

**Internacionalizar como opção estratégica no
mercado das TIC – um caso de estudo**

José Miguel Garrido

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho,

Professor Associado ISG

Co-orientador:

Professor Doutor José Paulo Esperança,

Professor Catedrático ISCTE

4 de Dezembro de 2012

Resumo

O presente estudo de caso é um trabalho sobre a empresa CIL – Centro de Informática SA, constituída em 1978, a qual tem vindo a desenvolver a sua actividade no sector das Tecnologias de Informação e Comunicações, exclusivamente no mercado doméstico.

Num contexto macroeconómico desfavorável em Portugal e na Europa, e assistindo-se a uma desaceleração da indústria a nível global, na qual Portugal não ficou indiferente, a empresa deu início ao seu processo de internacionalização no passado mês de Março.

Este movimento internacional da empresa, assenta na comercialização de uma solução de *software* desenvolvida internamente, “segmento que consideram estratégico para o futuro, tendo em conta as novas tendências de mercado a nível global, designadamente, dos serviços de *Cloud Computing*”.

O objectivo deste trabalho é analisar qualitativamente o referido processo, identificando possíveis factores críticos de sucesso que promovam o crescimento e o aumento da competitividade da empresa nos diversos mercados.

A revisão da literatura procurou sistematizar algumas das principais teorias, no âmbito da internacionalização de empresas, colocando o foco em temas como a importância do conhecimento, da gestão de relacionamentos, das parcerias estratégicas e da automatização dos fluxos de informação. Os referidos assuntos são elementos críticos para a aprendizagem e para o aumento dos recursos e competências internas das organizações, nomeadamente, das PME's, como forma de apresentar valor agregado partilhado, ou promoverem uma vantagem competitiva sustentável nos seus mercados.

O estudo qualitativo foi efectuado através da análise ao plano de internacionalização da empresa e da recolha de informação através de entrevistas exploratórias ao Eng^o José Veiga, Administrador Executivo da empresa e líder deste projecto.

As entrevistas foram organizadas com base na revisão de literatura e metodologia apresentadas, sendo consideradas como dimensões para a análise, as motivações deste processo, a importância das parcerias estratégicas para a criação de valor, a aprendizagem e os impactos na organização e na tecnologia, assim como, o modo de entrada e a abordagem comercial, visando o crescimento e a criação de vantagens competitivas sustentáveis para a empresa nos países de destino.

Palavras-chave: Internacionalização, Parcerias, Valor partilhado, Vantagem Competitiva

Códigos JEL: M10, M16

Abstract

This case study is a work on the company CIL – Centro de Informática SA, founded in 1978, which has been developing its activity in the Information/Communication Technology market exclusively in Portugal.

In an unfavourable economic environment in Portugal and Europe, and responding to a slowdown of industry globally, the company began its own process of internationalization last March.

This international business move, featuring a software solution developed internally, which is “a strategic future market segment, taking into account the global market trends of Cloud Computing”.

The objective of this paper is to analyze qualitatively the said process, identifying critical factors that promote growth and increase market competitiveness.

The purpose of the literature review is to organize some of the main applicable theories on the internationalization of enterprises, focusing on issues such as the importance of knowledge, relationship management, partnerships and automization of information flows. Focusing on subjects is critical for learning and for increasing resources and internal skills of organizations, particularly SME's, as a way to provide shared value, or to promote a sustainable competitive advantage in their markets.

The qualitative study was conducted by analyzing the company's internationalization plan and gathering information through exploratory interviews with Engineer José Veiga, Executive Director of the company and leader of this project.

The interviews were based on the literature review and methodology presented, considering dimensions for analyzing the motivations of this process, the importance of strategic partnerships for value creation, learning and impact on the organization and technology, as well as input mode and commercial approach, aiming its growth to create a sustainable competitive advantage in international markets.

Keywords: Internationalization, Partnerships, Shared Value, Competitive Advantage

JEL Codes: M10, M16

Agradecimentos

Em primeiro lugar os meus agradecimentos vão para o meu Orientador, Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, que é mais do que um excelente Professor. Dentro de um quadro de grande rigor e exigência, soube sempre compreender as dificuldades por que passei neste projecto, estimulando a minha autoconfiança, preocupando-se em deixar uma marca duradoura na minha abordagem profissional, e sobretudo, mantendo-me sempre motivado e dedicado no meu projecto.

Além disso, forneceu-me as pistas e as ferramentas imprescindíveis para melhor poder estruturar e desenvolver uma metodologia de trabalho com qualidade. Esteve sempre disponível para os encontros necessários a uma boa progressão deste estudo.

