um progresso muito significativo no que diz respeito às tecnologias de informação e comunicação.

A conjugação destes dois fatores, tem feito com que um número cada vez maior de empresas de serviços alterem as suas estratégias, apostando na internacionalização por forma a diversificarem mercados e, desta forma, alcancem melhores resultados. No entanto, um dos problemas recorrentes com que se confrontam é a escolha dos mercados alvo e os critérios subjacente a essa decisão.

Tendo como base este enquadramento, e partindo deste capítulo introdutório, os capítulos seguintes estruturam-se da seguinte forma:

Em primeiro lugar, é efetuada uma revisão do estado da arte, iniciando-se com uma análise ao processo de internacionalização no setor dos serviços e qual a sua importância em termos de negócio. Em seguida, discutem-se, entre outros, os motivos para a internacionalização, as teorias subjacentes, as formas de internacionalização e os seus obstáculos.

Posteriormente, é desenvolvida uma metodologia de análise de mercados, através da utilização de uma ferramenta que permite perceber quais os mercados que melhor se enquadram com a natureza e os objetivos da organização, tendo esta ferramenta sido criada com base nos conceitos anteriormente discutidos na revisão de literatura.

De seguida, é apresentado o enquadramento do setor das TIC em Portugal com uma análise à evolução deste setor, sendo destacados três casos de empresas portuguesas de TI que tiveram sucesso quer no país de origem quer no processo de entrada em mercados internacionais.

Utilizando uma metodologia de investigação, é realizado o estudo de caso da empresa RIS 2048, começando por se caracterizar a empresa e por analisar o seu processo de internacionalização à luz das diferentes teorias identificadas no estado da arte e por comparação com os casos conhecidos de empresas de TI que tiveram sucesso no âmbito dos seus processos de internacionalização sendo também efetuada uma simulação da escolha dos países mais interessantes para analisar.

Na parte final, são apresentadas conclusões do trabalho desenvolvido no que toca às estratégias utilizadas pela empresa e aos mercados alvo de internacionalização. Para além disso, o trabalho conclui-se com a identificação das limitações do estudo e de um conjunto de linhas de investigação futura.

Capítulo II – Revisão de Literatura

Neste segundo capítulo é efetuada uma revisão de literatura sobre a internacionalização, começando por dar ênfase à mesma a nível dos serviços e explanando-se posteriormente questões ligadas ao processo de internacionalização empresarial.

2.1 A internacionalização no setor dos serviços

Grande parte da literatura sobre os negócios internacionais tem assumido a perspetiva da produção de bens, e só a literatura mais recente presta atenção à internacionalização das empresas de serviços e isto exigiu a questão da definição de um serviço (Buckley *et al.*, 1992).

Para Hill (1977) um bem pode ser definido como um objeto físico que é apropriável e, portanto, transferível entre unidades económicas. Já um serviço pode ser definido como uma alteração na condição de uma pessoa, ou de um bem que pertence a uma unidade económica.

Para o mesmo autor uma característica comum entre os bens e os serviços é que eles têm que ser transaccionados, ou seja, uma condição necessária para algo poder ser considerado um bem ou um serviço é que deve poder ser sujeito a uma operação entre duas ou mais unidades económicas.

Embora tenham algo em comum, há várias características dos serviços que os diferenciam dos bens manufacturados, entre elas (Buckley *et al.*, 1992, Javalgi *et al.*, 2004 e Javalgi, 2007):

- os serviços são intangíveis, no sentido em que não podem ser tocados, vistos, ou fisicamente transportados;
- os serviços são inseparáveis de seus usuários, ou seja, em empresas de serviços internacionais, esta característica aumenta a necessidade de estabelecer e manter uma presença local em cada mercado (Lovelock e Wirtz, 2007 *apud* Javalgi, 2007);

- os serviços são perecíveis e não podem ser inventados como os bens manufaturados;
- os serviços são heterogéneos, no sentido em que a produção de serviços pode variar muito de local para local, de prestador de serviços para prestador de serviços, e de momento para momento (Winsted and Patterson, 1998 *apud* Javalgi, 2007).

A intangibilidade é a mãe de todas as diferenças entre bens e serviços (Bateson e Hoffman, 2001 *apud* Moreira *et al.*, 2013). Esta característica constitui um desafio para todas as empresas que querem entrar em novos mercados, especialmente os internacionais, devido às barreiras linguísticas e culturais. De acordo com Asakawa *et al.*, (2013), as indústrias de serviços envolvem um nível muito mais elevado de interação social, tanto na produção como no consumo, em comparação com a fabricação, e, portanto, não é de estranhar que a questão cultural pare tão largamente nas discussões sobre a internacionalização dos serviços.

A liberalização dos mercados e o processo de globalização, juntamente com outros fatores, tal como as tecnologias de informação e comunicação, levaram a que as empresas de serviços tenham tido a oportunidade de criar e ampliar a sua presença internacional em horizontes geográficos mais vastos que os que anteriormente estavam ao seu alcance (Contractor, Kundu, e Hsu, 2003; Javalgi e Martin, 2007, *apud* Rodríguez e Nieto, 2012)

De facto, os rápidos avanços nas tecnologias de informação e comunicação têm provocado um elevado impacto em todo o tipo de empresas, incluindo empresas baseadas em serviços. Os desenvolvimentos ao nível de redes de telecomunicações (que se refletiram em melhores sistemas de comunicação electrónicos, baseados em multimédia e fundados na facilidade de acesso à Internet que permitiu a conectividade e a interatividade entre um vasto conjunto de atores dos processos) resultaram em novas oportunidades para prestadores de serviços em todo o mundo. (Javalgi *et al.*, 2004).

De realçar também que os avanços nas tecnologias de informação e comunicação em geral, e da internet em particular, estão a ter um grande impacto no marketing de serviços, levando à noção do “e-serviço”, que Surjadaja *et al.* (2003 *apud* Javalgi *et al.*, 2004) definem como “a interação entre o prestador de serviços e o cliente através da

Internet”, sendo que os gestores visualizam os *e-serviços* como uma extensão natural do *e-commerce*.

Apesar destes avanços, a pesquisa sobre a internacionalização das empresas de serviços não tem refletido em termos de crescimento a importância do fenómeno, pese embora o facto de que o número de estudos sobre a internacionalização neste setor tenha aumentado nos últimos anos (Ball, Lindsay, e Rose, 2008; Brock, Yaffe, & Dembovsky, 2006; Hitt, Bierman, Uhlenbruck, e Shimizu, 2006; Lejour e Smith, 2008; Ripolle´s-Melia, Blesa-Pe´rez, e Roig-Dobo´n,2010; *apud* Rodríguez e Nieto, 2012).

Em termos metodológicos, este documento, fará uma abordagem ao processo de internacionalização de forma geral, tentando sempre relacionar as abordagens tradicionais da internacionalização de bens com uma abordagem menos tradicional e menos estudada, relacionada com a internacionalização no setor dos serviços.

2.2 Motivos para o processo de internacionalização empresarial

Uma das principais razões para a implementação de uma estratégia internacional é o potencial que os mercados internacionais têm de gerar novas oportunidades ” (Hitt *et al.*, 2010, p. 221).

Para estes autores, algumas motivações que impulsionam a expansão internacional, são:

- (1) Ampliação do tamanho do mercado - As empresas têm a oportunidade de expandir o tamanho do seu mercado potencial.
- (2) Retorno do Investimento - Mercados grandes representam uma oportunidade crucial para a obtenção de retornos sobre investimento significativos.
- (3) Economias de Escala e Aprendizagem - Ao expandir os seus mercados, as empresas podem desfrutar de economias de escala, particularmente nas suas operações de produção.
- (4) Vantagens da localização - As empresas podem fixar instalações noutros países a fim de reduzir os custos básicos das mercadorias ou serviços por ela oferecidos.

Para Bradley (2005), existem diversos incentivos à internacionalização, entre os quais se destacam:

- Mercado doméstico pequeno ou saturado;
- Redução do ciclo de vida do produto e tecnologia;
- Capacidade excedentária e/ou explorar competências únicas da empresa;
- Acompanhar concorrentes ou clientes em mercados externos;
- Orientações de internacionalização e crescimento da empresa;
- Consciência das oportunidades específicas no exterior;
- Integração a montante ou a jusante para redução de custos;
- Maior controlo da cadeia de valor.

Mais tarde, Hutchinson *et al.*, (2007) destacaram no seu estudo alguns fatores para a internacionalização, entre eles a concorrência da indústria, a economia, a legislação, os fatores de saturação doméstica, a estabilidade económica e política nos mercados internacionais e a oportunidade de lucro no mercado externo.

Mais recentemente, Cuervo-Cazurra *et al.*, (2015) argumentaram que existem quatro motivos para a expansão no exterior:

1 - *Sell more* - vender mais, ou seja, a empresa explora os recursos existentes para obter melhores condições no país de acolhimento;

2 - *Buy Better* - vender melhor, em que a empresa explora os recursos existentes para evitar a falta de condições do país de origem;

3 - *Upgrade*, significa que a empresa explora novos recursos para obter melhores condições no país de acolhimento;

4 - *Escape* - Fuga, em que a empresa explora novos recursos para evitar a falta de condições do país de origem.

Em suma, os motivos para a internacionalização, estão relacionados com a necessidade de aumentar a dimensão da empresa, os seus lucros, e os seus contactos, bem como a procura de novos recursos e mercados.

2.3 Teorias e modelos da internacionalização

A importância do comércio internacional para o bem-estar económico da nação e desenvolvimento têm sido fortemente documentados na literatura económica desde a investigação pioneira de Adam Smith (1776) sobre a natureza e as causas da riqueza das nações (Morgan e Katsikeas, 1997).

Paralelamente ao trabalho de Smith surgem outras duas teorias tradicionais que explicam o fluxo de mercadorias entre países, em termos de vantagem comparativa. Estas teorias são a teoria da vantagem comparativa de David Ricardo, que defende que a vantagem comparativa pode surgir por causa das diferenças de produtividade e a teoria de Heckscher e Ohlin que assumem que a vantagem comparativa decorre da combinação de diferenças na indústria, em termos de intensidade e abundância (Heckscher e Ohlin, 1933 *apud* Bernard *et al.*, 2007).

A II Guerra Mundial marcou o início de uma nova era no desenvolvimento das teorias do comércio internacional, que poderá ser denominada por era moderna. Pela primeira vez, a empresa tornou-se a unidade de análise na década de 50 com o crescimento da empresa multinacional do pós-guerra. A partir do final dessa década, o pensamento económico deu origem a novas abordagens, sendo a primeira a teoria do ciclo de vida do produto e outras teorias que emanavam a partir desta (Mtigwe, 2006).

Estas teorias puderam ser divididas em dois grandes grupos de abordagens: as abordagens económicas e as abordagens comportamentais. As abordagens económicas são focalizadas na análise do comércio e investimento direto estrangeiro das multinacionais e o seu envolvimento em mercados internacionais. Dentro das abordagens económicas destacam-se as teorias neoclássicas e as teorias da imperfeição dos mercados. As teorias neoclássicas consideram que o IDE é uma consequência das vantagens comparativas realizadas pelos países de acolhimento, ou seja, os países economicamente mais avançados tendem a exportar as mercadorias que requerem métodos de produção de capital intensivos para países de mão de obra menos avançada (Moreira, 2009)

De acordo com Hymer (1979 *apud* Dima, 2010) as teorias da imperfeição dos mercados, são de natureza estrutural e vêm do desvio da concorrência perfeita no mercado do produto final, como consequência de um controlo exclusivo e permanente dos direitos de

propriedade sobre a tecnologia, o acesso aos recursos, às economias de escala, ao sistema de distribuição e à diferenciação do produto.

Embora as teorias tradicionais se tenham concentrado no investimento direto estrangeiro e as multinacionais tenham alargado o seu envolvimento em mercados internacionais, as teorias mais recentes (comportamentais) têm focalizado a sua atenção nas pequenas e médias empresas, seguindo, principalmente, duas abordagens: o modelo sequencial e o modelo em rede (Moreira, 2009).

Mais à frente poder-se-á analisar com maior detalhe esta divisão das diferentes abordagens teóricas (ver ilustração 1), mas agora ir-se-ão explicar mais detalhadamente as principais teorias da internacionalização.

Teorias clássicas do comércio internacional

Conforme argumentado por Dima (2010) nas teorias clássicas do comércio internacional, embora não se considere os ganhos da empresa de comércio livre, mas sim os ganhos do país, constituíram um ponto de partida fundamental teórico na explicação da lógica da internacionalização.

Para o supracitado autor, as vantagens oferecidas pela especialização, explicadas pelas teorias da vantagem absoluta de Adam Smith em 1776 e das vantagens comparativas de David Ricardo em 1817, e mais tarde pela teoria da dotação de fatores, foram tomadas e adaptadas para o nível da empresa.

Segundo a teoria da vantagem absoluta de Smith, uma oportunidade para o comércio surge quando um país tem uma vantagem absoluta na produção de um determinado conjunto de bens e serviços, enquanto tem uma desvantagem absoluta na produção de diferentes produtos e serviços com menor abundância. Esta teoria defende que os fundamentos para o comércio são simplesmente tirar o máximo proveito da uma vantagem absoluta -maximização do lucro nacional (Mtigwe, 2006).

David Ricardo fez evoluir a teoria de Adam Smith, explorando o que pode acontecer quando um país tem uma vantagem absoluta na produção de todos os bens. De acordo com a teoria das vantagens comparativas de Ricardo, faz sentido para um país especializar-se na produção dos bens que produz de forma mais eficiente e comprar os bens que produz de forma menos eficiente a outros países (Hill, 2008, p. 162). Um exemplo do que se acabou de referir é o exemplo do vinho e do têxtil, usado por David

Ricardo para ilustrar a sua teoria da vantagem comparativa. Mesmo que Portugal conseguisse produzir vinho e têxtil usando menos mão de obra que a Inglaterra, os dois países teriam a ganhar ao especializarem-se no bem que produzissem com mais eficiência — isto é, o bem em que tivessem uma vantagem comparativa (Grossman e Rossi-Hansberg, 2006).

Por fim, a teoria da dotação de fatores desenvolvida por Heckscher e Ohlin defende que os países vão exportar bens que requerem uso intensivo dos fatores abundantes localmente e importar bens que requerem uso intensivo de fatores que são localmente escassos, portanto, esta teoria amplia o conceito de vantagem económica, considerando o investimento e os custos dos fatores de produção (Heckscher e Ohlin, 1933 *apud* Morgan e Katsikeas, 1997).

Teoria do ciclo de vida do produto

A teoria do ciclo de vida do produto, inicialmente proposta por Vernon na década de 60, baseou-se na observação de que, no século 20, uma grande quantidade de novos produtos eram desenvolvidos nos EUA e primeiramente eram vendidos neste mercado. No entanto, o facto dos novos produtos serem desenvolvidos por empresas dos EUA não significaria que os produtos tivessem que ser só produzidos nesse país, eles podem ser produzidos no estrangeiro a preços mais reduzidos e depois serem novamente exportados para os EUA (Hill, 2008, p. 172).

Assim sendo, esta teoria sustenta-se na importância do local de produção, ou seja, na sua fase inicial, a produção tem lugar no mercado doméstico, baseando-se na evidência de que todas as atividades necessárias para a criação de um novo produto são susceptíveis de serem baseadas no mercado da empresa (EUA) para o seu próprio mercado. Numa fase posterior do ciclo, como a procura se espalha para o exterior, as vantagens das empresas tendem a ser mais frutíferas em países com padrões de procura semelhantes. Mais tarde no ciclo, como o produto se torna cada vez mais padronizado, é mais facilmente imitado pelos concorrentes (Vernon, 1996 *apud* Moreira, 2009).

A teoria do ciclo de vida sugere, assim, que um ciclo económico começa quando um produto é feito pela empresa-mãe; em seguida, pelas suas subsidiárias; e depois por qualquer outra empresa em qualquer lugar do mundo, onde os custos de produção são os mais baixos possíveis. Ao mesmo tempo, a teoria explica como um país que aparece inicialmente como exportador de produtos pode acabar como importador, quando o

produto atinge a última etapa do seu ciclo de vida. A essência desta teoria é influenciada pelas inovações tecnológicas e pela expansão de mercado. A tecnologia é o principal fator no desenvolvimento e na criação de novos produtos, ao passo que o tamanho e a estrutura do mercado são gerados pela expansão e o tipo de internacionalização adotada pela empresa (Dima, 2010).

Teoria dos custos de transação

De acordo com Carvalho *et al.*, (2012), no campo da gestão estratégica, a «teoria dos custos de transação» tem tido um grande impacto e uma grande influência no domínio da fundamentação teórica das parcerias, principalmente desde as décadas de 1980 e 1990.

Para alguns autores (Williamson, 1975 e Coase *et al.*, 1994, *apud* Carvalho *et al.*, 2012) a teoria dos custos de transação é a 'base' onde os pensamentos económicos e estratégicos e a teoria organizacional se cruzam.

De acordo com Hennart (1991) a teoria dos custos de transação postula que a escolha entre a propriedade plena e parcial vai depender dos custos e benefícios da partilha de propriedade (*joint ventures*) em relação à propriedade plena (subsidiárias integrais).

A abordagem aos custos de transação é útil para explicar as decisões de integração vertical, ou seja, como as empresas avaliam se devem ou não estabelecer uma filial de produção num mercado externo (Erramilli e Rao, 1993 *apud* Whitelock, 2002). Para este autor, a teoria dos custos de transação começa com a suposição de que os mercados são competitivos, ou seja, existem muitos fornecedores (neste caso, agentes / distribuidores). Além disto esta teoria prevê que as empresas se integrem quando a especificidade dos ativos é alta, de modo a manter o controlo sobre as vantagens específicas que oferecem ao mercado.

Paradigma eclético

Uma extensão da teoria dos custos foi representada pela teoria eclética, ou também designado por paradigma eclético.

O conceito de paradigma eclético da produção internacional, desenvolvido por Dunning (1988), teve como intenção oferecer uma estrutura holística pela qual foi possível identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam tanto o ato inicial de produção estrangeira por parte das empresas como o crescimento de tal produção.

Para o autor supracitado, a teoria foi concebida para transmitir a ideia de que uma explicação completa de atividades transnacionais das empresas precisa de recorrer a várias vertentes da teoria económica, e que o investimento direto estrangeiro é apenas um de um número de possíveis canais de participação económica internacional, cada um dos quais determinados por um número de fatores comuns.

Esta teoria, também conhecida por Teoria OLI, é no fundo uma tentativa de analisar os porquês das decisões das empresas em termos de *ownership, location and internalization advantages* (Dunning 1977 *apud* Moreira, 2009):

- As “*Ownership advantages*” – Vantagens de propriedade – são aquelas que são exclusivas de uma determinada empresa e a habilitam a tirar proveito de oportunidades de investimento no exterior.
- As “*Location advantages*” – Vantagens de localização – são aquelas que são específicas para um país e que são especialmente atraentes para investidores estrangeiros.
- As “*Internalization advantages*” – Vantagens de internalização – são os benefícios que derivam de mercados internos e que permitem que as empresas contornem os mercados externos e os custos que lhes estão associados.

Modelo Uppsala

De uma forma simples, o modelo de Uppsala explica as características do processo de internacionalização de uma empresa (Johanson e Vahlne, 2009).

Desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), o modelo é baseado em observações empíricas dos seus estudos em negócios internacionais na Universidade de Uppsala, que mostram que as empresas suecas geralmente desenvolvem as suas operações internacionais em pequenos passos, ao invés de fazerem grandes investimentos de produção estrangeira em pontos isolados no tempo. Normalmente, as empresas começam por exportar para um país através de um agente, depois estabelecem uma filial de vendas e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país de acolhimento.

Para os supracitados autores, a característica chave do modelo Uppsala é que as empresas desenvolvem as suas atividades no exterior ao longo do tempo e de forma

incremental, baseando-se no desenvolvimento do seu conhecimento e este desenvolvimento é explicado pelo conceito de “distância psíquica”, em que as empresas se expandem primeiro para mercados mais próximos psiquicamente e se expandem para mercados mais distantes quando o seu desenvolvimento aumenta.

Resumindo, o Modelo Uppsala descreve os estágios em que ocorre a internacionalização das empresas, tendo em conta a acumulação de conhecimento da empresa em mercados estrangeiros e a disponibilidade de recursos para atacar os mesmos (Moreira, 2009).