É para mim um motivo de grande satisfação ter o privilégio de trabalhar com um profissional de grande relevância.

Um agradecimento importante ao Professor Doutor José Paulo Esperança, por acreditar em mim e ter aceitado co-orientar o meu trabalho, para além de me ter proporcionado conhecer o Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho.

Os meus agradecimentos vão também para o Eng^o José Veiga, Administrador da CIL, pelo desafio que me proporcionou e pela sua disponibilidade e o apoio que deu ao longo deste processo.

Um agradecimento muito especial à minha querida mulher, Vera Machaz, por me escutar e acompanhar neste processo sempre com uma palavra de apoio, e por me fazer acreditar nas minhas capacidades para superar os momentos mais difíceis.

Por fim, agradeço aos meus pais Marília e Pepe, irmão Gonçalo e restante família, assim como aos meus amigos mais próximos, João Ferro Rodrigues, Francisco Silva Santos, Tiago Brandão, Pedro Guerra, Filipe Batista da Silva, Frederico Carmo, Michael Cravero de Carondelet, Duarte Amaral Netto, João Batista da Silva, Vasco Machado, Bruno Domingues, Ruben Maximiano, e Tomás Almeida, não esquecendo, o apoio diário do meu colega Ray Cherry, os quais, na sua medida e em diferentes papeis, contribuíram para me encorajar nesta aventura de realizar a minha tese de mestrado.

Abreviaturas

AE – Área Euro

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANETIE – Associação Nacional das Empresas de Tecnologias de Informação e Electrónica

BC – Balança Comercial

BdP – Banco de Portugal

CE – Comunidade Europeia

CIL – Centro de Informática, SA

CGD – Caixa Geral de Depósitos

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

GSTI – Gestão de Serviços e Governance de Tecnologias de Informação

IDC – International Data Corporation

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

IDPE – Investimento Directo Português no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

INV's – International New Ventures

IPO – Instituto Português de Oncologia

IST – Instituto Superior Técnico

LOMAC – Logical Machine Computer

MBA – Master of Business Administration

ME – Memorando de Entendimento

MN's – Multinacionais

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequenas e Médias Empresas

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicações

UE – União Europeia

UE27 – União Europeia a 27

UEM – União Económica e Monetária

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VN – Volume de Negócios

Índice

I. Índice Geral

RESUMO.....	2
ABSTRACT.....	3
ABREVIATURAS.....	5
I. ÍNDICE GERAL.....	6
III. ÍNDICE DE QUADROS.....	9
IV. ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
V. ÍNDICE DE ANEXOS.....	11
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Motivação.....	12
1.2 Contexto.....	14
1.3 Objectivos.....	17
1.4 Estrutura do trabalho.....	18
2.1 Teorias de internacionalização de empresas (evolução sumária).....	19
2.2 O Modelo de Uppsala (<i>U-model</i>).....	20
2.2.1 <i>International new ventures</i> (INV's).....	21
2.3 Teoria das Redes (<i>Networks</i>).....	22
2.4 Paradigma Eclético ou Teoria OLI (<i>Ownership, Location, Internalization</i>).....	23
2.4.1 Expansão internacional vertical.....	23
2.4.2 Expansão internacional horizontal.....	24
2.4.3 Empresas <i>born globals</i>	24
2.5 Internacionalização baseada no conhecimento e nas parcerias.....	26
2.6 ‘Internetização’: instrumento facilitador do processo de internacionalização.....	29
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	31
3.1 Objecto de análise.....	31
3.2 Modelo de investigação em ciências sociais.....	32

3.3 Limites da investigação.....	34
3.4 Perguntas de partida.....	35
3.5 Enquadramento teórico.....	38
3.6 Plano de investigação.....	39
4.1 A perda de competitividade da economia portuguesa e o seu futuro.....	42
4.2 O Comércio Internacional Português (após a adesão à CE).....	44
4.3 A internacionalização dos Serviços em Portugal.....	49
4.4 O Investimento Directo Português no Estrangeiro (após a adesão à CE).....	50
4.5 Internacionalização das empresas portuguesas do Sector das Tecnologias de Informação e Comunicações.....	53
5.1 Principais factos históricos sobre a CIL – Centro de Informática, SA.....	58
5.2 O desenho do negócio.....	59
5.3 Tendências de mercado.....	61
5.4 O mercado e os seus incentivos.....	64
5.5 Recolha dos dados empíricos e considerações iniciais.....	66
5.5.1 Caracterização de José Veiga.....	66
5.5.2 Plano de implementação do projecto e <i>Go to Market</i>	67
5.5.3 Modelo de negócio.....	68
5.5.4 Análise das perguntas de pesquisa.....	69
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES.....	81
Considerações finais.....	87
Limitações e sugestões para futuras investigações.....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	96

II. Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução dos custos de comunicação e dos utilizadores de internet.....	15
Gráfico 2 – Evolução do mercado das TIC em Portugal.....	16
Gráfico 3 – Evolução da Balança Tecnológica portuguesa entre 2000 e 2011.....	17
Gráfico 4 – Posicionamento de Portugal nos <i>rankings</i> internacionais de competitividade.....	43
Gráfico 5 – Peso das regiões linguísticas, para as exportações e importações nacionais.....	46
Gráfico 6 – Evolução da Balança Comercial Portuguesa entre 1996 e 2011.....	48
Gráfico 7 – Evolução da Balança de Serviços em Portugal entre 1996-2011.....	50
Gráfico 8 – Evolução do IDPE entre 1996 e 2011.....	51
Gráfico 9 – Internacionalização por tipo de oferta das empresas inquiridas.....	53
Gráfico 10 – Internacionalização por tipo de oferta das empresas inquiridas.....	54
Gráfico 11 – Vantagens competitivas percebidas pelos Clientes internacionais.....	56
Gráfico 12 – Contributo da inovação tecnológica na geração de receitas.....	62

III. Índice de Quadros

Quadro 1 – <i>Born globals</i> vs. MN's tradicionais.....	25
Quadro 2 – Enquadramento teórico.....	38
Quadro 3 – Modelo de análise.....	40
Quadro 4 – Perguntas de exploração (entrevista).....	41
Quadro 5 – Motores de crescimento interno.....	44
Quadro 6 – Variação das exportações portuguesas entre 1996 e 2011 e volume acumulado nesse período.....	45
Quadro 7 – Quota das exportações portuguesas por produto no total das importações dos mercados chave em 2010.....	47
Quadro 8 – Principais países de destino no investimento de IDPE.....	52
Quadro 9 – Ranking de mercados que contribuem para o VN das empresas do estudo.....	54
Quadro 10 – Ranking de mercados que contribuem para o VN das empresas do estudo vs IDPE e Exportações portuguesas.....	55
Quadro 11 – Modelos de acesso aos mercados internacionais.....	56
Quadro 12 – Resumo dos principais factos históricos.....	58
Quadro 13 – Resumo dos principais factos disponibilizados pela CIL.....	59
Quadro 14 – Nível de escolaridade nos países da OCDE.....	64
Quadro 15 – Implementação da solução de Educação da CIL na <i>cloud</i> da Fujitsu.....	67
Quadro 16 – Matriz de abordagem comercial por Tipo de Venda e por Cliente.....	67
Quadro 17 – Plano de negócios para os anos de 2012 a 2014.....	68
Quadro 18 – <i>Drivers</i> da internacionalização.....	70

IV. Índice de Figuras

Figura 1 – O modelo básico da internacionalização (<i>U-model</i>)	20
Figura 2 – O processo do Modelo de Uppsala.....	21
Figura 3 – Processo de internacionalização em rede.....	22
Figura 4 – Modelo de internacionalização de PME's baseado no conhecimento.....	27
Figura 5 – Os cinco fluxos básicos entre um fornecedor e um comprador.....	30
Figura 6 – As sete etapas do procedimento.....	33
Figura 7 – Internacionalização com base em cooperação, tendo em vista o ganho de competitividade da empresa.....	34
Figura 8 – Desenho simplificado do negócio.....	60
Figura 9 – Fluxo de facturação e de incentivos da parceria.....	68
Figura 10 – Adaptação de uma empresa ao ambiente internacional.....	74

V. Índice de Anexos

Anexo 1 – Resumo das perguntas e respostas de pesquisa.....	96
Anexo 2 – <i>CIL Fujitsu Agreement – Business Plan 2012 (Highlights)</i>	96

Capítulo I – Introdução

1.1 Motivação

A União Europeia (UE) vive hoje uma das crises mais conturbadas da sua história. A crise financeira de 2008, denominada de *sub-prime*, com origem nos EUA em 2007, deu início a uma sequência de eventos que vieram agravar as contas soberanas de alguns países europeus, com maior incidência na periferia do ‘velho continente’. Por força deste cenário, Portugal enfrenta um dos períodos mais difíceis da sua história económica recente, com consequências graves na solvência das empresas e das pessoas.