Teoria das redes

Esta teoria dos mercados industriais sugere que as atividades das empresas são um processo cumulativo, no qual as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas e quebradas de forma a dar um retorno económico satisfatório e de curto prazo e criar posições na rede, assegurando a sobrevivência e desenvolvimento a longo prazo da empresa. Através das atividades na rede, a empresa desenvolve relações que garantem o seu acesso a importantes recursos (como recursos técnicos, de planeamento, conhecimento, recursos sociais, económicos e legais) e a venda dos seus produtos e serviços (Johanson e Mattsson, 1988, p. 292).

Os mercados são assim retratados como sistemas de relações industriais entre, por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos (Coviello e Munro, 1997). De acordo com a perspectiva das redes, a natureza das relações entre as partes irão influenciar as decisões, e a rede irá envolver a troca de recursos entre os seus diferentes membros (Sharma, 1993 *apud* Coviello e Munro, 1997).

De acordo com Chetty e Holm (2000) conclui-se que as características da empresa e do decisor influenciam a forma como a empresa irá responder às iniciativas das suas relações na rede. Nas pequenas e médias empresas, o gestor desempenha um papel importante na identificação dos estímulos para a internacionalização. Ele pode não ter o conhecimento, no entanto, deve reconhecer os estímulos para a internacionalização quando eles aparecem e, embora o gestor possa inibi-la da empresa, a rede pretende conduzi-lo para a internacionalização.

A questão das redes de relações (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Os seus seguidores, que passaram a ser conhecidos

como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, têm desempenhado um papel central no desenvolvimento da perspectiva das redes industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre empresas e mercados (Carvalho *et al.*, 2012).

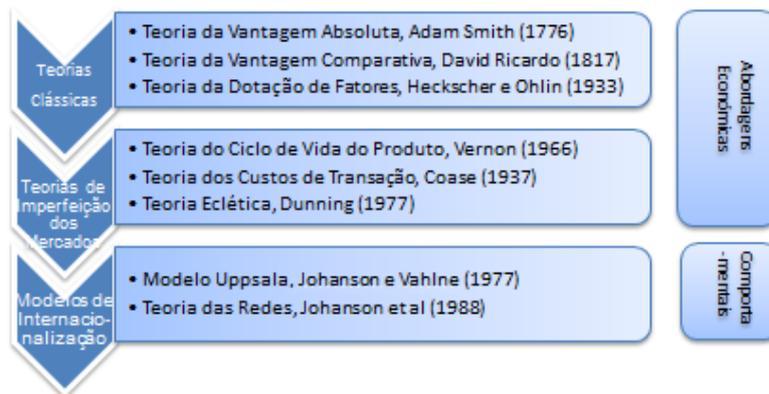
Súmula das teorias e modelos da internacionalização

As teorias clássicas lançaram os princípios básicos das teorias de internacionalização com a teoria do comércio internacional, através da teoria da vantagem absoluta, da teoria da vantagem comparativa e a teoria da dotação dos fatores.

Contudo, a falta de realismo e o desajustamento destas teorias levaram ao surgimento de novas teorias como a teoria do ciclo de vida do produto, a teoria dos custos de transacção e o paradigma eclético.

Estas teorias focavam-se meramente em abordagens económicas, o que fez com que posteriormente surgissem teorias centradas em abordagens comportamentais, entre elas, o modelo Uppsala e a teoria das redes. A Ilustração 1 resume, de forma simples, todas as teorias que foram anteriormente abordadas:

Ilustração 1 - Resumo das abordagens teóricas da internacionalização



Fonte: Elaboração própria com base nas referências indicadas

Por fim, e de acordo com Moreira *et al.*, (2013), há uma necessidade de desenvolver novas teorias que expliquem e prevejam o comportamento das empresas de serviços, integrando constructos teóricos, que incluam as características únicas dos serviços, as características do país e as características do mercado.

2.4 Formas de internacionalização

Vários estudos realizados por diversos autores argumentam que as empresas interessadas em alcançar mercados estrangeiros enfrentam uma decisão difícil no que diz respeito à escolha do modo de entrada. As opções disponíveis para uma empresa incluem a exportação, o licenciamento, a *joint venture* e a criação de uma nova subsidiária (Agarwal e Ramaswami, 1992, Blomstermo *et al.*, 2006).

Conforme argumentado por Javalgi *et al.*, (2003), ao contrário dos bens, que podem penetrar nos mercados estrangeiros, usando uma variedade de modos, incluindo a exportação, o *franchising*, *joint ventures*, e construir / comprar, para os serviços a internacionalização é mais difícil por causa das suas características intrínsecas (por exemplo, a inseparabilidade e a intangibilidade).

No seu estudo Erramilli (1990 *apud* Javalgi *et al.*, 2003) classificou os serviços como “hard services” e “soft services”. Nos *hard services* (como na arquitetura) a produção e o consumo podem ser separados; assim, eles podem limitar ou não a presença local da empresa de serviço. Contudo, nos *soft services* (como saúde, alimentação e hotelaria) a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, requerendo a presença local da empresa. Para este tipo de serviços, a exportação não é um modo de entrada viável, enquanto as *joint ventures* e a criação de uma subsidiária são opções viáveis (Javalgi *et al.*, 2003).

A presença em mercados externos pode assumir-se sob a forma de alto controlo (por exemplo, no caso da criação de uma nova subsidiária) e sob a forma de baixo controlo (por exemplo, nas formas contratuais – licenciamento e *franchising*). Os modos de entrada de alto controlo exigem mais empenho de recursos no exterior, e a empresa externa é exposta a um maior grau de incerteza, ao passo que os modos de controlo baixo exigem um comprometimento de recursos mais limitados, reduzindo assim a incerteza da empresa externa (Blomstermo *et al.*, 2006).

Seguidamente ir-se-ão explicar todas as formas de internacionalização acima abordadas, de forma detalhada.

Exportação

A exportação é a forma mais comum de internacionalização e Samuelson e Nordhaus (2005) definem-na como o conjunto de bens ou serviços que são produzidos num país e vendidos a outro país e que incluem o comércio de mercadorias, de serviços e juros de empréstimos e de investimentos.

No caso da exportação, as empresas enfrentam duas opções de canal: exportar diretamente para clientes no exterior ou exportar indiretamente com a ajuda de um intermediário (Peng e York, 2001 *apud* Hessels e Terjesen, 2010).

Assim, muitas empresas utilizam um agente para desempenhar algumas (ou todas) as tarefas. O agente pode ser um representante de vendas, que vende a troco de uma comissão, enquanto a empresa nacional trata do envio e da documentação exigida. Ou então, o agente pode ser um gestor das exportações da empresa que desempenhe todas as tarefas de exportação mediante o pagamento de uma comissão mais elevada. No entanto, assim que uma empresa nacional se lança no negócio da exportação, pode assumir a maioria ou todas estas tarefas, muitas vezes criando um quadro de pessoal no país anfitrião (Donnelly *et al.*, 2000).

A Adira, empresa portuguesa de fabricação de máquinas-ferramentas para metais iniciou o seu processo de internacionalização em 1964. A metodologia principal para a expansão foi através da exportação. Na maioria dos casos, a Adira exporta o seu produto para um intermediário que, depois, vende ao cliente final. Em alguns mercados específicos, a Adira tem empresas subsidiárias, como é o caso de França e do Reino Unido (Horizonte Internacionalizar Guia para PME, 2013).

Outro exemplo de uma empresa portuguesa, mas de serviços, que iniciou a sua internacionalização através da exportação foi a EFACEC - empresa de Energia, Engenharia, Ambiente e Serviços, Transportes e Logística. A EFACEC - constituída em 1948, está presente em mais de 65 países através de operações, projetos, obras e/ou delegações. Iniciou a sua internacionalização em 1987, com exportação, adquirindo competências e *know-how* para, mais tarde, criar filiais (Horizonte Internacionalizar Guia para PME, 2013).

Licenciamento

O licenciamento é uma modalidade contratual entre uma ou mais empresas locais e parceiras. A empresa transfere para uma organização estrangeira o direito de usar

algumas ou todas as seguintes propriedades: patentes, marcas registadas, nome da empresa, tecnologia, e / ou métodos de negócio. O titular da licença paga uma taxa inicial e / ou uma percentagem sobre as vendas para o licenciante (Osland *et al.*, 2001).

Um exemplo de licenciamento de uma empresa portuguesa é a Bial, a maior empresa farmacêutica portuguesa, cuja vivência internacional começou através da obtenção de licenças de laboratórios internacionais. Estes acordos de licença permitiram-lhe aceder a *know-how* e a direitos de patente necessários para fabricar e comercializar especialidades farmacêuticas no mercado português filiais (Horizonte Internacionalizar Guia para PME, 2013).

Para Gawer e Cusumano (2012) quando as empresas estão a lutar para se tornarem numa plataforma padronizada, devem tentar ganhar o controlo sobre uma base instalada, licenciando a sua propriedade intelectual e facilitando os investimentos dos parceiros com inovação complementar. Para o mesmo autor, a Qualcomm Inc. é uma grande empresa que licencia não só a sua tecnologia, mas também as suas patentes e a sua propriedade intelectual, sendo que estes licenciamentos são uma importante fonte de receitas para esta empresa de tecnologia de *wireless*.

Franchising

No *franchising*, um franquizador vende o direito de usar o seu nome comercial, sistemas operacionais, e as especificações do produto para um franquiado, sendo que este último pode assim usufruir dos produtos com o nome do franquizador numa determinada região e durante um certo período de tempo. (Combs e Ketchen, 2003).

O *franchising* assemelha-se à exportação indireta, uma vez que o exportador faz uso de intermediários no mercado local, que têm o conhecimento local necessário para penetrar no mercado (Grönroos, 1999).

De acordo com Baena (2009) o *franchising* é um projeto organizacional escolhido por empresários em que uma rede descentralizada de unidades, uma "cadeia", estabelecida por acordo contratual é desejável para alcançar vantagem competitiva. De acordo com este formato de negócio, é concedido aos empresários locais, denominados franquiados, o direito de explorar uma ou várias unidades da cadeia num local, mediante o investimento dos próprios fundos.

Algumas empresas de bens espanhóis são mundialmente conhecidas por entrarem em mercados estrangeiros através de *franchising*: no setor da alimentação a "Telepizza" e "Tapas Bar", no setor de vestuário a "Zara", "Mango", "Springfield", ou "Pull and Bear", no setor imobiliário, a "KA International"; e no ramo das tinturarias, o "Pressto" (Baena, 2009). Outro exemplo é a McDonald's, que usou o *franchising* para gerir o seu crescimento quer nos Estados Unidos quer noutros países que não o país de origem (Combs e Ketchen, 2003).

O *franchising*, com a globalização, tornou-se a estratégia de muitas empresas de serviços, como é o caso de grandes cadeias de hotéis como o Holiday Inn, Sheraton, Marriott Hotel e Starwood Hotels and Resort (Pine *et al.*, 2000).

Joint ventures

Uma *joint venture* inclui estabelecer uma empresa que é propriedade conjunta de duas ou mais empresas independentes e na típica *joint venture* cada uma das partes detém uma participação de 50% e contribui com uma equipa de gerentes para partilhar o controlo das operações (Hill, 2008, p. 409).

Com as *joint ventures*, os parceiros podem ter acesso à informação e reduzir a incerteza, comprometem os recursos de forma limitada, reduzem a exposição ao risco atual, proporcionando, simultaneamente, o acesso a conhecimentos / recursos locais (Buckley *et al.*, 2002; Kumar, 2005 *apud* Javalgi *et al.*, 2011).

De acordo com Reuer e Zollo (2000) duas empresas de bens que estabeleceram *joint ventures* de sucesso foram a companhia americana de máquinas fotocopadoras Xerox, e a empresa japonesa de fotografias Fuji Photo. Desta *joint venture* surgiu a Fuji Xerox, para desenvolver, produzir e vender máquinas fotocopadoras, documentos e serviços relacionados na região da Ásia-Pacífico.

As empresas aeroespaciais Airbus e Boeing têm usado *joint ventures*, especialmente em grandes mercados, para facilitar a entrada nesses países, assim como a fabricante de automóveis japonesa Toyota, que ganhou uma presença nos Estados Unidos também através do estabelecimento de *joint ventures* com empresas locais (Hitt *et al.*, 2010, p. 236).

Tabela 1 - Resumo das vantagens e desvantagens dos principais modos de entrada em mercados estrangeiros

	Exportação	Licenciamento	Franchising	Joint-Ventures	Criação de uma nova subsidiária
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Evita os custos, muitas vezes substanciais, de estabelecer operações de fabricação no país de acolhimento. • Pode ajudar a empresa a alcançar economias de curva de experiência e de localização, pois ao fabricar o produto num local centralizado e exportá-lo para outros mercados, a empresa pode realizar economias de escala substanciais do seu volume de vendas global. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não tem de suportar os custos de desenvolvimento e os riscos associados com a abertura de um mercado estrangeiro. • Pode ser atraente quando a empresa não está disposta a comprometer recursos financeiros substanciais para um mercado estrangeiro desconhecido ou politicamente volátil. 	<ul style="list-style-type: none"> • O franqueado geralmente assume os custos e riscos de se abrir a um mercado estrangeiro em seu próprio país. • Uma empresa de serviços pode construir uma presença global rapidamente e a um custo e risco relativamente baixos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma empresa beneficia do conhecimento de um parceiro local, que lhe permitirá conhecer melhor as condições competitivas do país anfitrião, a sua cultura, a língua, os sistemas políticos e os sistemas de negócios. • Quando os custos e / ou riscos de desenvolvimento de se abrir a um mercado estrangeiro de desenvolvimento são elevados, uma empresa pode ganhar com a partilha de tais custos e / ou riscos com um parceiro local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando a vantagem competitiva de uma empresa é baseada em competência tecnológica, uma subsidiária integral, muitas vezes, pode ser o modo de entrada preferido, pois reduz o risco de perder o controlo sobre essa competência. • Uma subsidiária integral dá à empresa um controlo apertado sobre as operações nos diferentes países.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Na exportação os custos elevados do transporte podem fazer a exportação cara, particularmente em produtos em massa. • Outra desvantagem é que as barreiras tarifárias tornam a exportação num processo dispendioso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não dá à empresa um controlo apertado sobre a fabricação, marketing e estratégia que são necessários para realizar a curva de experiência e as economias de localização. • O licenciamento limita a capacidade de uma empresa para coordenar movimentos estratégicos entre os países. 	<ul style="list-style-type: none"> • A principal desvantagem do <i>franchising</i> é o controlo da qualidade, ou seja, se um cliente vai a um hotel Four Seasons em Hong Kong espera ter um nível de qualidade de serviço semelhante ao que teve no Four Seasons em Nova Iorque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como com o licenciamento, uma empresa que entra numa joint venture arrisca-se a perder o controlo da sua tecnologia ao seu parceiro. • Uma joint venture não dá um controlo apertado sobre as subsidiárias que pode precisar para realizar a curva de aprendizagem e experiência ou economias de localização. 	<ul style="list-style-type: none"> • O estabelecimento de uma subsidiária integral é geralmente o método mais caro de aceder a um mercado estrangeiro a partir de um ponto de vista de investimento de capital. • As empresas que tomam essa abordagem devem arcar com os custos de capital completos e os riscos de criação de operações no exterior.

Fonte: Adaptado de Hill (2008, p. 405-411)

Criação de uma nova subsidiária

Numa nova subsidiária a empresa-mãe tem a propriedade plena e responsabilidade exclusiva pela gestão das operações (Osland *et al.*, 2001).

O estabelecimento de uma subsidiária integralmente controlada pela casa-mãe no mercado estrangeiro pode ser feito de duas maneiras. A empresa pode configurar uma nova operação noutra país, muitas vezes referida como um empreendimento *greenfield*, ou pode adquirir uma empresa estabelecida no país anfitrião e usar essa empresa para promover os seus produtos (Hill, 2008, p. 411).

Com base em estudos de outros autores (Stopford e Wells, 1972, Shetty, 1979), Blomstermo *et al.*, (2006) argumentaram que as empresas menos experientes preferem a criação de novas subsidiárias.

A empresa portuguesa CJRWIND – Cândido José Rodrigues, SA, cuja atividade é a construção de obras de engenharia civil iniciou em 2006 o seu processo de internacionalização através de investimento direto com a criação de uma nova empresa com propriedade exclusiva na República Dominicana. O sucesso desta experiência ditou a expansão através do mesmo modo para outros mercados considerados prioritários e fulcrais para o desenvolvimento da empresa. Assim, nos anos subsequentes, a CJRWind entrou em Espanha (2007), na Polónia, Roménia e Angola (2008), na Jamaica (2010) e na Polónia (2011). Em 2009, investe no mercado angolano adquirindo 40 por cento de uma empresa existente (Horizonte Internacionalizar Guia para PME, 2013).

Empresas de transporte como a UPS e a FedEx são empresas de serviços que tiveram que investir na criação de novas subsidiárias, especialmente na China, em que a criação de novos centros facilitou a distribuição e logística por exemplo nos Jogos Olímpicos de Beijing. Os novos investimentos permitiram manter a integridade dos seus sistemas de TI e logística, a fim de maximizar a eficiência (Hitt *et al.*, 2010).

2.5 Análise e seleção dos mercados

Conforme descrito por Papadopoulos e Martín (2011) os negócios internacionais são realizados num ambiente cada vez mais globalizado, caracterizado por menos barreiras, o aumento da concorrência e maiores oportunidades de expansão. Ainda assim, apesar da tendência geral para a globalização, os ambientes específicos em que uma empresa

opera são o resultado das várias decisões estratégicas que tomam todo o seu processo de internacionalização.

Entrar em novos mercados, em particular em mercados estrangeiros, envolve um grande compromisso de recursos estratégicos, técnicos, de gestão e financeiros. Devido à limitação de recursos, a empresa tem que tomar uma decisão estratégica sobre em que mercado deve entrar e alocar recursos nesse sentido (He e Wei, 2011).

Assim, as empresas que procuram expandir no exterior são confrontadas com a complexa tarefa de triagem e avaliação dos mercados estrangeiros. Os mercados diferem em termos de atratividade de mercado, devido a variações no ambiente económico e comercial, taxas de crescimento, estabilidade política, capacidade de consumo, receptividade aos produtos estrangeiros, e outros fatores (Cavusgil *et al.*, 2004).

Para Kumar *et al.*, (1994) o processo de avaliação dos mercados estrangeiros é gradual e sequencial, e envolve três fases:

- a) Fase da análise/triagem – em que se analisam indicadores a nível macroeconómico (como a estabilidade política, fatores socioculturais, distância geográfica, etc.);
- b) Fase de identificação e avaliação do potencial - esta etapa envolve a avaliação da atratividade setorial para cada um dos países e são tidas em consideração informações específicas de cada indústria (como fatores de mercado, análise da concorrência, tamanho do mercado, taxa de crescimento do mercado etc.);
- c) Fase de seleção – nesta fase as informações específicas da empresa (como a rentabilidade, adaptação do produto ao portfólio existente da empresa, etc.) podem ser usadas para selecionar os mercados certos para entrar. Nesta fase pode ser mais vantajoso para a empresa arranjar uma organização de pesquisa de *marketing* local para recolher dados primários confiáveis e específicos.

Mais recentemente, Musso e Francioni (2012) destacaram e compararam dois modelos bastante conhecidos para a seleção internacional de um mercado, sendo eles o modelo de Root (1998) e o de Johansson (1997). Estes dois modelos acabam por estar intimamente ligados ao modelo exposto por Kumar *et al.*, como se pode verificar na Ilustração 2.

Root descreveu a seleção internacional de um mercado como um processo composto por três etapas: triagem preliminar, estimar o potencial da indústria de um mercado e estimar o potencial de vendas da empresa. O primeiro passo é levado a cabo utilizando as variáveis quantitativas básicas para rapidamente e de forma barata reduzir o número de mercados a ser triados no passo 2. A segunda etapa tem como objetivo determinar o potencial total do mercado nos restantes mercados e a etapa seguinte visa estimar o potencial de vendas da empresa em conjunto com outras variáveis, tais como investimentos financeiros e esforços de marketing necessários para determinar o nível de vendas previsto (Root, 1998 *apud* Musso e Francioni, 2012).

Ilustração 2 - Modelo de Root comparado com o de Johansson para a seleção de mercados internacionais



Fonte: Musso e Francioni (2012)

O modelo de Johansson baseia-se em quatro etapas. As suas principais diferenças relativamente ao modelo de Root residem na identificação dos países e nas fases de triagem. A fase de triagem em profundidade assemelha-se ao segundo passo de Root, enquanto a fase final pode ser comparada com a fase final de Root. O modelo de Johansson permite a observação de variáveis/indicadores como a distância geográfica, que apresenta os efeitos da distância psíquica/cultural no processo de tomada de decisão (Johansson, 1997 *apud* Musso e Francioni, 2012). Para Bradley (2005) na fase de seleção, existem três abordagens possíveis:

- seleção oportunística – em que as oportunidades de mercado surgem de uma forma casual e não planejada e deve ser concretizada cuidadosamente;
- seleção sistemática – em que a empresa toma consciência das oportunidades através da avaliação e comparação das diversas alternativas de mercado disponíveis;
- combinação das duas primeiras abordagens – em que há uma evolução de uma seleção oportunística para uma seleção sistemática .

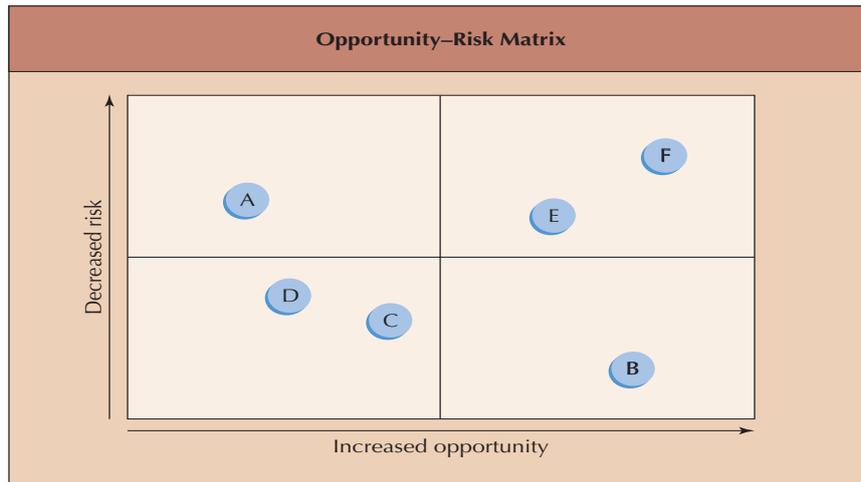
A seleção dos melhores mercados a partir de um grande número de diferentes mercados com diferentes níveis de capacidade e potencial é uma tarefa complicada e demorada, exigindo múltiplos critérios de decisão e muitas abordagens (Saen, 2011).

Sakarya *et al.*, (2007) argumentam que a análise de seleção de mercados tradicional baseia-se em fatores puramente macroeconômicos e políticos e não leva em conta o dinamismo de um mercado emergente e o potencial futuro resultante de mudanças rápidas, os atributos nacionais que afetam setores específicos e a receptividade do mercado. Para o mesmo autor, e indo de encontro com o que já foi mencionado, para se desenvolver uma análise justa para os mercados emergentes, deve ter-se em consideração vários critérios, tais como o potencial do mercado, as dimensões culturais para medir a distância cultural, a análise competitiva do setor, assim como indicadores gerais de risco.

De acordo com Daniels *et al.*, (2014) as empresas devem recolher e analisar os dados recorrendo a fontes externas, como agências governamentais, serviços especializados e associações; e fontes internas, através da observação e questionários. Para se compararem os países, podem usar-se gráficos com variáveis importantes dos países ou matrizes com indicadores pontuados, em que depois se avaliam os países de acordo com estes indicadores.

A Ilustração 3 mostra a relação entre o risco e a oportunidade. Ao usar as matrizes, os gestores podem identificar certos indicadores, atribuir-lhes pesos, e, em seguida, avaliam cada país com base nos indicadores ponderados (Daniels *et al.*, 2014).

Ilustração 3 - Matriz de Oportunidade e Risco



Fonte: Daniels *et al.*, (2014)

Sintetizando, os estudos aos vários países demonstram que existem grandes diferenças entre os países em termos de tamanho, língua, infra-estruturas, acesso a mercados, cultura, e muitas outras dimensões importantes. No entanto, as diferenças e semelhanças entre os países são fundamentais na determinação de quais os mercados adequados para a entrada (Cavusgil *et al.*, 2004).

2.6 Entrada em mercados internacionais

Em todo o mundo, as empresas que conquistaram a liderança internacional adotam estratégias que se diferenciam entre si, sob todos os aspectos. No entanto, embora todas as empresas bem sucedidas sigam uma estratégia própria específica, os modos de operação subjacentes são fundamentalmente idênticos (Porter, 1993).

Moen *et al.*, (2004) argumentam que a internacionalização tem sido muitas vezes descrita como um desenvolvimento gradual, em termos de envolvimento e forma de entrada, em que se espera que as empresas alcancem mercados-alvo gradualmente mais distantes.

De acordo com Carvalho *et al.*, (2012), o investimento das empresas não se pode fazer isoladamente, pois a concorrência internacional exige alianças. Vários estudos confirmam que, nas economias emergentes, as *joint ventures* são estimuladas pelas políticas de desenvolvimento de cariz governamental, permitindo que economias menos evoluídas possam aceder a recursos que não possuem (Contractor e Lorange, 1988 *apud* Carvalho *et al.*, 2012), facilitando o seu acesso ao conhecimento e capital.

No seguimento deste raciocínio, também Johanson & Vahlne (2009) argumentam que uma PME, que tenha uma posição bem estabelecida numa rede beneficia do conhecimento e da informação da sua rede, a fim de reforçar a sua posição. Por outro lado, uma PME que não desfrute de uma posição de rede estabelecida sofre de uma "responsabilidade de *outsidership*", o que inviabiliza o desenvolvimento de um negócio e o início de um processo de internacionalização.

Para Sandberg (2013) os nós inicialmente usados para uma empresa se ligar a empresas locais e as relações com os clientes iniciais são definidos como nós de entrada. Quando essas empresas são clientes, as relações são definidas como diretas ou diádicas, por exemplo numa relação de negócios entre um fornecedor e o seu cliente. Quando as relações com os clientes são indiretas ou triádicas existem agentes/distribuidores, ou seja, há uma conexão indireta que inclui um intermediário.

Num estudo realizado por Grönroos (1999) o autor identifica 3 modos de entrada gerais das empresas de serviços em mercados estrangeiros:

- Seguir o cliente;
- Procura de mercado;
- *Marketing eletrónico*.

É claro que, os três tipos de modos de entrada não são totalmente exclusivos. Uma empresa que usa a Internet como uma forma de *marketing* eletrónico pode fazer isso deliberadamente para ter acesso aos mercados internacionais. Este modo de entrada é, assim, ao mesmo tempo, o modo de procura de mercado. Além disso, uma empresa que tenha um cliente no exterior, pode decidir aproveitar esta oportunidade para procurar ativamente novos mercados (Grönroos, 1999).

Para o mesmo autor, existem cinco estratégias principais para a internacionalização de serviços que podem ser identificadas:

- Exportação direta – as empresas podem ter a sua base no mercado interno e, sempre que necessário, podem mover os recursos e os sistemas necessários para produzir o serviço para o cliente no exterior;

- Sistemas de exportação – consistem num esforço conjunto das exportações por duas ou mais empresas, cujas soluções se complementam mutuamente;
- Entrada direta - significa que a empresa de serviços estabelece uma organização de produção de serviços seus no mercado externo;
- Entrada indireta - é utilizada quando a empresa de serviços quer evitar a criação de uma operação local;
- *Marketing* eletrónico – é uma estratégia de internacionalização em que uma empresa de serviços amplia a sua acessibilidade através do uso de tecnologia eletrónica avançada.

Sintetizando, a entrada em novos mercados exige por parte das empresas a definição de estratégias, estratégias estas que vão determinar qual o melhor modo para se entrar em mercados estrangeiros. Vários académicos têm em consideração o facto de que um elemento facilitador é a criação de alianças com outras empresas do país de destino, e outros estudos enaltecem a importância do uso da Internet para as empresas adquirirem informação relevante sobre os mercados externos.

2.7 Obstáculos à internacionalização

No campo da internacionalização das PME, a pesquisa efetuada (Yaprak, 1985, Leonidou, 1995, Morgan e Katsikeas, 1997, Bell, 1997, Weeks, 1999, Alvarez, 2004 *apud* Hutchinson *et al.*, 2009) forneceu evidências sobre os tipos de barreiras que inibem a internacionalização e as diferenças nas barreiras encontradas em diferentes fases de internacionalização.

Tiwari e Buse (2007), além de ressaltarem como desafios à internacionalização a falta de recursos e *know-how*, para além dos medos relativos às incertezas legais nos mercados-alvo, mencionam também o perigo potencial de a empresa não ser capaz de proteger a sua "propriedade intelectual".

Outro estudo posterior de Hutchinson *et al.*, (2009) identificou que as principais barreiras identificadas pelas PME no que toca à internacionalização relacionam-se com a falta de visão do gestor, o medo de perder o controlo do negócio, a falta de conhecimento do mercado externo, a falta de consolidação no mercado doméstico e as barreiras legislativas e logísticas no exterior.

Carvalho *et al.*, (2012) declararam também que as empresas em fase de internacionalização enfrentam dois tipos de desafios: a adaptação a um novo mercado e a transferência de um processo organizativo e tecnológico ainda não testado nesse mercado.

Mais concretamente, no que respeita ao setor dos serviços, Winstead e Patterson (1998) argumentavam que os obstáculos gerais são a complexidade da produção de serviços bem como a crença entre os profissionais das empresas de serviços de que é difícil comercializar serviços fora dos mercados domésticos. Estes afirmam igualmente que outros obstáculos para a internacionalização dos serviços são a falta de recursos, o desconhecimento sobre como exportar e uma crença de que as diferenças linguísticas e culturais tornam o processo de internacionalização muito exigente.

Moen *et al.*, (2004) argumentam que, em geral, o surgimento da Internet influenciou tanto a escolha da forma de entrada, como a selecção de mercados de empresas que entram nos mercados internacionais.

Estes avanços tecnológicos melhoraram consideravelmente a concorrência estimulada pela globalização das economias mundiais. Mesmo as pequenas e médias empresas (PME) não são mais imunes aos desafios que a globalização acarreta (Tiwari e Buse, 2007) sendo que, para Javalgi *et al.*, (2004), os fatores que afetam a difusão dos serviços eletrónicos são:

1. questões financeiras ligadas às taxas, impostos e especificidades dos sistemas de pagamento eletrónico;
2. questões legais, relacionadas com a protecção dos direitos de cópia, privacidade dos dados, patentes, marcas registadas e propriedade intelectual;
3. privacidade, na medida em que as transacções têm que ser seguras e confiáveis;
4. infraestruturas de TI e de telecomunicações, que são inadequadas na maioria das vezes;
5. questões culturais, como crenças, línguas e valores;
6. questões socioeconómicas como as capacidades da força de trabalho disponível, nomeadamente a sua educação e número de profissionais de TI.

Concluindo, e depois do que foi exposto, pode dizer-se que os obstáculos à internacionalização prendem-se com fatores relacionados com questões políticas, legais, linguísticas, culturais, logísticas e tecnológicas.

2.8 Conclusões

A revisão de literatura realizada teve como principal objetivo identificar e discutir fatores que uma empresa deve ter em consideração aquando a decisão de internacionalizar.

De facto, a maioria das pesquisas publicadas sobre o tema da internacionalização preocupa-se com os fatores que levam uma empresa a internacionalizar-se, ou seja, as pesquisas procuram responder à questão que é perceber quais são os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se, daí que o primeiro ponto a ser abordado tenha sido a discussão de alguns motivos considerados por vários académicos.

No entanto, para se responder mais detalhadamente a esta questão foi fundamental analisarem-se algumas teorias que estudam o comportamento das empresas antes da entrada nos mercados externos. As abordagens iniciais à internacionalização focavam-se nas competências essenciais da empresa e nas oportunidades dos mercados externos, e foram evoluindo durante os tempos, à medida que os mercados evoluíam, na comunicação entre os países, na tecnologia e nos transportes.

Depois de terem sido analisadas as teorias, foram descritas as várias estratégias que as empresas podem utilizar para entrar em mercados externos, que vão desde operações sem investimento direto, como é o caso da exportação, do licenciamento, do *franchising* e das *joint ventures* (embora alguns estudiosos defendam que este meio de entrada pode já ser considerado IDE, uma vez que as empresas que constituem a *joint venture* participam no capital da nova empresa) e formas de operação com IDE, como a criação de novas subsidiárias.

Esta entrada em mercados externos pode variar um pouco entre as empresas de bens e as empresas de serviços, sendo que as de serviços podem optar por criar estratégias diferentes, tais como aquelas que foram anteriormente identificadas por Grönroos. Depois do exposto, pode dizer-se que o processo de internacionalização pode ser semelhante tanto para as empresas de bens como para as empresas de serviços, embora no caso destas últimas há que ter em consideração o facto de os serviços terem características que os distinguem como a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a

perecibilidade. Estas características únicas nos serviços, tal como mencionado acima, podem influenciar os modos de entrada, pois estas características podem criar maiores obstáculos aquando a entrada em mercados externos.

Por fim, e não menos importante, há que ter em consideração o facto de que quando a empresa decide entrar em mercados externos deve fazer uma análise dos mercados em que pretende entrar e por fim seleccionar aqueles que são mais atractivos. Com base na revisão feita, pode concluir-se que existem vários critérios que se devem ter em conta aquando o processo de análise e seleção de mercados sendo que o próximo capítulo se irá debruçar sobre esta questão.

Capítulo III – Metodologia de análise de mercados

Neste terceiro capítulo será proposta uma metodologia para obtenção de informação relativa aos mercados. Para esta análise, decidiu-se utilizar uma matriz de seleção de mercados que tenha em conta as oportunidades e os riscos, com base em Daniels *et al.*, (2014), reunindo a informação crítica para uma dada organização.

Esta matriz foi criada tendo por base a revisão de literatura feita no capítulo anterior, assim como a escolha das variáveis de atratividade e risco que serão apresentadas de forma mais concreta no ponto seguinte.

3.1 Ferramenta de análise

Para se poder comparar o potencial dos mercados, criou-se uma ferramenta denominada por matriz de seleção de mercados, que permite analisar os mercados, com base em diferentes critérios.

Esta matriz é uma das ferramentas à disposição do decisor para uma seleção sistemática de mercados pensada e ponderada, permitindo ao decisor e à empresa a realização de um procedimento lógico que, na sua conclusão, permite a escolha do(s) mercado(s) mais interessantes para o processo de internacionalização.

A ferramenta de análise surge como forma de minimizar a propensão de risco aquando da entrada em mercados externos e aumentar a probabilidade de sucesso no processo de internacionalização nos países alvo de análise. Assim, a lacuna existente no processo de escolha dos países mais atrativos para a internacionalização da empresa em estudo é colmatada com o desenvolvimento de uma ferramenta cujo propósito passa por perceber quais os mercados mais indicados e mais interessantes para a organização se internacionalizar.

Para a realização da matriz é necessário efetuar uma sequência lógica de recolha e tratamento de dados. Para tal, definiram-se etapas, tendo em consideração os modelos com as várias etapas do processo de avaliação dos mercados estrangeiros apresentados pelos autores mencionados na revisão de literatura, nomeadamente no ponto Análise e Seleção de Mercados.

Assim sendo, em primeiro lugar, identificaram-se os vários países a serem alvo de análise. De acordo com Daniels *et al.*, (2014) este número deverá variar entre os 5 e os 8 países, sendo que esta identificação se deverá fazer com base numa triagem dos mercados potenciais, ou seja, os mercados que têm, nas suas características, o potencial para que a oferta da organização seja bem recebida.

De notar que, neste trabalho em particular, os países/mercados usados na análise foram aqueles para onde a empresa em estudo já iniciou o seu processo de internacionalização, ainda que, nalguns casos, ainda de forma muito incipiente.

De seguida, realizou-se uma análise e escolha de indicadores de atratividade e de risco do mercado, tendo sempre em conta o setor no qual a empresa está inserida. Conforme descrito na revisão de literatura, deve ter-se em conta vários indicadores tais como fatores demográficos, económicos, políticos, informações específicas de cada indústria e as dimensões culturais.

Por último, elaborou-se uma análise crítica a cada mercado, relativamente aos indicadores escolhidos, de forma a escolher somente aquele ou aquele(s) que oferecem as condições para que a empresa tenha o sucesso desejado.

Apesar desta ferramenta ser muito útil para a seleção sistemática de mercados, ela padece de algumas limitações. Como uma primeira limitação clara é a indisponibilidade de recolha de dados para alguns países de forma uniforme, o que dificulta por vezes tanto a escolha dos indicadores como a dos países em si, provocando discrepâncias no processo. Outras limitações estão relacionadas com a dificuldade de adaptar os indicadores aos fatores de atratividade e/ou risco, ou seja, alguns indicadores podem funcionar de forma ambivalente, quer como fatores de atratividade, quer como fatores de risco.

A construção da matriz foi feita utilizando o Microsoft Excel, por forma a poder aplicar um conjunto de fórmulas que simplificassem todo o processo de recolha e tratamento dos dados.

Na construção da matriz, deverão ser consideradas as seguintes três etapas:

1. Dados em Bruto;
2. Dados Homogeneizados;

3. Dados Homogeneizados Ponderados.

No capítulo 5 serão detalhadas estas três etapas, assim como serão apresentadas ilustrações que permitirão compreender o processo de cálculo subjacente ao tratamento dos dados homogeneizados e homogeneizados ponderados.

3.2 Seleção de países e indicadores para a análise

Conforme argumentado na revisão de literatura, no processo de avaliação de mercados, há que fazer uma triagem dos mercados potenciais e depois selecionar aqueles que poderão ser mais interessantes para a empresa. Neste caso concreto deste trabalho, os países alvo de análise foram aqueles para onde a empresa em estudo já teve projetos pontuais, mas em que ainda não se instalou de forma efetiva.

Relativamente aos indicadores utilizados para a elaboração da matriz teve-se em consideração os fatores descritos na revisão de literatura, entre eles fatores de atratividade (aqueles que tornam um mercado apelativo para a internacionalização) e de risco (aqueles que podem prejudicar a entrada noutra país).

Nos fatores de atratividade escolheu-se um indicador demográfico – a população, um económico – a taxa de crescimento do PIB e três indicadores com informações específicas do setor, entre eles a disponibilidade das mais recentes tecnologias, a absorção de tecnologia a nível empresarial e o IDE e transferência de tecnologia.

Estes indicadores de atratividade foram escolhidos com base nos seguintes motivos:

- População - foi escolhido de forma a ter-se uma melhor perceção do tamanho do mercado de cada país. Quanto mais elevado for o valor para este indicador, mais atrativo será esse mercado.
- Taxa de Crescimento do PIB – é um indicador importante para esta análise, porque ajuda a ter uma perceção sobre o crescimento do país em termos económicos, além de mostrar se um país tem uma forte produção interna de bens e serviços. Neste indicador e no anterior, a fonte usada para os valores foi a Central Intelligence Agency (2015).
- Disponibilidade das mais recentes tecnologias – essencial para perceber o grau de utilização de novas tecnologias no país em estudo.. Este indicador tem por

base o *The Global Competitiveness Report* (Schwab, 2014). O estudo em análise considera o valor médio para este fator de 4,8 tendo em consideração a seguinte questão: “No seu país, até que ponto estão as mais recentes tecnologias disponíveis? [1 = não estão disponíveis de todo; 7 = amplamente disponíveis]”.

- Absorção de tecnologia a nível empresarial – fator que permite verificar o grau de utilização de novas tecnologias a nível empresarial. Este valor tem por base o *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, sendo que o valor médio considerado para este fator é 4,7 tendo em consideração a seguinte questão: “No seu país, até que ponto as empresas adotam as novas tecnologias? [1 = nunca; 7 = adotam extensivamente]”.
- IDE e transferência de tecnologia – indicador que permite avaliar grau de acolhimento de investimento estrangeiro no setor da tecnologia. Este valor tem por base o *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, sendo que o valor médio considerado para este fator é 4,5 tendo em consideração a seguinte questão: “Até que ponto o investimento direto estrangeiro (IDE) traz novas tecnologias ao seu país? [1 = nada; 7 = em grande medida, o IDE é uma fonte fundamental de novas tecnologias]”.

Nos fatores de risco foi selecionado um fator político - estabilidade política e ausência de violência/terrorismo, dois fatores económicos – a perceção de corrupção e a taxa de inflação e por fim a proximidade cultural.