A Europa e o mundo ocidental enfrentam novos desafios. A emergência de um novo paradigma, nomeadamente, a *influência que os países emergentes dos países do Índico, do Pacífico, e da América do Sul têm nos mercados financeiros internacionais (que deriva da posição credora que detêm em activos financeiros externos), no comércio internacional (onde têm quotas de mercado crescentes) e nos principais mercados de mercadorias e matérias-primas leva a uma reconfiguração das instituições internacionais, políticas e financeiras e das relações de poder em termos económicos, em resultado do consumo potencial dos seus mercados internos* (Carvalho, 2010).

O ambiente de incerteza e a ausência de uma solução concertada por parte UE, que permita restaurar a confiança necessária nos agentes económicos e repor a Europa na rota do crescimento e do desenvolvimento económico, em nada tem contribuído para os equilíbrios dos fundamentais macroeconómicos do nosso país. Num contexto de forte integração dos mercados, os últimos dois anos foram muito influenciados pelo aumento do custo e dificuldade de financiamento, não apenas do Estado Português, como também das instituições financeiras e conseqüentemente, das empresas e famílias.

Naturalmente, o futuro da nossa economia está assim dependente do aumento da sua competitividade, suportado, nesta etapa, pelo memorando de entendimento (ME) assinado em Maio do ano passado com a *Troika*, com o objectivo de resgatar o nosso país de uma previsível bancarrota (BdP, 2012).

O facto de Portugal estar integrado numa união económica e monetária (UEM), assente num modelo económico que privilegiou o investimento no sector de bens não transaccionáveis, e de possuir um mercado interno insuficiente para alavancar a recuperação do país, determina que o equilíbrio das contas públicas e o aumento da competitividade das empresas portuguesas, sejam factores críticos para o financiamento e crescimento da nossa economia.

É incontornável inverter o modelo económico do país de modo a termos uma economia aberta ao exterior e ao mesmo tempo focada nos recursos e factores produtivos nacionais de modo a diminuir a dependência externa do nosso país. O crescimento económico e a capacidade crescente de competir nos mercados globais são elementos fundamentais para diminuir os sucessivos défices e as necessidades de financiamento decorrentes destes resultados (Ribeiro *et al.*, 2012).

Em parte, a resposta ao desafio económico que o país enfrenta deverá passar pelo sector de bens e serviços transaccionáveis¹, o qual, para ser compatível com a criação de emprego, exige uma mudança no padrão de actividades do país e da mentalidade dos seus cidadãos e empresários em particular, no sentido da procura de maior sintonia com a dinâmica do comércio internacional (Plano Tecnológico Internacionalização, 2009).

É evidente que as empresas portuguesas não têm só de alargar os seus mercados e o leque de produtos exportados, nomeadamente, bens tecnológicos e produtos ou serviços de valor acrescentado, como também não podem deixar de procurar investir mais e melhor no exterior.

É fundamental que o Governo, as empresas e a sociedade civil trabalhem no sentido de serem adoptados planos de acção para os diferentes sectores de actividade, prioritários para o país, reforçando a competitividade estrutural da economia. É crucial que as empresas portuguesas de bens e serviços transaccionáveis, como é o caso do mercado das Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC), tenham a capacidade de direccionar a sua produção para mercados com maior potencial de crescimento, de forma a limitar o impacto do ajustamento da procura interna, sobre a evolução da actividade económica (BdP, 2010).

Sublinhe-se, também, a importância da dinâmica de relacionamento entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas (PME's) neste processo, devendo as primeiras, fomentar a cooperação com as segundas e lançarem-se lado a lado para novos mercados 'além fronteiras', não perdendo de vista o primado de o fazerem de forma sustentável (AICEP, 2010).

Mais do que nunca, a internacionalização das nossas empresas deve ser encarada como um desígnio estratégico para a recuperação económica do país, razão pela qual escolhi este tema de trabalho e investigação. Cumpre também fazer referência aos outros factores que determinaram esta escolha nomeadamente, o acesso privilegiado e desafio lançado por uma empresa para estudar e acompanhar a sua jornada à procura de novos mercados. Encaro

ainda esta possibilidade, como uma oportunidade única para desenvolver a minha carreira profissional e não escondo a expectativa de poder dar continuidade ao meu trajecto profissional em projectos relacionados com este tema.

Em suma, pretendo trabalhar e contribuir para o incremento do conhecimento das tendências de internacionalização das empresas nacionais e em concreto, do sector das TIC, com a apresentação de um estudo de caso de uma empresa portuguesa a operar há cerca de 30 anos exclusivamente em Portugal, a qual prepara agora o início da sua internacionalização, procurando desse modo crescer e tornar-se cada vez mais competitiva, explorando novos mercados.