Estes fatores de risco foram escolhidos com base nos seguintes critérios:

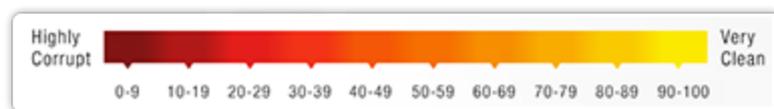
- Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo – é um fator importante pois reflete a perceção da probabilidade de que o governo é instável e/ou pode vir a ser derrubado por meios não-constitucionais ou violentos, incluindo a violência politicamente motivada e terrorismo. De acordo com a análise feita pelo *Worldbank (2014)* os valores para este indicador variam entre -2,5 (para países que têm uma baixa estabilidade política e maior propensão para violência e terrorismo) e 2,5 (para países que têm uma alta estabilidade política e menor propensão para violência e terrorismo). Para efeitos de normalização, e homogeneização de dados, foi efetuada a seguinte transformação por forma a que o valor possa variar entre 0 (para países que têm uma alta estabilidade política e menor propensão para violência e terrorismo) e 100 (para países que

têm uma baixa estabilidade política e maior propensão para violência e terrorismo):

a. Valor homogeneizado = $\text{abs}(\text{valor do indicador} - 2,5) * 20$

- Percepção da corrupção – Exportar para um país mais corrupto traduz-se num maior risco para uma organização que se pretenda estabelecer nesse mesmo país. Por esta razão, decidiu-se incluir como indicador de risco a percepção de corrupção. Através do valor mencionado, facilmente se percebe se é um país em que facilmente se pode confiar, tanto nos clientes como nos bancos, ou se se deve ter cuidado redobrado em todas as negociações com esse país. Os valores foram baseados num estudo de 2015 da Transparency International que obedeceram ao seguinte índice:

Ilustração 4 - Índice da Percepção da Corrupção



Fonte: Transparency International (2015)

Desta figura, depreende-se que os valores mais baixos representam os países que são mais corruptos, ao passo que os países que apresentam valores mais altos são países menos corruptos. Funcionando a nossa matriz numa escala inversa à apresentada, foi efetuada a seguinte transformação por forma a que o valor possa variar entre 0 (para países onde existe uma baixa percepção de corrupção) e 100 (para países onde existe uma elevada percepção de corrupção):

a. Valor homogeneizado = $\text{abs}(\text{valor do indicador} - 100)$

- Taxa de inflação – considerou-se um bom indicador porque uma vez que a taxa de inflação consiste na subida generalizada dos preços, então um valor elevado neste indicador pode significar perda acelerada do poder de compra por parte da população do país e indiciar alguma instabilidade económica. Neste indicador, a fonte usada para os valores foi a Central Intelligence Agency (2015) e a normalização foi efetuada assumindo que o valor de inflação pode variar entre 0% e 10% ao ano.

Por fim, e não menos importante decidiu-se escolher o indicador proximidade cultural, que por ser um fator mais complexo para compreensão, achou-se pertinente atribuir maior destaque ao mesmo, e é sobre ele que se irá discutir no ponto seguinte.

Proximidade Cultural

Atualmente, com a comunicação global, o rápido transporte e os mercados globais, quando parece que a era da “aldeia global” está ao virar da esquina, é fácil esquecer como as culturas são muito diferentes. Debaixo da camada do modernismo, ainda existem profundas diferenças culturais. (Hill, 2008, p.88-89).

Uma referência nos estudos que tocam no tema da cultura é sem dúvida Geert Hofstede, que a define como “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outros” (Hofstede, 1980).

Para o autor, descrever as culturas nacionais consiste em 4 critérios diferentes, que ele chamou de "dimensões", porque elas ocorrem em quase todas as combinações possíveis e são em grande parte independentes umas das outras (Hofstede, 1983), sendo elas:

1. O individualismo contra o coletivismo – a questão fundamental envolve a relação entre os indivíduos em que numa extremidade se encontram sociedades em que é suposto os indivíduos preocuparem-se com os seus próprios interesses e com a sua família imediata (individualismo); e na outra extremidade encontram-se as sociedades em que os laços entre os indivíduos são muito apertados, as pessoas devem cuidar do interesse do seu grupo e não ter opiniões e crenças diferentes (coletivismo);
2. Grande ou pequena distância do poder – esta dimensão aborda o facto de que as pessoas são desiguais nas capacidades físicas e intelectuais. Nas sociedades com grande distância do poder, as sociedades deixam as desigualdades crescer ao longo do tempo, ao nível do poder e da riqueza, ao passo que as outras sociedades (com pequena distância do poder) tentam minimizar estas desigualdades e esforçam-se para equalizar o poder;
3. Forte ou fraca aversão à incerteza – a questão aqui em causa é como a sociedade gere o facto de que o tempo passa e o futuro é desconhecido e sempre será. Em algumas sociedades as pessoas assumem os riscos com bastante facilidade e são tolerantes aos comportamentos e opiniões diferentes da

sua, sendo estas sociedades caracterizadas por reduzida aversão à incerteza. Outras sociedades apresentam um maior nível de ansiedade em relação à imprevisibilidade do futuro, que se manifesta em maior nervosismo, emotividade e agressividade, sendo tais sociedades caracterizadas por elevada aversão à incerteza

4. Masculinidade contra feminilidade – a questão aqui envolvida é a divisão dos papéis entre os sexos na sociedade. Nas sociedades caracterizadas por maior masculinidade os valores baseiam-se na importância do exibicionismo, do realizar, do alcançar algo invisível, em que o herói público é o bem-sucedido e o empreendedor. Nas sociedades caracterizadas por maior feminilidade colocam-se as relações com as pessoas antes do dinheiro, cuida-se da qualidade vida, da preservação do meio ambiente e ajuda-se os outros.

De acordo com Cunha *et al.*, (2006) a importância das culturas nacionais decorre fundamentalmente da crescente internacionalização da atividade empresarial, que coloca em contacto empresas provenientes de diferentes culturas e expõe a diferença entre diferentes maneiras de fazer negócio. Por outro lado, a globalização estimula a circulação internacional das técnicas e modelos de gestão, assim contribuindo para a homogeneização da atividade empresarial em várias partes do mundo.

3.3 Ponderações atribuídas aos indicadores

Por forma a poder gerir e tornar flexível a utilização da matriz, foi incorporada uma funcionalidade de ponderação que permite, de acordo com as circunstâncias, diferenciar a relevância de cada um dos indicadores.

Não tendo sido possível encontrar estudos que diferenciem de forma científica o peso relativo de cada um dos fatores, e tendo em conta que a atribuição desses pesos resultará de experiências empíricas dos utilizadores da ferramenta e considerando, para além disso que esta ferramenta está numa primeira fase de utilização, foi decidido atribuir igual importância a todos os itens, podendo, em resultado da experiência e do conhecimento acumulado pelos utilizadores, este valor ser ajustado em iterações futuras.

Assim sendo, nos fatores de atratividade, por serem 5, atribui-se uma percentagem de 20% para cada um deles, e nos fatores de risco, por serem 4, atribui-se uma percentagem de 25% a cada um, como se pode ver na tabela seguinte:

Tabela 2 – Ponderações atribuídas a cada um dos indicadores numa primeira fase.

Ponderado	Indicadores/Paises	
Fatores de Atratividade	População	20%
	Taxa de Crescimento do PIB	20%
	Disponibilidade das mais recentes tecnologias	20%
	Absorção de tecnologia a nível empresarial	20%
	IDE e transferência de tecnologia	20%
	Total	100%
Ponderado	Indicadores/Paises	
Fatores de Risco	Estabilidade política e Ausência de Violência	25%
	Perceção da corrupção	25%
	Taxa de inflação	25%
	Proximidade Cultural	25%
	Total	100%

Fonte: Elaboração própria

Em suma, estas ponderações atribuídas aos indicadores irão ser úteis para o cálculo dos dados homogeneizados ponderados, que serão explicados de forma detalhada no capítulo 5.

3.4 Conclusões

Qualquer processo de internacionalização acarreta riscos e imprevistos, pelo que é de extrema importância ter uma estratégia ponderada, cautelosa e bem definida. Esta estratégia deve incluir um estudo/análise dos potenciais países para a entrada, por forma a que a empresa obtenha o sucesso pretendido.

Assim sendo, o presente capítulo abordou a questão da necessidade de se criar uma ferramenta que permita compreender quais são os mercados mais atrativos para uma empresa se internacionalizar.

Com base na revisão de literatura efetuada, criou-se uma ferramenta que permite analisar de forma cuidadosa, alguns países/mercados, com base em critérios previamente definidos.

Embora esta ferramenta de análise tenha algumas limitações, conforme previamente mencionado, pensa-se que foi uma ferramenta muito útil para compreender quais são, efetivamente, os países mais interessantes para a internacionalização da empresa em estudo.

Concluindo, neste capítulo explicou-se, por alto, como se estrutura esta ferramenta de análise de mercados, contudo a sua explanação detalhada irá ser feita de forma mais pormenorizada e com ilustrações explicativas no capítulo 5 do presente trabalho, assim como irão ser interpretados os resultados da análise da mesma.

Capítulo IV – O Setor das TIC em Portugal e a Internacionalização

No presente capítulo é feita uma caracterização e análise da evolução do setor das TIC em Portugal, seguindo-se um breve esclarecimento acerca da internacionalização das empresas portuguesas, com destaque a algumas razões e obstáculos à internacionalização de empresas de TICE e, por fim, serão expostos três exemplos de empresas portuguesas de TIC que se internacionalizaram com sucesso.

4.1 Enquadramento do setor

Num estudo prospetivo do setor TICE, realizado pela Inovaria (2012) é defendido que num ambiente empresarial altamente competitivo é essencial que as empresas assumam a capacidade de desenvolvimento de produtos tecnológicos de vanguarda e de valor acrescentado significativo. Como acontece com todos os outros produtos, o sucesso de produtos tecnológicos é medido através da sua aceitação por parte do mercado. Neste sentido, é crucial que as empresas do setor das TICE definam as suas orientações estratégicas em função das oportunidades perspetivadas nos mercados nacional e internacional. Numa perspetiva económica e empresarial, a definição de estratégias de curto e médio prazo, que garantam o desenvolvimento sustentado do setor das TICE e do agregado económico a ele associado, é um dos fatores decisivos para a competitividade das empresas do setor.

Outro estudo realizado pela fundação para a ciência e tecnologia (2014) revelou alguns dados importantes sobre o setor das TIC, entre os quais se destacaram os três mais importantes:

- O setor das TIC tem apresentado um crescimento significativo em termos globais e agregados nos últimos anos, em termos de valor acrescentado e de emprego;
- Os EUA, a UE25, o Japão, a China, a Índia e o Brasil constituem os principais mercados mundiais do setor TIC, perspetivando-se um crescimento considerável nos mercados BRIC e Médio Oriente;

- Os principais mercados das TIC portuguesas são Espanha, Holanda, Alemanha e China.

No âmbito do primeiro estudo mencionado neste capítulo, foi também realizado um breve diagnóstico da realidade do setor das TICE nacional, com base numa análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que sistematizou os resultados do trabalho de diagnóstico realizado, em que foi possível destacar os seguintes aspetos:

Ilustração 5 - Caracterização do setor das TIC e potenciais desafios

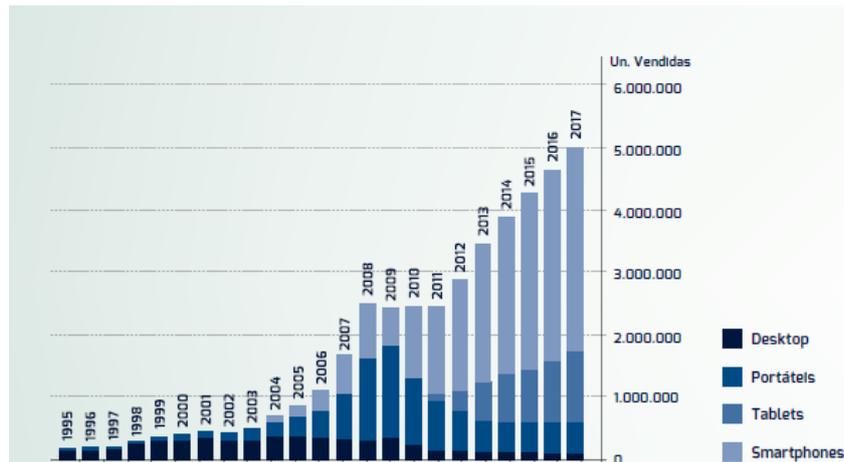


Fonte: Estudo prospetivo do setor TICE - Inova Ria (2012)

Ainda que haja pontos a melhorar e ameaças constantes no setor, todos os estudos efetuados dão conta de um significativo aumento da sua importância.

No gráfico seguinte pode ver-se, de forma clara, a evolução crescente na venda de dispositivos de acesso à informação em Portugal, de acordo com um estudo da IDC Portugal (2014):

Gráfico 1 - Vendas de dispositivos de acesso à informação em Portugal



Fonte: Diretório Global Das TIC - IDC Portugal (2014)

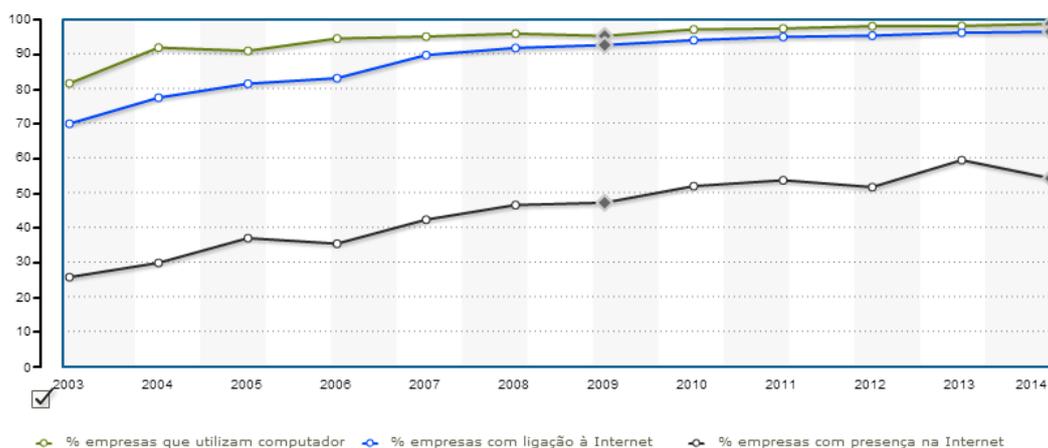
Como se pode verificar do gráfico anterior, de 1995 a 2009 houve quase sempre um aumento das vendas de computadores *Desktop* e dos portáteis, tendo-se verificado uma quebra nas vendas destes a partir de 2009, graças ao crescimento substancial de vendas no mercado dos *Smartphones*, e com o aparecimento, em 2011, dos *Tablets*. Para os próximos dois anos o estudo prevê uma estagnação das vendas dos computadores fixos e portáteis e um aumento na procura pelos *Tablets* e *Smartphones*.

No que diz respeito à utilização das TIC por parte das empresas portuguesas, e conforme se pode ver no Gráfico 2, desde o ano de 2003, tem havido um constante aumento por parte das empresas portuguesas no que toca à utilização das TIC-

Este gráfico permite-nos compreender que, na última década, houve um aumento bastante considerável no que diz respeito às empresas que utilizam computador, com ligação à Internet e com presença na Internet.

Esta evolução permite-nos concluir que, à medida que os consumidores evoluem, as empresas também precisam de transformar os seus modelos de negócio para se adaptarem a estas novas necessidades. Uma vez que os consumidores estão a tornar-se cada vez mais digitais, a comunicação através da internet torna-se fundamental. As redes sociais, por exemplo, têm registado um crescimento exponencial nos últimos anos e estão a desempenhar um papel fundamental, não só na forma como as pessoas se relacionam entre si, mas também na relação das empresas com os seus clientes.

Gráfico 2 - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%) em Portugal



Fonte: Pordata (2015)

A prova disso é o gráfico 3, que demonstra que uma grande parte das empresas portuguesas está presente nas redes sociais, com especial ênfase para a página *web* corporativa e no *Facebook*.

Gráfico 3 - Impacto das redes sociais nos canais de comunicação digitais utilizados pelas empresas portuguesas em 2012



Fonte: Diretório Global Das TIC - IDC Portugal (2014)

De salientar que o presente gráfico representa os dados de há três anos atrás, pelo que, e com base naquilo que foi descrito anteriormente, é bastante provável que os valores atuais estejam acima daqueles que estão mencionados.

Em síntese, o rápido desenvolvimento e forte crescimento do setor das TIC tem levado a que as empresas portuguesas tenham começado a apostar cada vez mais na estratégia de internacionalização, com o objetivo de alcançarem mercados mais vastos e terem acesso a novas oportunidades e parcerias de negócio.

4.2 Internacionalização das empresas portuguesas

Um estudo da ANETIE e INOVA-RIA (2011) argumenta que ainda que seja muito reduzido o número de empresas portuguesas com uma presença global ao nível dos mercados internacionais, a verdade é que o seu grau de internacionalização tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos.

As empresas portuguesas dos setores tradicionais – alimentar, combustíveis, couro, madeira, materiais de transporte, minerais não metálicos, plásticos e têxtil – têm demonstrado ter, ao longo dos últimos anos, uma maior propensão para a internacionalização bem como uma maior capacidade para responder aos desafios da internacionalização do que as empresas portuguesas dos setores ditos não-tradicionais. Contudo, tem-se, também, verificado uma cada vez maior tendência dos setores não-tradicionais – como por exemplo o setor das Tecnologias de Informação - para expandir as suas operações a outros países, resultando em movimentos de fatores de produção de Portugal para os mercados de destino.

Tal como discutido anteriormente, no processo de internacionalização de uma empresa, há sempre motivos que levam as empresas a internacionalizar-se, existem diferentes formas de internacionalização e obstáculos ao processo.

Tendo isto em consideração, e tendo por base o estudo acima mencionado pode-se chegar às seguintes conclusões, expostas na Tabela 3. Traçando agora uma análise crítica à informação recolhida nesse estudo, pode dizer-se que as razões que levam à internacionalização das empresas estão ligadas sobretudo à procura pelo crescimento da empresa, ao aumento dos lucros e ao aumento da competitividade; já no que toca aos obstáculos estes são fundamentalmente a falta de experiência na internacionalização, a falta de parcerias e de financiamento e as questões legais nos países externos.

Tabela 3 - Principais razões e obstáculos à internacionalização das empresas portuguesas de TICE

<p>Razões para a internacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ultrapassar o amadurecimento do mercado interno e motivar o crescimento da empresa; • Aproveitar a maior dimensão da procura externa bem como a sua preferência por produtos e serviços de elevada qualidade; • Aproveitar os preços mais elevados no mercado externo; • Aproveitar economias de escala na venda e economias de custos de produção; • Acompanhar a concorrência que se internacionalizou e/ou clientes que se internacionalizaram; • Combater a concorrência de empresas estrangeiras no mercado nacional;
<p>Obstáculos à internacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos humanos com experiência em atividades de internacionalização; • Dimensão demasiado pequena da empresa e a incapacidade de encontrar parcerias adequadas; • Dificuldade em estabelecer o primeiro <i>rapport</i>; • Falta de financiamento para a internacionalização; • Concorrência e corrupção dos países de destino; • Quadro legal/burocracia dos países de destino.

Fonte: ANETIE e INOVA-RIA (2011)

No mesmo estudo, argumenta-se que atravessando um momento de maior fragilidade económica, com fraca produtividade e reduzida competitividade do tecido empresarial, défice de qualificações e competências dos recursos humanos, Portugal tem que

transformar as dificuldades em oportunidades e as TIC podem contribuir para a melhoria e otimização de processos de negócio das empresas.

Já no que toca às formas de entrada nos países estrangeiros, a maior parte das empresas portuguesas de TICE optaram pela exportação direta, sendo a aquisição de empresas a forma menos praticada, como se pode ver no Gráfico 4:

Gráfico 4 - Formas de entrada das empresas portuguesas nos mercados internacionais



Fonte: ANETIE e INOVA-RIA (2011)

Do gráfico acima, podemos concluir que a exportação é, de facto, o modelo de entrada mais praticado pelas empresas portuguesas de TICE, realçando-se a exportação direta; a criação de uma nova subsidiária, aqui designada por filial própria, tem, como se pode ver, pouca representatividade, estando pouco acima da aquisição de empresas, que é a forma de entrada com menor representatividade.

Em síntese, as TIC são um setor transversal na economia e na sociedade, e contribuem para a modernização e competitividade, e têm um papel essencial no desenvolvimento de um país, sendo por isso que as empresas tecnológicas nacionais estão a apostar cada vez mais nos processos de internacionalização de forma a ganhar escala e a procurar novas fontes de receita para além do mercado interno.

4.3 Empresas portuguesas de TIC que se internacionalizaram com sucesso

Portugal é um povo empreendedor que não se verga perante dificuldades económicas nem desiste perante a dimensão de um pequeno mercado. A prova-lo está uma série de empresas, de origem nacional, cujo percurso em termos internacionais não deixa margem para dúvidas.

De entre este leque de empresas encontramos algumas que já atingiram a dimensão de grandes empresas e para quem a internacionalização já é uma realidade.

As empresas internacionalizadas escolhidas como exemplos de sucesso na área de TIC foram as seguintes:

Portugal Telecom – foi escolhida porque é, possivelmente, a primeira empresa portuguesa que vem à mente de qualquer português quando ouve falar de tecnologias e comunicação. Além disso é uma empresa líder na área onde atua e tem grande reputação no mercado, estando cotada em bolsa;

Compta – é um dos maiores grupos nacionais do setor das tecnologias de informação e comunicação, tendo sido a primeira empresa portuguesa com a certificação de sistemas de gestão de serviços de TI, além de também ela ser uma empresa cotada em bolsa;

Novabase – é uma empresa de desenvolvimento de *software* líder em Portugal no que toca às tecnologias de informação, tendo sido a primeira empresa da área a obter a certificação do seu processo produtivo pelo IPQ, e tal como as anteriores, está cotada em bolsa.

As empresas escolhidas e seguidamente analisadas com mais detalhe viram os seus negócios serem reconhecidos fora de portas e talvez possam servir de exemplos para que muitas outras se tornem casos de sucesso e motivo de orgulho nacional.

Na secção 4.4, será feita uma análise dos processos de internacionalização das empresas em análise e o devido enquadramento com a revisão de literatura realizada.

4.3.1 Portugal Telecom

Nota preliminar: A Portugal Telecom tem, nos últimos tempos, sido alvo de grandes e constantes mudanças, pelo que não é possível garantir a atualidade da informação que se segue.

A Portugal Telecom é uma operadora global de telecomunicações, líder a nível nacional em todos os setores em que atua e a sua atividade abarca todos os segmentos do setor das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais (Portugal Telecom, 2015)

Constituída em 1994, a partir da fusão dos TLP, Telecom Portugal e TDP, a Portugal Telecom foi integrando e criando outras empresas até chegar aos nossos dias como a entidade portuguesa com maior projeção nacional e internacional (PT Fundação, 2015).

A presença internacional da Portugal Telecom estende-se a países como Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, Brasil, São Tomé e Príncipe e Namíbia (Portugal Telecom, 2015a).

Ao nível internacional, a PT Portugal está focada no desempenho operacional dos seus ativos e na partilha das melhores práticas em todos os seus negócios. Ao reforçar a excelência operacional e comercial em todas as operações, promovendo a partilha das melhores práticas em todos os seus negócios, a PT Portugal demonstra capacidade de aproveitar plenamente o potencial de cada operação, tendo em conta o estado de desenvolvimento do mercado em todos os segmentos, bem como a sua posição competitiva (Portugal Telecom, 2015).

Nos últimos anos a PT tem sido alvo de várias notícias envolta da sua presença no mercado brasileiro. Em 2013, dava-se conta que a PT e a Oi assinavam um acordo para uma proposta fusão que iria fundar uma nova empresa, a CorpCo - empresa multinacional luso-brasileira que atua no ramo das telecomunicações e tecnologias de informação (Diário de Notícias, 2013).

A 5 de maio de 2014, a PT torna-se uma subsidiária integral da Oi, S.A., um grupo líder no fornecimento de serviços de telecomunicações no mercado brasileiro e o maior operador de serviços de telecomunicações fixas da América do Sul em termos de clientes ativos (Portugal Telecom, 2015).

Atualmente, as notícias dão conta que o acordo entre a PT e Oi deixou cair a CorpCo, ou seja, passa apenas a existir a nova Oi, com algumas alterações na forma como se organiza e com uma estrutura mais simplificada (Económico, 2015).

Como se pode ver, nem sempre o processo de internacionalização corre como se espera em todos os mercados onde se entra e existem sempre alguns problemas que podem prejudicar a atividade das empresas.

Tal como em todas as outras empresas que se internacionalizaram, também a PT enfrenta riscos que podem prejudicar a sua atividade além-fronteiras, de entre os quais se destacam (Portugal Telecom, 2013):

1. A nível da regulação – em que está sujeita ao risco de ocorrerem alterações regulatórias ou ações das entidades reguladoras nacionais, comunitárias ou internacionais que possam originar pressões competitivas crescentes e afetar a sua capacidade para conduzir eficazmente o seu negócio;
2. A nível económico - a crise financeira internacional poderá prolongar a recessão ao nível da economia portuguesa e mundial e atrasar a retoma, o que poderá ter um impacto ao nível da procura de produtos e serviços e, conseqüentemente, ao nível da performance operacional e financeira da PT;
3. A nível financeiro - Os riscos de taxa de câmbio e em outras operações estrangeiras, e com a dívida denominada em moeda diferente da moeda funcional do país onde a empresa opera e o risco de crédito relacionado com o risco de uma contraparte falhar nas suas obrigações contratuais, resultando numa perda financeira para o Grupo

4.3.2 Compta

A Compta tem mais de 40 anos de atividade, e é integradora de soluções nas áreas de telecomunicações e sistemas de Informação (Compta, 2015).

Sendo uma empresa com diversas gerações de inovação tem por missão selecionar no mercado mundial as melhores tecnologias, adaptando-as aos mercados onde atua e apresentando uma gama completa e coerente de produtos, soluções e serviços que ajudam as empresas a melhorar o seu desempenho, acrescentando valor à sua atividade (Compta, 2015).

Assim, em 2007, o Grupo criou a Compta Angola, uma sociedade de direito angolano, para consolidar a estratégia de internacionalização do Grupo COMPTA em Angola. A Compta Angola dispõe de instalações e equipa próprias em Luanda, reunindo localmente um conjunto de competências e soluções capazes de responder às mais exigentes necessidades na área das comunicações (Compta, 2010).

Em 2008, da estratégia de expansão da Compta nasce a Compta Cabo Verde, que se torna uma empresa que apresenta soluções inovadoras nas áreas de comunicações, infraestruturas, aplicações de negócio e segurança, que constituem os pilares da oferta em desenvolvimento na Compta Cabo Verde. Esta empresa conta atualmente com várias parcerias, estando entre elas as reputadas IBM, Cisco, Microsoft, Alcatel, SAP entre outras (Istone, 2015).

Em 2012, iniciava-se um estudo e prospecção de mercado, noutras áreas geográficas, nomeadamente em Moçambique e em diversos países sul-americanos (Compta, 2012).

No início de 2014, começou-se a estudar respostas para as necessidades em países tais como o Brasil, o México, a Colômbia e o Perú (Compta, 2014).

Por fim, deve-se salientar que, para além da PT, também a Compta enfrenta riscos no exercício da sua atividade transfronteiriça, de entre os quais se elencam (Compta, 2012):

- Riscos cambiais – A atividade da Compta pressupõe o recurso a transações internacionais dentro e fora da comunidade europeia;
- Riscos associados à concorrência - O mercado onde a Compta se insere é um mercado em fase de maturação, que regista elevada pressão competitiva em todo o seu perímetro de atividade;
- Riscos relativos ao enquadramento político, legal e regulamentar do setor de tecnologias de informação - O setor das TI encontra-se regulamentado, quer a nível nacional quer supranacional, sendo obrigatória a observância e adesão dos agentes ao ordenamento jurídico vigente;
- Riscos associados à proteção das suas marcas - A Compta detém diversas marcas que se encontram registadas no ordenamento jurídico e nos respetivos organismos apropriados para o efeito, em Portugal, Angola e Cabo Verde. Estas marcas têm valor e contribuem para consolidar a empresa e as suas atividades no

mercado constituindo, assim, uma parte importante do ativo da Compta. O seu emprego inadequado pode provocar consequências negativas na atividade da empresa.

4.3.3 Novabase

A Novabase surge em 1989 como *software-house*, especialista no desenvolvimento de soluções à medida. Em 1994, e como já dito anteriormente, torna-se a primeira empresa no mercado do desenvolvimento de *software* em Portugal, a obter a certificação do seu processo produtivo pelo IPQ (Novabase, 2015).

Durante a segunda metade dos anos 90 a Novabase posicionou-se como integrador de sistemas, aumentando a abrangência da sua oferta, construindo uma rede de empresas especializadas, cada uma delas, numa dada classe de sistemas (Novabase, 2015).

A Novabase tornou-se líder português em Tecnologias de Informação, estando cotada na *Euronext Lisbon* desde 2000, e tendo trabalhado já em mais de 40 países e 9 fusos horários (Novabase, 2015).

A Novabase opera num mercado global, tendo atualmente clientes e projetos não só em Portugal mas também espalhados em Moçambique, Angola, Emirados Árabes Unidos, Espanha, e Reino Unido.

Um crescimento económico acima da média dos países emergentes e clientes que requerem uma presença física dos seus fornecedores estão na origem da criação da Novabase em Moçambique. É ambição da Novabase Moçambique ser o parceiro tecnológico de referência dos principais bancos e operadores móveis e ter uma participação significativa nos projectos estruturantes do governo moçambicano assim como alargar esta presença ao restante mercado africano, exportando conhecimento e tecnologia a partir de Moçambique (Novabase, 2013)

De acordo com o Relatório e Contas - 3º Trimestre 2014 - Novabase (2014), os primeiros nove meses de 2014 foram marcados por um significativo aumento da atividade internacional, assim como foi criado um novo centro logístico em Angola, que está alinhado com a estratégia de intensificação da internacionalização da empresa. Assim, apesar das condições muito desafiantes e exigentes no mercado doméstico, a Novabase pretende a continuidade do foco estratégico na internacionalização.

No que concerne aos obstáculos enfrentados pela Novabase no âmbito da internacionalização podem destacar-se dois principais (Novabase, 2015a):

- O primeiro, tem implícito a ideia de que a falta de dimensão das empresas nacionais é o principal obstáculo à sua internacionalização, daí o apelo à concentração, para criar ofertas competitivas e diferenciadas;
- O segundo, relaciona-se com a sustentabilidade específica do negócio dos serviços de TI, ou seja, a sua reduzida visibilidade, dada a curta duração da maioria dos projectos, sendo que uma das soluções para aumentar a visibilidade do negócio passa pelo desenvolvimento do negócio do *outsourcing*, por forma a que as empresas se possam dedicar à angariação de novos negócios.

4.4 Súpula conclusiva do capítulo

De facto, todas as empresas que foram utilizadas como exemplo de empresas portuguesas que se internacionalizaram e tiveram êxito nos mercados externos, no entanto, são empresas que estão estruturadas em grupo, se não vejamos:

- A PT integra um grupo de empresas, estando entre elas a PT Comunicações, a PT Inovação e Sistemas, entre outras;
- A Compta pertence a um universo empresarial do qual fazem a Compta Emerging Business, a Compta Angola, a Compta B2B, entre outros;
- A Novabase tem projetos em vários países como Espanha, Reino Unido, Angola, Emirados Árabes Unidos, e Moçambique e tem uma rede de parceiros enorme, estando entre eles a Inovaria, a Universidade de Aveiro e a própria PT.

Isto permite-nos concluir que a teoria de internacionalização que mais se adequa às empresas mencionadas é a teoria das redes, pois as empresas funcionam em redes de relações, que são continuamente estabelecidas, mantidas e desenvolvidas e que trazem benefícios às partes envolvidas e lhes permitem acesso a importantes recursos.

No entanto, dever-se-á também salientar que na sua estratégia de internacionalização:

- A PT progrediu gradualmente, tendo iniciado a internacionalização em países com mais semelhanças culturais, (como Brasil e Angola) e avançando depois para países mais distantes cultural e psicologicamente (por exemplo Marrocos);
- A Compta, também tem feito a sua internacionalização passo a passo, tendo-se iniciado em Angola, Cabo Verde, Brasil e Espanha, que são mercados próximos culturalmente do nosso e só agora está a avançar para mercados com maiores diferenças como o México, Colômbia e Perú;
- A Novabase, embora já tenha trabalhado em inúmeros países, tem os seus maiores projetos em países culturalmente próximos do nosso, conforme já mencionado, em Moçambique, Angola, Espanha e Reino Unido.

Quanto às principais formas de internacionalização usadas pelas empresas destacam-se:

- Na PT, destaca-se a exportação indireta através do estabelecimento de parcerias com empresas locais. Além da exportação indireta, destaca-se ainda a criação de uma aliança estratégica e protofusão com a brasileira Oi, que permitiu a partilha das suas experiências e *know-how*;
- Na Compta, a forma que mais se ajusta é o estabelecimento de alianças estratégicas, na medida em que a empresa estabelece parcerias com as empresas do país de destino;
- Na Novabase a forma de acesso que se salienta é a exportação indireta, através de Moçambique, onde foi criada uma nova subsidiária integral, através da ajuda de um parceiro local, estando a empresa motivada a estender a sua presença a mais países.

Em síntese, todas estas empresas têm estratégias bem definidas e semelhantes, pois todas elas ambicionam crescer internacionalmente, iniciando o seu processo em mercados onde o risco possa ser menor, ou seja, em países mais próximos culturalmente e onde já tenham tido projetos pontuais com sucesso e todas elas optaram por criar parcerias com empresas locais, para assim irem conhecendo melhor os novos mercados e terem acesso a recursos importantes.

Capítulo V – Estudo de Caso da RIS 2048

5.1 Metodologia de Investigação

Conforme argumentado por Merriam (2009), nos últimos 20 anos a pesquisa qualitativa tornou-se num capó de estudo maduro, com a sua própria literatura de base, jornais de pesquisa, grupos de interesse e conferências regulares.

Para Yin (2003) o estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais.

Para este autor, os estudos de caso são a estratégia preferida quando há as questões "como" ou "por que", quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco está num fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

Merriam (2009) argumenta que um estudo de caso qualitativo é uma descrição intensiva e holística e uma análise de um fenómeno delimitado como um programa, uma instituição, uma pessoa, um processo ou uma unidade social. A declaração do problema define a lógica e a finalidade do estudo e é crítica para tomar decisões informadas sobre a selecção da amostra, a recolha e a análise dos dados.

Como estratégia de pesquisa o estudo de caso é utilizado em muitas situações para contribuir para o nosso conhecimento individual, de grupo, dos fenómenos organizacionais, sociais, políticos, etc. (Yin, 2003).

Gomm *et al.*, (2000) declaram que o objetivo do caso de estudo deve ser a captura de casos na sua singularidade, em vez de os usar como uma base para uma maior generalização ou para uma inferência teórica de algo.

Posto isto, considerou-se que o estudo de caso foi a metodologia de investigação mais apropriada para o presente relatório, dadas as suas características, que permitem fazer uma pesquisa profunda acerca de uma determinada temática.

O método utilizado para a obtenção da informação foram as entrevistas, que são definidas por uma interacção interpessoal de duração limitada (...) com o propósito de

identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos (Wiesner e Cronshaw em Cunha *et al.*, 2006).

No que toca à amostra, será obviamente composta por elementos que trabalham na empresa alvo de estudo e que esteja perfeitamente integrada no tema da internacionalização.

Já na recolha de dados, foi realizada pesquisa secundária através da consulta de informações internas e externas e pesquisa primária através de entrevistas semiestruturadas.

A partir da informação recolhida com as entrevistas, e já na parte da interpretação dos dados recolhidos será elaborada uma matriz TOWS, onde irão constar pontos fortes e fracos da empresa e fraquezas e ameaças, bem como sugestões que possam contribuir para a geração de alternativas estratégicas.

5.1.1 Propósito do estudo e questões de investigação

O presente estudo foi realizado com o intuito de observar, analisar e compreender o processo de internacionalização adotado pela empresa RIS 2048 no mercado Africano. Desta forma este trabalho pretende facilitar uma melhor compreensão da atual situação da empresa, bem como as principais características dos mercados onde ela está a atuar, e que podem condicionar o seu êxito.

Seguidamente são abordadas as questões às quais este estudo pretende dar resposta:

- Quais os motivos que levaram a empresa RIS 2048 a internacionalizar-se?
- Quais são os países onde a empresa já iniciou o seu processo de internacionalização?
- Quais foram as estratégias e modos de entrada utilizados pela empresa no processo de internacionalização para os países escolhidos?
- Que critérios presidiram à escolha dos mercados alvo de internacionalização?
- Quais foram os principais obstáculos encontrados no país de destino?

- Quais são os países para onde a empresa gostaria de se internacionalizar no futuro e qual a sua estratégia?

5.1.2 Fases da Investigação

De forma a atingir os objetivos traçados para a pesquisa, dividiu-se a investigação em duas fases distintas: numa fase preliminar fez-se uma pesquisa de informação interna e externa à empresa para se proceder à sua caracterização genérica, bem como do seu processo de internacionalização; posteriormente procedeu-se a uma entrevista para se aprofundar os conhecimentos relativos à internacionalização da empresa, a partir dos quais foi possível fazer-se uma matriz TOWS.

Ilustração 6 - Resumo da metodologia de investigação



Fonte: Elaboração própria

5.1.3 Ferramentas de Investigação

No que diz respeito às ferramentas de investigação, e de acordo com o que é argumentado por Yin (2003), foram utilizadas as seguintes, que são seguidamente explanadas:

1. Consulta e análise de documentação: Em muitos estudos de caso, os registos de arquivo, muitas vezes tomam a forma de arquivos de computador e outros registos que também possam ser relevantes. Exemplos de documentos de arquivo usados no

presente trabalho foram catálogos da empresa e do grupo, apresentações em formato digital (*power points* da empresa), consulta da página de internet da empresa RIS 2048 (RIS 2048.pt) e, paralelamente foi consultada informação que permitisse caracterizar de forma sumária os mercados de atuação.

2. Entrevistas: Segundo o supracitado autor, uma das fontes de informação mais importantes do caso de estudo é a entrevista, onde se fazem conversas guiadas ao invés de consultas estruturadas. A entrevista feita neste estudo foi semiestruturada, ou seja, neste caso o investigador tem uma lista de questões ou tópicos (guião), mas a entrevista em si permite uma relativa flexibilidade, havendo a possibilidade de serem feitas questões que não se encontrem no guião, mas que poderão surgir no decorrer da conversa.

3. Observação do participante: a observação do participante é um modo especial de observação em que o entrevistador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, pode assumir uma variedade de funções dentro de uma situação do estudo de caso e pode participar nos eventos que estão a ser estudados (Yin, 2003).

5.2 Apresentação dos dados recolhidos

5.2.1 Pesquisa Secundária

Caracterização da Empresa de Acolhimento

A RIS 2048 é uma sociedade constituída no ano 2000 para agregar numa estrutura única a atividade de várias empresas de sistemas de informação, que operavam na região Norte desde o início dos anos 90 (RIS 2048, 2015).

A necessidade de obter uma organização com uma dimensão crítica que permitisse reunir recursos humanos com elevado nível de qualificação foi uma das principais motivações para a criação da RIS 2048 (RIS 2048, 2015).

A empresa em estudo desenvolve e implementa as mais avançadas e adaptadas soluções para todo o tipo de sistemas informáticos e de comunicações, estando particularmente vocacionada para o desenvolvimento da atividade de integração de sistemas nos setores da indústria, comércio e serviços.

Ilustração 7 - Logótipo da RIS 2048



Fonte: Documentação interna

O seu principal objetivo é o fornecimento de soluções chave-na-mão que possam garantir total fiabilidade aos seus clientes. Para isso, e tendo consciência da importância que a formação desempenha na prestação de serviços de elevada qualidade, a RIS 2048 tem desenvolvido o seu *know-how* em cada uma das áreas em que opera, tendo sempre em vista a seleção dos seus parceiros para que tal *know-how* possa ser garantido.

Fortemente focada no cliente e nas necessidades específicas dos seus processos de negócio, esta empresa propõe um elevado retorno de investimento nas soluções que apresenta e ao mesmo tempo, continua a desenvolver metodologias e ferramentas que garantem a melhoria contínua e a eficácia da sua atividade.

A RIS 2048 é uma empresa dinâmica com uma aposta muito forte na especialização tecnológica e com uma cultura de exigência, agilidade, flexibilidade e apetência pela inovação e pela mudança.