1.2 Contexto

Num contexto macro económico muito adverso, como foi referido no ponto anterior, com implicações directas na economia e nas empresas, e mais especificamente à empresa em estudo, o desafio que se coloca neste trabalho será procurar esclarecer (1) as motivações da empresa no seu processo de internacionalização, (2) estudar o seu processo de internacionalização, (3) o modo e estratégia de entrada nos mercados externos, (4) perceber as razões que ditaram a escolha do investimento pelos países de destino, concluindo assim, (5) se o processo de internacionalização é relevante para o crescimento e para o ganho de competitividade da empresa.

Não sendo o objectivo deste trabalho, aprofundar temas como a realidade de encarar os desafios de um “mundo plano” (Friedman, 2005) ou, se pelo contrário, este mesmo mundo está apenas “parcialmente ou semi-globalizado” (Ghemawat, 2007), a verdade é a que globalização, tal como a conhecemos, traduz um grande salto na história da Humanidade.

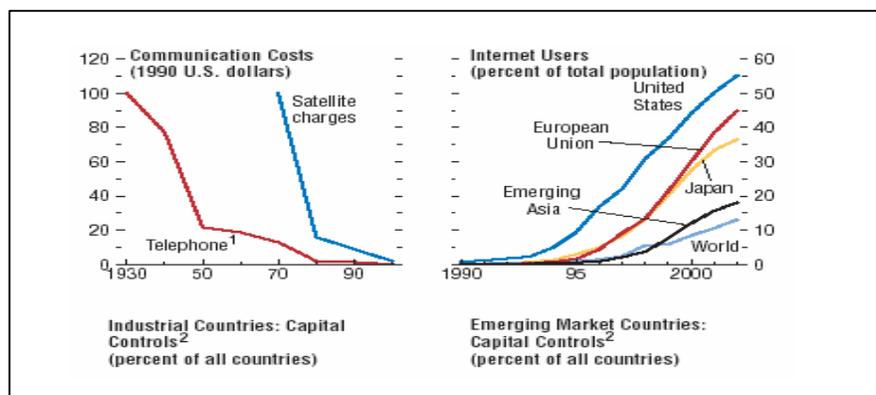
O acesso à informação e a proximidade entre culturas têm gerado muitas oportunidades, talvez como nunca antes tinha acontecido. A globalização, especialmente nos últimos vinte anos, contribuiu para profundas mudanças no mundo em que vivemos.

De entre outros factores, destacam-se (1) a redução dos custos de comunicação e (2) o crescimento exponencial de utilizadores de internet em todo o mundo, como se ilustra no Gráfico 1 na página seguinte.

Como se pode observar no Gráfico 1, no caso do telefone, desde a década de 30, os custos foram sempre diminuindo e a partir nos anos 80, as comunicações por satélite reduziram significativamente. No caso dos utilizadores de internet, verifica-se um crescimento a partir de 1995, principalmente nos EUA, com a UE e o Japão mais distantes. A partir do início do novo milénio, regista-se uma aproximação dos seguidores (UE e Japão) aos líderes (EUA) e

a emergência da Ásia. Uma nota ainda para o restante globo, apresentando um enorme potencial de crescimento.

Gráfico 1 – Evolução dos custos de comunicação e dos utilizadores de internet:



Fonte: Fundo Monetário Internacional (2005), citado por Luiz Sotó Mayor Filho (2006)

Um dos pontos críticos desta transformação é o desenvolvimento da nossa sociedade em torno das tecnologias e processos baseados na internet, ou seja, a ‘internetização’ da economia, sobretudo para as empresas (não esquecendo as famílias) que apostam nas novas tecnologias e na inovação.

Este processo abre grandes possibilidades a estas empresas de evoluírem para organizações ‘com ligações ao mundo’, com custos muito pouco significativos em relação ao potencial de negócio criado, satisfazendo necessidades e aproveitando oportunidades, quer no mercado doméstico, quer em qualquer região do globo, especialmente, se encontrarem parceiros internacionais que complementem as suas actividades e apresentem valor partilhado no mercado (Etemad *et al.*, 2010).

Esta transformação e as parcerias internacionais criam enormes oportunidades para as PME’s, não só, pela dimensão do acesso ao mercado potencial (global), como também pelo fim de possíveis barreiras comerciais (ex: IDE), e ainda, pela potencial redução dos custos de transporte e de marketing, entre outros (Bernardino e Jones, 2003, 2008).