Desde Julho de 2003 que é uma empresa com o seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma NP EN ISO 9001:2008 e em 2013 certifica o seu Sistema de Gestão da Segurança da Informação pela norma ISO/IEC 27001:2005.

Com mais cinco empresas formou uma *joint venture*, a *Primacis*, para investir nos mercados dos países africanos de língua oficial portuguesa.

Nesta *joint-venture* de empresas portuguesas destacam-se a *GLOBAZ*, a *inCentea*, a *Keyvalue*, a *MundiServiços*, a *RIS 2048* e a *SISQUAL*.

A *Primacis* está apostada em que, internacionalmente, o projeto seja reconhecido como fator de sucesso e de confiança, que se destaca pela eficácia dos serviços e pelo

enfoque na satisfação dos clientes e colaboradores, gerando relações de longa duração (Primacis, 2015).

Com uma forte presença em Angola e Cabo Verde e em vias de consolidar a sua acção em Moçambique, através das empresas Ascensus, Advance e Primacis MZ, a joint-venture de empresas nacionais volta-se agora para outros mercados, estando em análise países como a Argélia, Espanha, Líbia e Marrocos (Primacis, 2015).

Organização

A RIS 2048 está organizada em duas unidades de negócio, sendo uma delas sistemas e comunicações e a outra aplicações e desenvolvimento, cada uma com autonomia para desenvolver a sua atividade operacional.

Esta matriz permite atingir níveis de especialização bastante elevados, imprescindíveis para responder de forma eficaz às necessidades dos seus clientes.

Missão, Visão e Valores

Missão

A missão é fornecer produtos e serviços com o mais elevado grau de qualidade e que satisfaçam completamente as necessidades e expectativas dos nossos parceiros, cumprindo todos os requisitos regulamentares e legais em vigor.

Visão

A visão passa por levar a empresa a uma posição de liderança nos mercados onde estamos presentes pelos produtos comercializados, serviços prestados e soluções desenvolvidas.

Valores

Os valores da RIS 2048 são:

- VALORIZAR todos os colaboradores através da formação profissional, exigindo nas obrigações e garantindo nos direitos;
- ENTENDER a Qualidade dos seus produtos e serviços como fator determinante de sobrevivência;

- NORTEAR a empresa no sentido da melhoria contínua de forma a obter níveis de performance e eficácia elevados que a conduzam a ser “a melhor da classe”;
- CONSIDERAR os fornecedores como parceiros fundamentais informando-os e incentivando-os a implementar medidas que os mantenham alinhados com a política e os objetivos da nossa empresa;
- ESTIMULAR a rentabilidade e o lucro, como forma de assegurar e garantir o futuro;
- REFORÇAR e desenvolver uma cultura empresarial em que sejam compensadas e fomentadas as qualidades humanas de todos os colaboradores, aumentando assim o envolvimento a todos os níveis da organização.

Posicionamento no mercado

A RIS 2048 define-se como uma empresa que tem como principal objetivo no desenrolar das suas atividades o fornecimento de soluções chave-na-mão que possam garantir total fiabilidade para os seus clientes.

É desta forma que a empresa se posiciona no mercado, reconhecendo-se por proporcionar a mais completa solução de equipamentos e serviços aos seus clientes e é esta a imagem que a empresa quer transmitir e para isso tem consciência da importância que a formação desempenha na prestação de serviços de elevada qualidade.

Processo de Internacionalização da RIS 2048

A internacionalização da empresa deu-se inicialmente através do processo de exportação e posteriormente por meio da Primacis que, conforme já mencionado anteriormente, é um conjunto de empresas portuguesas do setor das TIC, que cooperam numa base conjunta, funcionando como um elemento catalisador e de geração de sinergias.

Como se pode comprovar a seguir, as diferentes empresas que constituem a Primacis atuam em diversos países:

- *GLOBAZ* - Comunicação de Marketing, atua em Angola e Cabo Verde;
- *inCentea* – está presente em Angola, Cabo Verde e Moçambique;

- *Keyvalue* – opera em Angola e Moçambique;
- *MundiServiços* – trabalha nos mercados de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal e São Tomé e Príncipe;
- *RIS 2048* – iniciou a sua atividade com uma empresa em Angola e com prospecções futuras de investimentos na Argélia, Cabo Verde, Moçambique e Guiné Bissau.
- *SISQUAL* - atua em Angola e Moçambique;

Quando estas empresas criam outras empresas noutros países, normalmente adotam um novo nome. Assim, para Angola, a Primacis criou a Accensus, para Moçambique a Primacis MZ e para Cabo Verde a Primacis CV.

Cultura de Internacionalização

A tendência para a crescente globalização da concorrência e dos mercados e o número cada vez mais vasto de setores e de atividades fazem com que a internacionalização seja parte integrante das preocupações estratégicas das empresas de hoje.

No caso da RIS 2048, a internacionalização foi uma estratégia para a empresa crescer, aumentar a sua rede de contactos e os seus lucros.

O facto de a empresa estar inserida num grupo de empresas que já comercializam externamente, também serviu de incentivo para a empresa apostar na mesma estratégia.

Embora a história de internacionalização da RIS 2048 seja ainda recente, a experiência internacional já passou por muitos projetos em Angola, Moçambique e Cabo Verde e outros projetos pontuais em Espanha, França, Bélgica, Inglaterra, Gâmbia e Guiné-Bissau. Além disso, a empresa também tem experiência de suporte remoto para outros países como o Brasil, Alemanha, Holanda e Polónia.

Grandes opções da empresa no plano internacional

As prioridades em termos de atividade da RIS 2048 são entregar aos seus clientes soluções ao nível dos sistemas e comunicações, abrangendo domínios como sistemas operativos, gestão e monitorização de redes, serviços ligados a segurança, consolidação/virtualização de servidores, entre outros.

Além disto, a empresa possui uma larga experiência no desenho e implementação de infra-estruturas de cablagem utilizando as mais recentes tecnologias.

A RIS 2048 está ainda preparada para fornecer soluções de proteção de energia, incluindo o desenho, dimensionamento, instalação e monitorização integrada.

É nestas áreas que a empresa pretende prestar serviços, em qualquer país onde atua.

Mercados de atuação

Analisando geograficamente os mercados onde a RIS 2048 quer exercer a sua atividade pode-se concluir que na Europa, a Espanha (1), e na África, a Argélia (2), Gâmbia (3), Cabo-Verde (4), Angola (5) e Moçambique (6).

Ilustração 8 - Prioridades geográficas para a internacionalização da RIS 2048



Fonte: Elaboração própria

Estes países são as prioridades geográficas para a internacionalização da empresa, e é para eles que a empresa orienta a sua atividade.

5.2.2 Construção e adaptação da matriz ao caso de estudo

Depois de ter sido apresentada de forma abstrata no capítulo 3 a ferramenta a ser utilizada para a análise e seleção dos mercados, qual o seu objetivo, as suas etapas e os diferentes componentes que a constituem importa agora compreender na prática como é que ela foi realizada.

Assim, depois de definidos os países, os indicadores e as ponderações importa agora compreender em que é que consiste cada uma das etapas e como se fez o tratamento dos dados:

Etapa 1: Dados em Bruto - passa pela recolha de todos os dados dos países de acordo com indicadores pré-determinados. Esta fase implicou um conjunto de pesquisas para que a recolha dos dados fosse, por um lado, a mais fidedigna possível, e por outro, que transmitisse da melhor forma os interesses/realidade da empresa em análise.

Assim sendo, obtivemos os seguintes dados:

Tabela 4 – Dados em bruto dos países alvo do estudo

Bruto	Indicadores/Países	Portugal	Espanha	Argélia	Gâmbia	Capo-Verde	Angola	Moçambique
Fatores de Atratividade	População	10.813.834	47.737.941	38.813.722	1.925.527	538.535	19.088.106	24.692.144
	Taxa de Crescimento do PIB	1,0%	1,3%	4,0%	7,4%	1,0%	3,9%	8,3%
	Disponibilidade das mais recentes tecnologias	6,30	5,60	3,40	4,80	4,70	3,20	4,30
	Absorção de tecnologia a nível empresarial	5,60	4,90	3,40	4,50	4,60	2,90	4,20
	IDE e transferência de tecnologia	5,20	4,70	3,90	4,50	4,70	3,90	4,60
Fatores de Risco	Estabilidade política e Ausência de Violência	0,75	-0,01	-1,34	0,01	0,78	-0,38	0,35
	Perceção da corrupção	63	60	36	29	57	19	31
	Taxa de Inflação	0,0%	0,0%	2,5%	5,6%	0,4%	7,5%	3,0%
	Proximidade Cultural	0	54	81	81	94	79	96

Fonte: Elaboração própria

Para conseguir um valor que permitisse calcular a proximidade cultural entre Portugal e os restantes países em análise, nas diferentes dimensões, tiveram-se em consideração os seguintes passos:

- Analisaram-se os valores estudados por Hofstede nas diferentes dimensões para os diferentes países, de acordo com a Tabela 5.
- Analisaram-se os valores para Portugal, para que fosse mais fácil interpretar os valores das dimensões para os outros países, tendo em consideração o que já foi anteriormente explicado no ponto “Proximidade Cultural”. Assim sendo, e de acordo com a fonte supracitada, Portugal caracteriza-se por:
 - Distância do poder: A pontuação de Portugal nesta dimensão (63) traduz uma aceitação da distância hierárquica e de que aqueles que mantêm as posições mais poderosas beneficiam de privilégios;

- Individualismo/Coletivismo: Pela sua pontuação (27), Portugal é considerado um país coletivista, o que manifesta um compromisso de longo prazo com o “grupo”, tanto como para a família como para os relacionamentos com os demais;
- Masculinidade/Feminilidade: Com uma pontuação de 31, Portugal é um país onde a palavra chave é o consenso, e onde a competitividade não é excessiva;
- Evitação de incerteza: Com uma pontuação tão alta nesta dimensão (99), Portugal define-se como um país onde se prefere evitar a incerteza, e onde há uma elevada intolerância no que diz respeito a comportamentos e ideias pouco ortodoxas.

Tabela 5 – Pontuação nas diferentes dimensões para os diferentes países

Proximidade Cultural	Portugal	Espanha	Argélia*	Gâmbia**	Cabo Verde	Angola	Moçambique
Distância do poder	63	57	80	77	75	83	85
Individualismo/Coletivismo	27	51	38	20	20	18	15
Masculinidade / Feminilidade	31	42	53	46	15	20	38
Evitação da incerteza	99	86	68	54	40	60	44
Valores Proximidade Cultural	0	54	81	81	94	79	96

* País Árabe

** País da África Ocidental

Fonte: The Hofstede Centre (2015)

Através da interpretação dos valores para Portugal, já se pode facilmente comparar e interpretar os valores dos outros países, tendo-se concluído que:

- Espanha: É o país mais próximo culturalmente de Portugal, sendo que a diferença é que Espanha é o país com o valor mais baixo para a distância do poder, o que significa que há pouca hierarquia na sociedade e é o país mais individualista de todos em análise.
- Argélia: Pela sua ausência na análise de Hofstede, considerou-se genericamente como um país árabe. Apresenta valores mais altos do que os de Portugal em todas as dimensões, menos na evitação da incerteza, o que significa que é um país onde há mais tolerância à incerteza do que em Portugal.
- Gâmbia: Tal como o anterior, pela sua inexistência na análise de Hofstede, considerou-se genericamente como um país da África Ocidental. Os seus valores traduzem que neste país se aceita a desigual distância hierárquica, e tem uma

sociedade mais coletivista, mais masculina e com menor aversão à incerteza do que Portugal.

- Cabo Verde: Apresenta o valor mais baixo de todos para a masculinidade, o que significa que é uma cultura que se pauta por valores como a preocupação com os outros e a qualidade de vida. A incerteza, também regista o valor mais baixo de todos em análise, o que faz com que se torne o segundo país em análise, que mais se distancia culturalmente de Portugal.
- Angola: Uma alta pontuação na distância do poder indica que o país é muito hierarquizado. Além disso, os valores indicam que é um país mais coletivista e com maior feminilidade que em Portugal e com menor evitação da incerteza.
- Moçambique: Apresenta o mais alto valor para a distância do poder. Pelos seus baixos valores, é o país mais coletivista de todos em análise e o que mais tolera a ambiguidade do futuro. De acordo com a análise feita, é o país que mais se distancia culturalmente de Portugal.

Por forma a chegar a um valor que agregasse todas as dimensões para todos os países e que permitisse comparar a distância que “separa” culturalmente Portugal de cada um dos países, considerou-se a seguinte fórmula:

Valores de proximidade cultural=

abs (distância do poder do país em análise - distância do poder em Portugal) +

abs (individualismo/coletivismo no país em análise - individualismo/coletivismo em Portugal) +

abs (masculinidade / feminilidade no país em análise - masculinidade / feminilidade em Portugal) +

abs (aversão à incerteza no país em análise – aversão à incerteza em Portugal)

Etapas 2: Dados Homogeneizados - utilizaram-se os dados recolhidos nos dados em bruto e homogeneizaram-se os valores, para que ficassem convertidos numa escala compreendida entre 0 e 100. Para isso, foi necessário homogeneizar alguns dos valores obtidos, conforme explicitado no Capítulo 3.

Para esta etapa obtiveram-se os seguintes valores:

Tabela 6 – Dados homogeneizados para os países alvo de estudo

Homogen	Indicadores/Países	Portugal	Espanha	Argélia	Gâmbia	Cabo-Verde	Angola	Moçambique
Fatores de Atratividade	População	21,63	95,48	77,63	3,85	1,08	38,18	49,38
	Taxa de Crescimento do PIB	10,00	13,00	40,00	74,00	10,00	39,00	83,00
	Disponibilidade das mais recentes tecnologias	90,00	80,00	48,57	68,57	67,14	45,71	61,43
	Absorção de tecnologia a nível empresarial	80,00	70,00	48,57	64,29	65,71	41,43	60,00
	IDE e transferência de tecnologia	74,29	67,14	55,71	64,29	67,14	55,71	65,71
Fatores de Risco	Estabilidade política e Ausência de Violência	35,00	50,20	76,80	49,80	34,40	57,60	43,00
	Perceção da corrupção	37,00	40,00	64,00	71,00	43,00	81,00	69,00
	Taxa de Inflação	0,00	0,00	25,00	56,00	4,00	75,00	30,00
	Proximidade Cultural	0	54	81	81	94	79	96

Fonte: Elaboração própria

Etapa 3: Dados Homogeneizados Ponderados – Os dados foram calculados mediante a multiplicação dos valores homogeneizados anteriormente apresentados pelas ponderações atribuídas a cada critério.

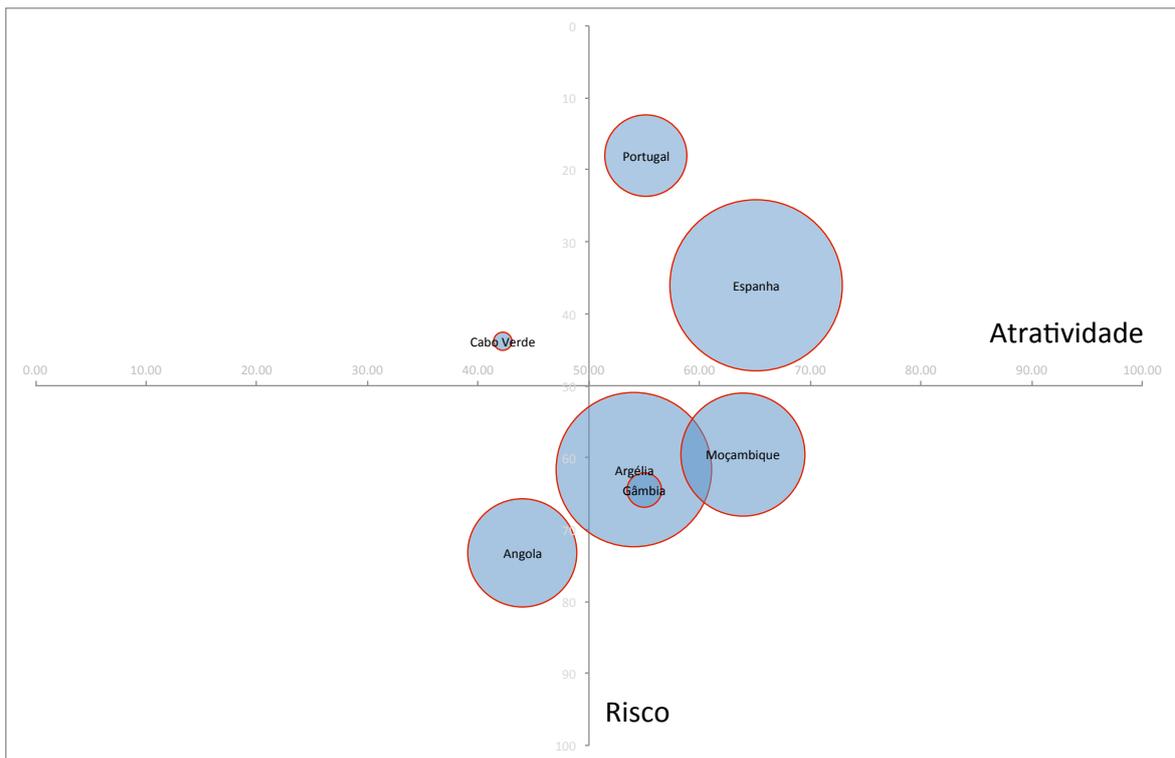
Tabela 7 – Dados homogeneizados ponderados para os países alvo de estudo

Ponderado	Indicadores/Países		Portugal	Espanha	Argélia	Gâmbia	Cabo-Verde	Angola	Moçambique
Fatores de Atratividade	População	20%	4,33	19,10	15,53	0,77	0,22	7,64	9,88
	Taxa de Crescimento do PIB	20%	2,00	2,60	8,00	14,80	2,00	7,80	16,60
	Disponibilidade das mais recentes tecnologias	20%	18,00	16,00	9,71	13,71	13,43	9,14	12,29
	Absorção de tecnologia a nível empresarial	20%	16,00	14,00	9,71	12,86	13,14	8,29	12,00
	IDE e transferência de tecnologia	20%	14,86	13,43	11,14	12,86	13,43	11,14	13,14
Total	100%	55,18	65,12	54,10	55,00	42,22	44,01	63,91	
Ponderado	Indicadores/Países		Portugal	Espanha	Argélia	Gâmbia	Cabo-Verde	Angola	Moçambique
Fatores de Risco	Estabilidade política e Ausência de Violência	25%	8,75	12,55	19,20	12,45	8,60	14,40	10,75
	Perceção da corrupção	25%	9,25	10,00	16,00	17,75	10,75	20,25	17,25
	Taxa de Inflação	25%	0,00	0,00	6,25	14,00	1,00	18,75	7,50
	Proximidade Cultural	25%	0,00	13,50	20,25	20,25	23,50	19,75	24,00
Total	100%	18,00	36,05	61,70	64,45	43,85	73,15	59,50	

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados totais dos fatores de atratividade e risco, é possível, de acordo com a metodologia proposta por Daniels *et al* (2014), chegar à seguinte representação gráfica de posicionamento dos países selecionados de acordo com o binómio risco-atratividade:

Gráfico 5 - Posicionamento dos países selecionados de acordo com o binómio risco-atratividade



Fonte: Elaboração própria

Contextualização dos resultados

Depois de efetuar o posicionamento dos países selecionados de acordo com o binómio risco-atratividade, pode concluir-se que:

- Portugal: Embora tenha sido apresentado na análise, serve meramente como país de referência, até porque para o indicador proximidade cultural, o valor considerado foi 0, o que enviesava o processo de comparação entre países.
- Espanha: Representa o país cujo valor total de atratividade é mais elevado, o que se depreende derivado aos valores elevados que apresenta na população (sendo mesmo o país mais populoso em análise) e aos valores generosos nos indicadores com características específicas do setor das tecnologias de informação. Para além disso, é o país que apresenta o mais baixo valor para o risco, o que permite concluir que Espanha, apenas considerando esta matriz de

análise, é o país mais interessante para a internacionalização da empresa em estudo.

- Argélia: Destaca-se por ser o segundo país mais populoso em análise e por apresentar um dos valores mais baixos nos indicadores com características específicas do setor das tecnologias de informação. A nível de risco, merece especial realce o facto de ter o valor mais desfavorável de todos os países no que diz respeito ao indicador da estabilidade política.
- Gâmbia: Apresenta no geral valores intermédios, no entanto destaque positivo para o facto de ser o segundo país com o valor mais elevado para a taxa de crescimento do PIB. Contudo, também se constitui como o segundo país com valores mais desfavoráveis quer na perceção da corrupção quer na taxa de inflação, o que faz dela o segundo país de maior risco.
- Cabo Verde: A nível de atratividade este país destaca-se por ser o que apresenta menor população dos países em análise, apresentando valores intermédios para os outros indicadores, o que o posiciona, apenas com base nesta análise, como o país menos atrativo. Ainda assim, apresenta valores bem favoráveis na estabilidade política e na perceção da corrupção, sendo contudo, o segundo país em análise mais distante culturalmente de Portugal (o que não deixa de ser um ponto de reflexão sobre a forma como se encontra elaborada a matriz e os diferentes pesos atribuídos aos fatores).
- Angola: Destaca-se em quase todos os indicadores pela negativa. É o país com os valores mais desfavoráveis nos três indicadores com informações específicas do setor das TIC, tornando-se no segundo país menos atrativo. Paralelamente a isto, apresenta valores muito desfavoráveis quanto à estabilidade política, quanto à perceção da corrupção e no que respeita à taxa de inflação, o que faz com que, seja de todos, o país que apresenta maior risco.
- Moçambique: Apresenta a maior taxa de crescimento do PIB de todos os países em análise e apresenta valores intermédios nos restantes indicadores, o que faz dele o segundo país mais atrativo. Porém, destaca-se pela negativa no que toca à proximidade cultural, sendo mesmo o país mais distante culturalmente de Portugal (o que, tal como no caso de Cabo Verde, não deixa de ser motivo para reflexão).

Do exposto pode concluir-se, apenas com base na informação constante desta matriz, que o país mais interessante para a internacionalização da empresa em análise será Espanha, por se apresentar como o país mais atrativo e de menor risco. Por outro lado, o país que se apresenta como menos interessante será Angola, com os valores de atratividade mais baixos e de risco mais elevados.

Mais uma vez, e como ponto de reflexão em futuras iterações, o estudo demonstrou que o país menos interessante para a internacionalização da empresa em análise, é aquele onde a presença da empresa está a ser fortalecida, através da criação de uma empresa em Luanda.

A Argélia, a Gâmbia, e Moçambique, representam mercados relativamente interessantes para a internacionalização da empresa, dados os seus valores intermédios para os indicadores de atratividade e risco. No que respeita a Cabo Verde, acaba por se posicionar como um país de risco reduzido, apesar de, em contrapartida, representar um país com uma baixa atratividade.

Em suma, esta análise permitiu perceber como se posiciona cada país em termos de risco e atratividade, permitindo uma análise sumária para a empresa destes fatores. Naturalmente que esta análise não toma em conta outros fatores como as ligações empresariais da empresa em estudo nos mercados e que, frequentemente, no caso de PME's, acaba por ser um dos principais fatores que induz a escolha de um dado mercado, conforme poderemos constatar na sub-secção seguinte.

5.2.3 Pesquisa Primária

Entrevistas

As temáticas abordadas pelo guião das entrevistas foram as seguintes:

- motivos que levaram a empresa RIS 2048 a internacionalizar-se;
- estratégias e modos utilizados pela empresa no processo de internacionalização para os países escolhidos;
- critérios que presidiram à escolha dos mercados alvo de internacionalização;
- principais obstáculos encontrados no país de destino;

- países para onde a empresa gostaria de se internacionalizar no futuro e qual a sua estratégia.

Nesta secção apresentam-se as informações obtidas durante as duas entrevistas realizadas na empresa, a primeira à diretora de recursos humanos, e posteriormente à diretora financeira da empresa em estudo.

A escolha destas entrevistadas deveu-se ao facto de serem as colaboradoras que têm maior conhecimento do processo de internacionalização da RIS 2048. Ninguém melhor do que elas conhece a situação de internacionalização da empresa, daí terem sido elas as escolhidas para a recolha dos dados necessários para o estudo.

Entrevista 1

A primeira pessoa a ser entrevistada foi um membro da direção da RIS 2048, que está na empresa há 6 anos e já ocupou vários cargos de direção.

Para esta entrevistada, os principais motivos para a expansão da empresa foram:

- “Compensar a possível diminuição de receitas no mercado nacional”;
- “Crença de que o mercado nacional pudesse “encolher”, daí ter que se compensar com a entrada em novos mercados”;
- “Fazer a empresa crescer para fora do mercado nacional”.

No que toca às estratégias/modos de entrada nos países:

- Espanha, Gâmbia e Argélia – “embora a empresa não tenha presença assídua nestes países, já se exportaram bens (material) e já se fizeram serviços remotos para estes países”; além disso, a empresa tem clientes nestes países, o que acaba por facilitar a entrada nesses países.
- Angola, Cabo Verde e Moçambique - “a entrada deu-se por via da *joint venture*, por meio da empresa Primacis”.

No respeitante aos critérios que presidiram à escolha dos mercados alvo de internacionalização:

- Espanha, Gâmbia e Argélia – “temos clientes presentes nesses mercados, e se eles estão lá querem que nós vamos “atrás”; “o cliente tem um projeto, nós vamos arrastados, há portanto a necessidade de irmos lá fazer serviços.”
- Angola, Cabo Verde e Moçambique – “são mercados em crescimento, e cuja língua oficial é o português”.

Para a entrevistada, os principais obstáculos encontrados no país de destino foram:

- Angola: “sistema fiscal complexo”; problemas com os vistos de trabalho dos colaboradores”; mercado difícil, pois há falta de coisas básicas como água e eletricidade”, sendo o “mercado muito controlado”.
- Argélia: “adaptação às questões socioculturais, por exemplo, eles trabalham em dias diferentes de nós, durante o Ramadão para tudo”; para além disso temos “dificuldades de exportação, mais concretamente no que diz respeito à entrada de mercadorias vindas de fora do país, pois são muito protecionistas”.
- Cabo Verde e Moçambique: “países muito atrasados tecnologicamente relativamente a Portugal”.
- Gâmbia: “não houve obstáculos, vamos sempre acompanhados pelo cliente, ou seja nunca estamos sozinhos, fazemos tudo por intermédio do cliente”.
- Espanha: “também não houve obstáculos, a única coisa a apontar é que eles são muito nacionalistas”.

Quanto aos países para onde a empresa gostaria de se internacionalizar no futuro:

- “Já se pensaram em algumas possibilidades, mas nada em concreto, não estamos à procura de novos mercados, pois o objetivo principal neste momento é consolidar mercados como Angola”.

Fora do guião, e surgindo naturalmente no desenrolar da entrevista falou-se na existência no mercado nacional de seis empresas concorrentes que oferecem o mesmo tipo de serviços que a RIS 2048.

Apesar da empresa em estudo ter concorrência, na maior parte das vezes acaba por criar relações com as outras empresas, ou seja, as empresas relacionam-se entre si e tornam-

se parceiras umas das outras, de forma a poderem complementar os seus serviços e oferecer melhores soluções aos clientes.

Entrevista 2

A segunda entrevistada foi outro elemento da direção e gerência, que também ela muito envolvida nos processos que envolvem a área da internacionalização da empresa.

Para esta entrevistada, os principais motivos para a expansão da empresa foram:

- “Numa primeira fase as solicitações e o acompanhamento ao cliente, que já tinham em marcha o seu próprio projeto de internacionalização. Essa primeira abordagem serviu também como “laboratório”;
- “A perspetiva do agravamento da situação económica em Portugal”.

Já quanto à estratégia e modo de entrada nos diferentes países:

Foi “uma estratégia de cooperação com outras empresas da área da TI, com a criação de uma empresa em que as atividades internacionais das empresas participantes se integrassem nesse mesmo projeto. Assim seria possível ter uma oferta mais abrangente nos países destino, diminuindo o risco dos diversos participantes.”

Quanto aos critérios que presidiram à escolha dos mercados alvo de internacionalização, foi referido que “nos locais escolhidos já tínhamos clientes com os quais iniciar essa mesma atividade”.

No que concerne os principais obstáculos encontrados no país de destino identificaram-se:

- “Legais, começa logo pelo processo de criação da empresa que para além de burocrático é extremamente morosos. O próprio pedido de entrada de investimento é um processo complexo”;
- “A falta de profissionais locais especializados”;
- “Dificuldades na obtenção de vistos. A questão da entrada de recursos no país é muito complicada e onerosa”.

Por fim, quanto aos países para onde a empresa gostaria de se internacionalizar no futuro:

“Após o projeto em Angola estar mais consolidado, pretendemos avançar com o mercado de Argélia, onde iremos iniciar a intervenção associados a um parceiro já instalado localmente.”

Observação do participante

Uma vez que a autora do presente relatório foi estagiária da empresa em análise, pôde observar que está de facto definido nos objetivos da empresa expandir-se para o mercado Africano. Ficou também patente que a razão para a internacionalização prendeu-se com a necessidade de satisfazer os clientes fora do país e com o retrocesso verificado nos últimos anos na economia nacional.

Além disto, e embora já tenham havido projetos pontuais em vários países, a expansão verdadeira está a iniciar-se agora, com a implementação de uma empresa em Luanda. Tendo em consideração o que foi analisado anteriormente na matriz, pode prever-se que a entrada da empresa no mercado angolano pode acarretar vários riscos, dadas as particularidades deste país, nomeadamente em termos financeiros (repatriação de capitais) e políticos.

À *posteriori*, a empresa tem como estratégia a expansão para outros países africanos, com recurso a estratégias de cooperação com outras empresas locais do setor. A análise aos diferentes mercados permitiu concluir que os mercados africanos mais atrativos são primeiramente Moçambique, Gâmbia e Argélia e os menos atrativos são Angola e por último Cabo Verde. Já no que toca ao risco, os países de maior risco são em primeiro lugar Angola, seguido da Gâmbia e Argélia, e com mais baixo risco Cabo Verde.

Outro fator a destacar, foi o facto de se ter verificado a existência de barreiras à entrada nos países, nomeadamente de carácter legal e sociocultural. Esta dificuldade foi mais evidente no caso da Argélia por ser um país árabe e apresentar substanciais diferenças quanto a Portugal no que respeita ao desenvolvimento tecnológico.

De ressaltar também que, no fim das entrevistas, deu para perceber que a RIS 2048 não definiu ainda futuros países para internacionalização, estando apenas concentrada em fortalecer a sua posição nos países onde já atua.

Por fim, e não menos importante, foi notório que a empresa não sofre de muita concorrência nacional, ou seja, não há muitas empresas do setor a competir, e até se concluiu que alguns dos concorrentes da empresa são também seus fornecedores ou clientes, o que se depreende que neste setor específico não há um grande grau de rivalidade entre as empresas, e pelo contrário até se nota cooperação entre elas.

5.3 Análise dos dados recolhidos

Com o objetivo de resumir toda a informação que foi recolhida ao longo das pesquisas secundária e primária, e de forma a interpretar todos os dados e chegar a conclusões, decidiu fazer-se uma análise SWOT/TOWS, que será seguidamente explanada.

5.3.1 Diagnóstico e identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a nível internacional

A melhor forma de se identificarem as forças e fraquezas de uma empresa, assim como as oportunidades e ameaças é através da elaboração de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

Esta ferramenta visa assegurar o alinhamento da organização com o seu meio envolvente e constitui um instrumento de análise estratégica que relaciona os pontos fortes e fracos de uma organização, com as oportunidades e ameaças provenientes do seu meio envolvente (Santos, 2008).

No entanto, no caso alvo de estudo, achou-se pertinente elaborar antes uma matriz TOWS, que, além de integrar uma SWOT, permite através das diversas variáveis definir linhas de orientação que possibilitem uma melhoria das estratégias das empresas.

De acordo com Weihrich (1982) “a matriz TOWS serve como uma estrutura concetual para futuras pesquisas sobre a combinação de fatores externos e internos para a empresa e as estratégias com base nessas variáveis”.

Tabela 8 – Análise SWOT/TOWS

<h1>TOWS</h1>	<p><u>Forças Internas</u></p> <p>S1. Produtos adaptados às necessidades mais exigentes dos clientes;</p> <p>S2. Serviços feitos através de processos automatizados e inovadores;</p> <p>S3. Mão-de-obra especializada e qualificada;</p> <p>S4. Investimento em novas tecnologias;</p> <p>S5. Empresa certificada pelas normas 9001 e 27001.</p>	<p><u>Fraquezas Internas</u></p> <p>W1. Preço dos produtos (Intermédio ou alto);</p> <p>W2. Pouca visibilidade nos media;</p> <p>W3. Inexistência de um departamento de marketing;</p> <p>W4. Elevada dependência dos seus fornecedores.</p>
	<p><u>Forças e Oportunidades</u></p> <p>1. Apostar em produtos que permitam fortalecer a cooperação entre os parceiros (S1xO2);</p> <p>2. Investir em novas tecnologias para aumentar a posição no mercado internacional (S4xO1).</p>	<p><u>Fraquezas e Oportunidades</u></p> <p>1. Aumentar a visibilidade da empresa nos media, aproveitando o facto de estar a colaborar com grandes empresas mundiais (W2xO2);</p> <p>2. Criar um departamento de marketing que permita à empresa dar-se a conhecer no mercado internacional (W3xO1);</p>
<p><u>Ameaças Externas</u></p> <p>T1. Conjuntura económica mundial;</p> <p>T2. Elevada dependência das marcas com quem colabora;</p> <p>T3. Falta de reconhecimento da empresa.</p> <p>T4. Concorrência nos outros países.</p>	<p><u>Forças e Ameaças</u></p> <p>1. Prestar serviços através de processos que permitam poupar custos dada a conjuntura económica desfavorável (S2xT1);</p> <p>2. Fornecer serviços que que possibilitem reduzir a dependência às marcas com quem colabora (S2xT2);</p> <p>3. Desenvolver novos produtos através de novas tecnologias que permitam aumentar o conhecimento da empresa (S1xT3);</p>	<p><u>Fraquezas e Ameaças</u></p> <p>1. Aumentar a visibilidade nos media de forma a promover o seu nome sem que este esteja sempre associado a outras marcas (W2xT2);</p> <p>2. Apostar num departamento de marketing que promova o reconhecimento da empresa (W3xT3).</p>

Fonte: Elaboração Própria

A matriz TOWS mostra como as oportunidades e ameaças externas podem ser ajustadas com as forças e fraquezas internas da empresa, o que resultará em quatro grupos de alternativas estratégicas:

- As estratégias SO são criadas por forma a que a organização possa escolher que forças utilizar para aproveitar as oportunidades;
- As estratégias ST levam em conta as forças de uma organização como forma de mitigar ameaças;
- As estratégias WO tentam aproveitar as oportunidades para superar as fraquezas;
- As estratégias WT são essencialmente defensivas e são utilizadas para reduzir as fraquezas e evitar ameaças.

Tendo isto em consideração, apresentamos uma possível TOWS para a empresa alvo de estudo, apresentada na Tabela 8.

5.3.2 Considerações acerca do atual processo de internacionalização da RIS 2048

Depois de analisados os dados recolhidos nas entrevistas, e tendo por base o enquadramento teórico abordado no capítulo 2, chegaram-se às seguintes conclusões:

Os motivos para a internacionalização da RIS 2048 são:

- Ampliar o tamanho do mercado com acesso a novos e maiores mercados que está relacionado com o objetivo de crescer fora do mercado nacional;
- Ultrapassar as limitações existentes no mercado doméstico, que registou um “encolhimento” nos últimos anos;
- Superar a instabilidade económica do mercado nacional, que acaba por ser uma ameaça, mediante a procura de outros mercados;
- Permanecer próximo dos clientes, pois se a empresa tiver clientes noutra país, tem que ir a esse país prestar os serviços necessários;
- Consciência das oportunidades específicas no exterior, como são o caso dos países emergentes, em que o facto de o setor das TIC ainda estar pouco desenvolvido, pode representar uma oportunidade para a empresa ter sucesso, dado o reduzido número de concorrentes.

Quanto aos modelos de internacionalização, e tendo em consideração todas as teorias abordadas, de facto aquelas em que parece que a RIS 2048 se integra são, de acordo com Johanson e Vahlne (2009):

- o modelo das redes, na medida em que a RIS 2048 está integrada numa rede de empresas cujas atividades e relações com os clientes, fornecedores e concorrentes são continuamente desenvolvidas;
- o modelo Uppsala, pois a empresa tem desenvolvido as suas operações internacionais ao longo do tempo em pequenos passos, tendo começado pela exportação para vários países e estando agora a instalar-se através da criação de uma nova empresa em Angola, que é um mercado aonde já acumulou algum conhecimento, dada a presença dos seus parceiros já lá instalados.

Já no que diz respeito às formas de internacionalização, e de acordo com a revisão de literatura efetuada e as informações obtidas, pode identificar-se a exportação, a criação de uma *joint venture*, o licenciamento e a criação de uma nova subsidiária:

- a primeira forma de acesso a mercados externos da RIS 2048 tem sido a exportação de bens e serviços, com vários projetos pontuais em vários países europeus e africanos;
- a criação de uma *joint venture* com parceiros nacionais, que integrou seis empresas independentes, formando a Primacis sendo que estes parceiros partilham informação, recursos e conhecimentos, e é por meio desta empresa que as empresas que a integram se internacionalizam;
- o licenciamento, uma vez que a RIS 2048 se dedica à revenda de produtos de grandes marcas, sendo titular de licenciamento para produtos da Adobe, HP e Microsoft;
- a criação de uma nova subsidiária em Luanda, que permite configurar uma nova operação neste país, que poderá ser fulcral para a expansão para outros mercados africanos.

De entre os vários obstáculos à entrada nos países alvo de internacionalização da empresa em estudo destacam-se as:

- Barreiras legislativas, como o caso da complexidade dos sistemas fiscais, o controlo apertado do mercado, o pedido de investimento, problemas com os vistos, e a falta de profissionais especializados;
- Barreiras linguísticas e socioculturais, em especial na Argélia, que por ser um país árabe tem uma cultura e religião que diferem muito dos hábitos portugueses;
- Barreiras tecnológicas, nos casos mais concretos da Argélia e Angola, que são países tecnologicamente menos desenvolvidos e onde as infraestruturas de TI e de telecomunicação podem ser deficitárias

Para que o futuro da RIS 2048 seja de sucesso, é necessário que a empresa tenha em atenção alguns destes aspetos, que podem contribuir para uma melhoria do desempenho da mesma nos novos mercados que se propõe abordar.

Capítulo VI – Conclusões

Hoje em dia, a internacionalização é encarada como um processo fundamental para a expansão organizacional, uma fonte de inovação e conhecimento, e possível criação de vantagem competitiva, num mundo cada vez mais globalizado. É necessário ter em conta que operar domesticamente é bem diferente de operar a nível internacional, pois entrar em mercados externos exige a superação de diversos obstáculos, que podem condicionar o sucesso e comprometer a empresa.

A expansão internacional permite às empresas aumentarem o seu número de clientes, o seu volume de vendas e obterem acesso a novos recursos. Desta forma, é fundamental determinar-se a atratividade de um mercado, ou seja, considerarem-se e avaliarem-se vários indicadores, que permitam saber se esse mercado é atrativo ou não.

No estudo realizado, pode concluir-se que, efetivamente, de entre todos os países em análise, os mercados mais atrativos são Espanha em primeiro lugar seguido de Moçambique e os de maior risco são primeiramente Angola e depois Gâmbia. Assim sendo, os resultados analisados através dos indicadores usados na matriz, demonstraram que o país de maior risco é precisamente aquele que foi o escolhido para ser o primeiro país no qual a empresa RIS 2048 criou uma nova empresa – Angola. Ainda assim, o facto deste país ser aquele que apresenta os valores mais desfavoráveis, principalmente nos indicadores das TIC, pode representar uma oportunidade para as empresas portuguesas da área singrarem nesse mercado, ainda muito pouco desenvolvido no que toca a este setor.

Além disto, os mercados emergentes continuam a ser atrativos como motor de crescimento e continuam a atrair a indústria das TIC, dado que continuam a ser fontes de crescimento e escala. Simultaneamente, o elevado nível populacional e o crescimento do PIB nestes mercados está a levar ao aparecimento de novos consumidores na classe média e média-alta, o que leva a um aumento da procura por serviços cada vez mais avançados.

6.1 Limitações do Estudo

Tal como qualquer trabalho, também este teve algumas limitações que devem ser frisadas.

A primeira é que existem poucos estudos efetuados no âmbito da internacionalização aplicada ao setor dos serviços. A maior parte dos trabalhos académicos referentes à internacionalização focam-se na aplicação desta a empresas de bens manufaturados, o que acabou por dificultar um pouco a pesquisa.