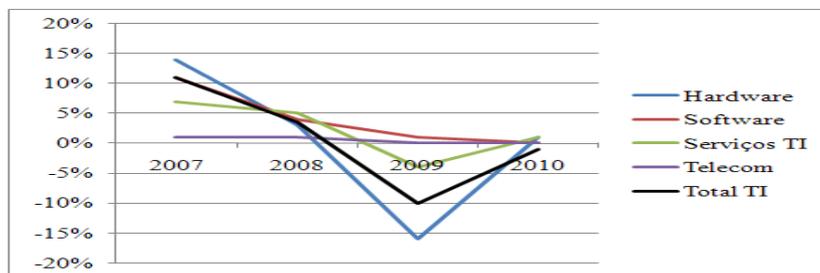
Apesar do cenário global de incerteza, o Fundo Monetário Internacional (Outubro 2012) reviu em alta a estimativa para o crescimento da economia mundial para o biénio (2012 e 2013), com 3,3% e 3,6% de avanço respectivamente, suportado principalmente pelas economias emergentes. No entanto, as perspectivas para área euro (AE) são de estagnação (-0,4% e 0,2%), com os destaques mais negativos a serem registados pela Itália (-2,3% e -0,7%), pela vizinha Espanha (-1,5% e -1,3), o nosso país (-3,0% e -1,0%) e claro, a economia helénica a registar os piores resultados (-6,0% e -4,0%).

A aposta dos governos no sector das TIC é considerada crítica para desenvolvimento económico. Estas políticas têm vindo a ser amplamente difundidas e reforçam o aumento do emprego, da competitividade e do crescimento, melhoram a qualidade dos serviços públicos e privados, e cumprem objectivos socioeconómicos amplos, nomeadamente, na saúde, Educação, desenvolvimento social, entre outras, o que faz deste sector, um garante essencial da sustentabilidade da economia. As TIC são por isso transversais e críticas para o valor acrescentado bruto (VAB) de um país (OCDE, 2010).

O crescimento deste sector nos países da OCDE recuou mais de 6% em 2009. Esta tendência foi contrariada em 2010 por um avanço de cerca de 6%. Para os anos seguintes, esperava-se que esta tendência se mantivesse (OCDE, 2010), não obstante das importantes repercussões da realidade económica na despesa com as TIC, sendo expectável que o investimento viesse a ser afectado (IDC, 2010).

No caso de Portugal esta tendência por segmento não é diferente, como se pode verificar no Gráfico 2, assistindo-se a uma desaceleração desta indústria, tornando ainda mais evidente a necessidade de procurar crescimento e economias de escala nos mercados internacionais.

Gráfico 2 – Evolução do mercado das TIC em Portugal:



Fonte: IDC, Estudo das Perspectivas para a Indústria das TIC em Portugal (2010)

A pergunta que se deverá colocar em seguida será saber qual a posição que o nosso país pretende ter neste domínio? Ao analisarmos o saldo da Balança Tecnológica, ilustrada no Gráfico 3 na página seguinte, constatamos que só a partir de 2007, Portugal teve resultados positivos, apenas interrompidos em 2010, facto ao qual, não deve estar alheio a falência da fábrica alemã de componentes electrónicos Quimonda, em 2009.

Portugal pode assim ser considerado um País exportador líquido de tecnologia, embora ainda muito residual. Uma outra nota importante é o contributo que estes bens e serviços têm para o aumento da produtividade e competitividade da economia portuguesa, uma vez que envolvem transacções de conhecimento técnico e de conteúdo tecnológico (Ribeiro *et al.*, 2012).

Gráfico 3 – Evolução da Balança Tecnológica portuguesa entre 2000 e 2011:



Fonte: Banco de Portugal. Segundo metodologia da OCDE, a Balança tecnológica incorpora rubricas da Balança Corrente e da Balança de Capital (2011).

Apesar de Portugal ser uma economia periférica, “com uma cultura de inovação e empreendedorismo ainda pouco enraizada, obrigando as empresas que pretendem crescer, melhorar e continuar a criar riqueza a procurar negócios fora do território nacional”, a verdade é que estes resultados mostram uma evolução positiva que deve ser registada (Marçalo, 2009).

Esta área e as suas empresas, têm vindo a desempenhar um papel fundamental na modernização de Portugal e de muitas outras empresas dos mais diversos sectores da economia, tendo algumas delas alcançado protagonismo, tanto a nível nacional como ‘além fronteiras’. Temos o exemplo recente da *Critical Health Software*², que com o produto *RetmarkerAMD*³, foi galardoada com o prémio Europeu de Excelência em Tecnologias de Informação (*European IT Excellence Award*), ao qual haviam concorrido as principais organizações, oriundas de 26 países Europeus (AICEP, 2012).

Em relação à empresa em apreço, tratarei de dissecar e de compreender as vias da sua própria internacionalização, através de uma solução inovadora ligada à gestão da Educação no mercado Europeu, América Latina, África e Ásia, em linha directa com a emergência no sector dos serviços de *Cloud Computing*⁴, aproveitando deste modo as sinergias de integração com parceiros presentes em diversos mercados internacionais. Estará a empresa à altura deste desafio?

1.3 Objectivos

O presente projecto apresenta como objectivo geral, o seguinte:

Identificar como o processo de internacionalização é relevante para o crescimento e para o ganho de competitividade da empresa em estudo.

Vinculados ao objectivo geral foram estabelecidos os seguintes objectivos:

- ❖ Enquadrar o negócio da empresa em estudo;
- ❖ Identificar as principais motivações de internacionalização da empresa;

- ❖ Identificar a fase actual de internacionalização da empresa;
- ❖ Analisar as formas de cooperação da empresa;
- ❖ Analisar o modo de entrada da empresa nos mercados externos;
- ❖ Analisar quais as razões da preferência dos países de destino pela empresa;
- ❖ Analisar a abordagem de mercado da empresa nos diferentes países de destino.

1.4 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho inclui sete capítulos, os quais se apresentam em seguida:

- ❖ Capítulo I – Introdução: Apresenta em linhas gerais a motivação deste trabalho, a introdução do tema, os objectivos e a estrutura do documento;
- ❖ Capítulo II – Fundamentação teórica: Inclui a revisão da literatura dos temas principais, escolhidos para abordar e analisar o presente caso;
- ❖ Capítulo III – Metodologia: Apresenta a metodologia seguida deste trabalho;
- ❖ Capítulo IV – Tendências de internacionalização: Caracteriza a evolução da internacionalização das empresas portuguesas e, mais especificamente, do sector das Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC);
- ❖ Capítulo V – Apresentação do estudo de caso (CIL - Centro de Informática, SA)
- ❖ Capítulo VI – Conclusões.

1 – Bens e serviços transaccionáveis são os que podem ser exportados e importados, independentemente de o serem ou não. Desempenham um papel fundamental nas economias pela sua capacidade de contribuírem positivamente para a balança de pagamentos, com o conseqüente impacto no rendimento do país de origem. Por outro lado, e uma vez que impactam no crescimento económico, contribuem positivamente para os sectores não transaccionáveis (Ribeiro *et al.*, 2012).

2 - A *Critical Software* foi criada no ano de 1998, em Coimbra, sendo um *spin-off* da Universidade de Coimbra. A empresa iniciou a sua actividade, desenvolvendo um *software* denominado *Xception*, que permite a avaliação e a testagem de situações e processos altamente críticos, permitindo assim a detecção de falhas e possibilitando a recuperação de dados. Este *software* teve um elevado sucesso, alcançando logo no primeiro ano um volume de vendas de cerca de 50 mil euros. Em 2001, o volume de vendas atingia já cerca de 4 milhões de euros, representando as vendas aos mercados externos cerca de metade do valor. O reconhecimento internacional da empresa teve início graças à publicação de um artigo sobre a tese de doutoramento dos fundadores da empresa, na prestigiada revista americana *Byte*. Este artigo chamou a atenção da NASA que se tornou um dos principais clientes da empresa (Simões e Dominginhos, 2001).

3 - O *RetmakerAMD* é uma solução de *software* para a classificação assistida de retino-grafias a pacientes com degeneração macular relacionada com a idade. A principal razão é a cegueira em pessoas com mais de 50 anos de idade em países desenvolvidos.

4 - *Cloud computing* – Tecnologia que permite suportar o processamento de grandes quantidades de dados volumétricos usando *clusters* de computadores de *commodities*. De acordo com Dean e Ghemawat, a Google, por exemplo, processa actualmente mais de 20 terabytes de dados. Este processamento em larga escala de dados é um dos grandes desafios de hoje. A evolução da computação em nuvem pode lidar com esses dados massivos como um serviço às empresas, através de modelos de *pay-per-use* (IDC, 2009).

Capítulo II – Fundamentação teórica

2.1 Teorias de internacionalização de empresas (evolução sumária)

Ao se iniciar o trabalho de pesquisa sobre a internacionalização, é importante entender a evolução das teorias que explicam este processo.