A segunda limitação que merece ser destacada tem a ver com a ausência ou reduzida informação oficial sobre o setor português de TIC, a sua caracterização, evolução, assim como a importância da internacionalização enquanto fator dinâmico de competitividade. Ainda que haja alguma informação sobre estes pontos, esta informação é parca, e a que existe é maioritariamente de fontes pouco fidedignas, ou então está extremamente desatualizada

A terceira limitação e última tem a ver com o facto de que as empresas de TIC a operar em Portugal são resistentes à divulgação de informação genérica de negócio que consideram confidencial.

6.2 Linhas de Investigação Futura

Por forma a enriquecer o estudo agora iniciado, a autora propõe que a ferramenta de análise desenvolvida para a seleção dos mercados seja melhorada e mais aprofundada.

Assim, seria interessante acrescentarem-se outros países à análise, onde a empresa RIS 2048 já interveio de alguma forma, como são o caso da França, Bélgica, Inglaterra, Guiné-Bissau, Brasil, Alemanha, Holanda e Polónia. Assim poder-se-ia ter uma melhor perceção de quais seriam os mercados mais atrativos, se os europeus, africanos ou brasileiros. Paralelamente, seria interessante aumentar o número de indicadores, quer de atratividade quer de risco, para que a análise ficasse mais enriquecida.

Outra proposta para desenvolvimento futuro seria a investigação de outras empresas do setor já instaladas no mercado africano, por forma a perceber-se se as motivações, formas de acesso e obstáculos sentidas pelas RIS 2048 são as mesmas das outras empresas.

Por último, seria também interessante a elaboração de um estudo mais orientado para as questões culturais dos países africanos que foram apresentados, em especial para países cuja religião, costumes e comportamentos são bastante diferentes. O propósito deste estudo seria compreender se estas diferenças culturais podiam exigir uma estratégia de entrada mais apropriada àqueles mercados.

Referências

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of international business studies*, 1-27. Retrieved from <http://jstor.org/stable/154882>

ANETIE e INOVA-RIA. (2011). "Análise do Comportamento das Empresas Portuguesas de Tecnologias de Informação e Eletrónica face à Internacionalização". Retrieved 20-03-2014, 2014, from http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Noticias/Estudo_Internacionalizacao_2011.pdf

Asakawa, K., Ito, K., Rose, E. L., & Westney, D. E. (2013). Internationalization in Japan's service industries. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 1155-1168. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=ed9120e2-c2d3-4ab9-a3f2-b20de625b629%40sessionmgr110&vid=0&hid=112>. doi: 10.1007/s10490-012-9325-5

Baena, V. (2009). Modeling global franchising in emerging markets: an entry mode analysis. *Journal of East-West Business*, 15(3-4), 164-188. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10669860903435921>. doi: 10.1080/10669860903435921

Bernard, A. B., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2007). Firms in international trade (No. w13054). National Bureau of Economic Research. Retrieved from http://eprints.lse.ac.uk/3682/1/firms_in_IT.pdf. doi: 10.3386/w13054

Blomstermo, A., Deo Sharma, D., & Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211-229. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02651330610660092>. doi: 10.1108/02651330610660092

Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. Pearson Education.

Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1992). The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing setor. *Scandinavian international business review*, 1(1), 39-56. Retrieved from

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0962926292900355>. doi:10.1016/0962-9262(92)90035-5

Carvalho, R., Pereira, I., & Esperança, J. P. (2012). O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas. *Economia Global e Gestão*, 17(ESPECIAL), 9-29. Retrieved from http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0873-74442012000400002&script=sci_arttext&tlng=pt.

Cavusgil, S. T., Kiyak, T., & Yeniyurt, S. (2004). Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 607-617. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850103001512>. doi: 10.1016/j.indmarman.2003.10.005

Central Intelligence Agency (2015). Home – Library – Publications - The World Factbook. Retrieved 08-04-2015, 2015, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International business review*, 9(1), 77-93. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959319900030X>. doi: 10.1016/S0969-5931(99)00030-X

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443-465. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/content/29/3/443.short>. doi: 10.1016/S0149-2063_03_00019-9

Compta (2010), Compta reforça Estratégia de Internacionalização em Angola. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.compta.pt/compta-reforca-estrategia-de-internacionalizacao-em-angola/>

Compta (2012), Relatório anual de contas. Retrieved 11-04-2015, 2015, from www.compta.pt/ficheiros/ReC2012compta.pdf

Compta (2014), Relatório e contas 2014 – Informação Financeira – Compta – Equipamentos e Serviços Informáticos, SA. 2014. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.compta.pt/relatoriocontas/relatorios-e-contas/>

Compta (2015). A nossa empresa. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.compta.pt/compta/a-nossa-empresa/>

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593197000103>. doi:10.1016/S0969-5931(97)00010-3

Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25-35. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/MBR-02-2015-0009>. doi: 10.1108/MBR-02-2015-0009

Cunha, M. P. e. R., Arménio; Cunha, Rita Campos e; Cabral-Cardoso, Carlos; Neves, Pedro. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. rh Editora, p, 551.

Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D., (2014) *International Business*. 15th edition. Prentice Hall.

Diário de Notícias (2013). Economia - Acordo de fusão da PT e Oi comunicada à CMVM. Retrieved 11-04-2015, 2015, from http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3453666

Dima, S. C. (2010). From International Trade to Firm Internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, (3). Retrieved from <http://www.ejist.ro/files/pdf/352.pdf>

Diretório Global Das TIC - IDC Portugal (2014) Retrieved 08-04-2015, 2015, from http://www.portalidc.com/Diretorio_Global_TIC_2014.pdf

Donnelly, J., Gibson, J., and Ivancevich, J. (2000). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª edição. Mc Graw-Hill.

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/154984?uid=3471496&uid=3738880&uid=368665151&uid=2&uid=3&uid=3471304&uid=67&uid=62&sid=21106436671501>

Económico (2015). Empresas/Finanças – PT SGPS e Oi fecham acordo. Retrieved 11-04-2015, 2015, from http://economico.sapo.pt/noticias/pt-sgps-e-oi-fecham-acordo_215192.html

Estudo Prospetivo do setor TICE - Inova Ria (2012). Estudo Prospetivo do setor TICE Telecomunicações, Eletrónica e Hardware, Sistemas de Informação. Retrieved 12-04-2015, 2015, from http://www.inovaria.pt/sites/default/files/projects/estudo_prospetivo_setor_tice.pdf

Gawer, A., Cusumano, M. A., & Strategy, D. S. (2012). How companies become platform leaders. MIT/Sloan Management Review, 49. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-become-platform-leaders/>

Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (Eds.). (2000). Case study method: Key issues, key texts. Sage.

Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. Journal of Services Marketing, 13(4/5), 290-297. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08876049910282547>. doi: 10.1108/08876049910282547

Grossman, G. M., & Rossi-Hansberg, E. (2006). The rise of offshoring: it's not wine for cloth anymore. The new economic geography: effects and policy implications, 59-102. Retrieved from http://www.princeton.edu/~pcglobal/research/papers/grossman_rise_offshoring_0602.pdf.

He, X., & Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. International Business Review, 535-546. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593110001228>. doi: 10.1016/j.ibusrev.2010.10.003

Hennart, J. F. (1991). The transaction costs theory of *joint ventures*: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. Management science, 37(4), 483-497. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=96541d26-de90-48af-a73e-0c7c6f3749a5%40sessionmgr114&vid=0&hid=112>. doi: 10.1287/mnsc.37.4.483

Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203-220. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=dcd43a16-91c4-420d-96ac-93af4060dd86%40sessionmgr115&vid=0&hid=112>. doi: 10.1007/s11187-008-9156-4

Hill, C. (2008). *Global Business Today*. 5th edition. USA: McGraw Hill..

Hill, T. P. (1977). On goods and services. *Review of income and wealth*, 23(4), 315-338.

Hitt, M., Ireland, R e Hoskisson, R. (2010) *Strategic Management: Concept and Cases. Competitiveness and Globalization*. South-Western, Mason, USA.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41. Retrieved from <http://www.acis.pamplin.vt.edu/faculty/tegarden/5034/Paper/40396875.pdf>

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 75-89. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/222593?uid=3471496&uid=3738880&uid=368665151&uid=2&uid=3&uid=3471304&uid=67&uid=62&sid=21106436671501>

Horizonte Internacionalizar Guia para PME (2013). Retrieved 12-04-2015, 2015, from <https://infoeuropa.euroid.pt/files/database/000055001-000056000/000055517.pdf>

Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a1cdd87d-11c9-4bce-857e-e47ecb74b13d%40sessionmgr114&vid=0&hid=112>

Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 544-568. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14626000911000910>. doi:10.1108/14626000911000910

Ison (2015). Empresa – Quem somos. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.isone.cv/index.php/empresa/quem-somos>

Javalgi, R. G., & Martin, C. L. (2007). Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 391-397. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08876040710818886>. doi: 10.1108/08876040710818886

Javalgi, R. G., Martin, C. L., & Todd, P. R. (2004). The export of e-services in the age of technology transformation: challenges and implications for international service providers. *Journal of Services Marketing*, 18(7), 560-573. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08876040410561884>. doi: 10.1108/08876040410561884

Javalgi, R. R. G., Deligonul, S., Dixit, A., & Cavusgil, S. T. (2011). International market reentry: A review and research framework. *International Business Review*, 20(4), 377-393. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593110000946>. doi: 10.1016/j.ibusrev.2010.08.001

Javalgi, R. R. G., Griffith, D. A., & Steven White, D. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 185-201. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876040310467934>. doi: 10.1108/08876040310467934

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/254397?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21106436671501>

Johanson, J., Mattsson, L. G., Hood, N., & Vahlne, J. E. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. *Strategies*, 287-314.

Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), "The Uppsala internationalization model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 4 No.9, pp.1-21. Retrieved from <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/abs/jibs200924a.html>. doi:10.1057/jibs.2009.24

Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A. (1994). An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets. *Journal of International Marketing*, 29-52.

Retrieved from
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/25048529?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21106436671501>

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1236-1251. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560410548951>. doi: 10.1108/03090560410548951

Moreira, A. C. (2009). The evolution of internationalization: towards a new theory?. *Economia Global e Gestão*, 14(1), 41-59. Retrieved from http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-74442009000100004&lng=en&nrm=&tlng=en

Moreira, M. R., Maia, M. A., Sousa, P. S., & Meneses, R. F. C. (2013). Factors Influencing the Internationalization of Services Firms: The Case of Design, Engineering and Architecture Consulting Firms. In *Exploring Services Science* (pp. 246-262). Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-36356-6_18. doi: 10.1007/978-3-642-36356-6_18

Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management decision*, 35(1), 68-78. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749710160214>. doi: 10.1108/00251749710160214

Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5-25. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007/s10843-006-5872-5>. doi: 10.1007/s10843-006-5872-5

Musso, F., & Francioni, B. (2012). How do smaller firms select foreign markets?. *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 44-53. Retrieved from http://mpra.ub.uni-muenchen.de/49117/1/MPRA_paper_49117.pdf. doi:10.5539/ijms.v4n6p44

Novabase – Like life (2013). Home - Liga - Press Zone - Nas Notícias - Novabase instala-se em Moçambique. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.novabase.pt/pt/Liga/press-zone/Nas-Noticias/Pages/Novabase-instala-se-em-Mocambique.aspx>

Novabase – Like life (2015). Home – Novabase – História. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.novabase.pt/pt/Novabase/Pages/Historia.aspx>

Novabase – Like life (2015a). Home - Liga - Press Zone - Artigos Opinião - Um rumo para a internacionalização... Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.novabase.pt/pt/Liga/press-zone/ArtigosOpinioao/Pages/Um-rumo-para-a-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%E2%80%A6.aspx>

Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing intelligence & planning*, 19(3), 153-161. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634500110391690>. doi: 10.1108/02634500110391690

Papadopoulos, N., & Martín Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132-149. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651331111122632>. doi: 10.1108/02651331111122632

Pine, R., Qiu Zhang, H., & Qi, P. (2000). The challenges and opportunities of franchising in China's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 300-307. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09596110010339670>. doi: 10.1108/09596110010339670

Pordata (2015). Pordata - Portugal - Ciência e Tecnologia>Sociedade de Informação e Telecomunicações. Retrieved 11-04-2015, 2015, from [http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pessoas+ao+servi%C3%A7o+que+utilizam+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+e+presen%C3%A7a+na+Internet+\(percentagem\)-1156](http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pessoas+ao+servi%C3%A7o+que+utilizam+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+e+presen%C3%A7a+na+Internet+(percentagem)-1156)

Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*.

Portugal Telecom (2013) – Relatório e contas consolidadas. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/C093250D-0CB9-4A51-B4F6-651B415C8A1F/1469946/140521RCCPortFINALbaixaresol.pdf>

Portugal Telecom, S.A (2015). Home – Sobre a PT Portugal. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/>

Portugal Telecom, S.A (2015a). PT no mundo. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.telecom.pt/internetresource/swf/flashptnomundo.html>

Primacis – Prime solutions for information technologies (2015). Home - empresa. Retrieved 12-04-2015, 2015, from <http://www.primacis.com/site/index.php?id=1172>

PT Fundação (2015). Home – História e Património – História PT. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://fundacao.telecom.pt/Home/Hist%C3%B3riaePatrim%C3%B3nio/Hist%C3%B3riaPT.aspx>

Reuer, J., & Zollo, M. (2000). Managing governance adaptations in strategic alliances. *European management journal*, 18(2), 164-172. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237399000882>. doi: 10.1016/S0263-2373(99)00088-2

RIS 2048- Touching Technologies (2015). Área Clientes. Retrieved 11-04-2015, 2015, from <http://www.RIS2048.pt/>

Rodríguez, A., & Nieto, M. J. (2012). The internationalization of knowledge-intensive business services: the effect of collaboration and the mediating role of innovation. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1057-1075. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2012.662493>. doi: 10.1080/02642069.2012.662493

Saen, R. F. (2011). International market selection using advanced data envelopment analysis. *Journal of Management Mathematics*, 371-386. Retrieved from <http://imaman.oxfordjournals.org/content/early/2011/06/14/imaman.dpr011.short>. doi: 10.1093/imaman/dpr011

Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*,

24(2), 208-238. Retrieved from
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651330710741820>. doi:
10.1108/02651330710741820

Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2005). *Economia*. 18ª edição. McGraw-Hill.

Sandberg, S. (2013). Emerging market entry mode pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 30(2), 106-129. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651331311314547>. doi: 10.1108/02651331311314547

Santos, A., 2008. *Gestão Estratégica Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.

Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014 – 2015*. World Economic Forum. Retrieved 08-04-2015, 2015, from <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

The Hofstede Centre (2015). *Countries*. Retrieved 08-04-2015, 2015, from <http://geert-hofstede.com/countries.html>

The Worldbank (2014). Home - The Worldwide Governance Indicators (WGI) project. . Retrieved 08-04-2015, 2015, from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

TIC - Fundação para a Ciência e a Tecnologia (2014). *Estratégia Nacional de Investigação e inovação para uma especialização inteligente 2014-2020 – Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica*. Retrieved 12-04-2015, 2015, from https://www.fct.pt/esp_inteligente/docs/TIC_ENEI_Lisboa.pdf

Tiwari, R., & Buse, S. (2007). Barriers to innovation in SMEs: Can the internationalization of R&D mitigate their effects? (No. 50). Working Papers/Technologie-und Innovationsmanagement, Technische Universität Hamburg-Harburg. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1583446.

Transparency International (2015). Home - What we do - Research Corruption Perceptions Index - CPI -2014 – Results. . Retrieved 08-04-2015, 2015, from <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix— A tool for situational analysis. Long range planning, 15(2), 54-66. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630182901200>. doi: 10.1016/0024-6301(82)90120-0

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International marketing review*, 19(4), 342-347. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02651330210435654>. doi: 10.1108/02651330210435654

Winstead, K.F. and Patterson, P.G. (1998), "Internationalization of services: the service exporting decision", *Journal of Services Marketing*, Vol. 12 No. 4, pp. 294-311. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08876049810226964>. doi: 10.1108/08876049810226964

Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods* third edition. Applied social research methods series, 5.

Anexos

Nos Anexos irão ser apresentados documentos relativos a eventos que aconteceram durante o desenvolvimento do presente projecto. Os primeiros dois são eventos realizados pela empresa de acolhimento em que estiveram colaboradores da mesma e a autora do presente trabalho, e por último, é apresentado um evento em que, da empresa, apenas a autora esteve presente, assim como colaboradores de outras empresas de Aveiro, tendo este evento sido uma experiência muito interessante e enriquecedora.

Anexo 1. Adobe Roadshow 2013

No dia 18 de Outubro de 2013 a autora deslocou-se ao Meliã Ria Hotel & Spa, em Aveiro para ajudar na organização e assistir à conferência da *Adobe World Tour*.

A Adobe é líder mundial em marketing digital e soluções para formatos digitais. A RIS 2048 é um revendedor Adobe certificado com especialização também para o mercado da Educação, estando habilitada a fazer o aconselhamento e a comercializar os programas de licenciamento em volume da Adobe.

A conferência teve como objetivo apresentar um mundo de possibilidades para inspirar, criar, interagir e apresentar criações para toda a comunidade criativa. Outro propósito foi apresentar novos fluxos de trabalho como a criação de aplicações para *tablets* ou a criação de conteúdo *web* adaptável a diferentes dispositivos.



Anexo 2. Jantar de Evento da RIS 2048 2014

Decorreu no dia 22 de Fevereiro de 2014 no Museu Santa Joana em Aveiro, tendo-se iniciado com uma apresentação dos resultados da empresa no ano anterior, seguido de um jantar de convívio.

Entre o que foi apresentado na apresentação destacaram-se:

- O crescimento da empresa em vários aspetos, entre eles no número de clientes, colaboradores, faturação e reconhecimento da empresa no ano de 2013;
- Os objetivos para o ano subsequente, passando eles pelo crescimento nos aspetos mencionados no ponto anterior;
- A apresentação da nova empresa criada em Angola, assim como foi feita uma apresentação dos colaboradores da RIS 2048 em Luanda, através de uma videoconferência;

Os objetivos a curto prazo para a empresa a nível internacional para o ano subsequente, que passavam por estender a sua presença noutros países africanos.



Anexo 3. Conferência Fly to Frow – AIDA

No dia 6 de Março de 2014 decorreu na AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro, em Aveiro, uma conferência em que o mote principal era a apresentação da AIDA como um apoio fundamental aquando as empresas da região decidem internacionalizar.

Depois da apresentação da empresa supracitada, foi apresentada por uma representante do banco, a Caixa Geral de Depósitos, como sendo um dos mais valiosos parceiros financeiros das empresas no processo de internacionalização.

Outro tema que foi abordado na sessão foram os fatores culturais na internacionalização, tendo sido a oradora a professora Gillian Moreira, docente do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Entre vários pontos que foram abordados pela oradora supracitada, destacou-se a diversidade cultural na Europa entre os povos e as culturas, nas línguas e nas religiões. A oradora deu também especial destaque para as dimensões de Geert Hofstede, que foram também elas abordadas com grande destaque no presente trabalho, dada a sua importância aquando o processo de internacionalização.

Posteriormente, o assunto tratado foi o das relações comerciais entre Portugal e o Magreb. Novamente foi um professor do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro a apresentar este assunto, Abdelilah Suisse, formador da língua árabe nessa Universidade.

Nesta parte da sessão falou-se que os países do Magrebe constituem a vizinhança de proximidade não europeia de Portugal, o que faz com que esta proximidade geográfica, seja também um dos fatores que torna as exportações portuguesas mais competitivas nos mercados do Magreb. No fundo, trata-se de um espaço geoestratégico único, dominado por uma história parcialmente comum, com proximidade histórica e cultural antiga (Portugal tem um passado comum com o Magrebe, como o testemunha muito do património árabe existente em Portugal e do património edificado pelos portugueses em território magrebino.

Por fim, o tema em análise foi o das relações económicas entre Portugal e a Turquia, tendo este tema sido apresentado por um cidadão português que teve sucesso nesse país. O assunto chave nesta parte da sessão foi o facto de a Turquia representar um país que liga dois continentes, a Europa e a Ásia. Ainda assim, as trocas comerciais entre

Portugal e a Turquia são pouco diversificadas e com pouca expressão, havendo um grande desconhecimento recíproco nas relações económicas entre os dois mercados. Ainda assim, o orador ressaltou que seria importante fortalecer-se a relação entre estes países, por forma a estreitarem-se os laços entre dois continentes.