Alguns pioneiros deste tema, como Adam Smith (1776) ou David Ricardo (1877), entre outros, preconizaram as primeiras teorias económicas internacionais a um nível macro. O primeiro, investigando sobre a “natureza e causas da riqueza das nações”, e mais tarde, o segundo, criticando o trabalho do seu antecessor e propondo a Teoria das Vantagens Comparadas, sendo a base para a Teoria do Comércio Internacional.

A partir da segunda metade do século XX, a investigação complementou-se ao introduzir a análise ao nível micro e começando a estudar as decisões das movimentações internacionais das grandes multinacionais (MN's) aparecendo, a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966), a Teoria dos Custos de Transacção (Williamson, 1979), a Teoria da Internacionalização (Buckley e Casson, 1976) e o Investimento Directo Estrangeiro (Dunning, 1977), entre outras.

Como é natural, nem todas estas teorias são aplicáveis a todos os casos, mas de uma perspectiva teórica podem ser entendidas como uma plataforma de suporte, na procura do entendimento e da explicação do processo de internacionalização de empresas.

Deste modo, no presente trabalho trataremos de conhecer melhor (1) a Teoria Clássica de Uppsala (*U-model*), (2) a evolução para a Teoria das Redes (*Networks*) e ainda, (3) o Paradigma Ecléctico ou Teoria OLI (*Ownership, Location, Internalization*).

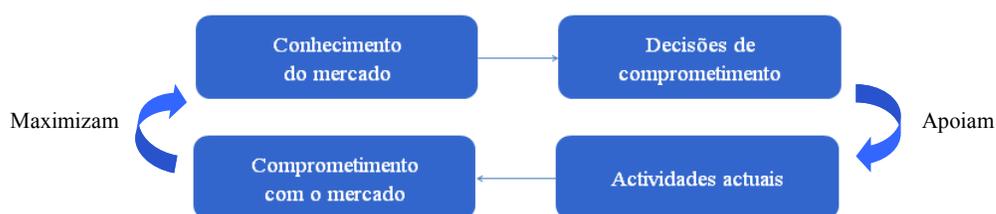
Tendo em conta a evolução do mundo e da sociedade em que vivemos, abordaremos ainda novos conceitos que complementam a análise das referidas teorias como (4) as *international new ventures* (McDougall e Oviatt, 1994), por comparação com o modelo Uppsala, (5) as *born globals* (Guillén e Canal, 2009; Esperança, 2009; Dib *et al.*, 2010), por comparação com as MN's tradicionais, (6) os modos de entrada focados nas PME's, como as parcerias (Carvalho, 2011) ou ainda, modelos de internacionalização (7) baseados no conhecimento (Mejri e Umamoto, 2010) e (8) na crescente importância da internet ('internetização'), como um instrumento facilitador da internacionalização destas empresas (Etemad *et al.*, 2010).

2.2 O Modelo de Uppsala (*U-model*)

Proveniente da escola nórdica nos anos 70 (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), os autores basearam a sua pesquisa em estudos sobre a internacionalização de empresas suecas (Atlas Copco, Facit, Volvo e Sandwick), onde procuraram analisar os seus processos de internacionalização e explorar a ideia, de que este tende a ser gradual e resulta de uma série de decisões incrementais.

Este modelo sugere que o conhecimento dos mercados é de geometria variável e que um melhor conhecimento desses mercados, permite desenvolver diferentes níveis de compromissos e diminuir riscos operacionais.

Figura 1 – O modelo básico da internacionalização (*U-model*):



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Como se pode observar na Figura 1, as empresas quando se internacionalizam tendem a mover-se por etapas incrementais, aumentando o nível de comprometimento de recursos, na medida em que a confiança no mercado e num potencial parceiro aumenta (Johanson e Vahlne, 1977).

Por outras palavras, o conhecimento de mercado influencia o grau de envolvimento de uma empresa nesse mesmo mercado, pelo que é natural, que iniciem o seu processo de internacionalização em mercados de maior proximidade psicológica⁵.

Quanto maiores os conhecimentos obtidos pela empresa sobre um determinado mercado (conhecimento do mercado), maiores são as decisões a respeito das operações no mesmo (decisões de comprometimento), afectando as actividades desenvolvidas no novo país (actividades actuais) e aumentando assim, o comprometimento da empresa com o novo mercado (comprometimento com o mercado) e o seu conhecimento.

O modelo é baseado na redução da incerteza pela via da aprendizagem, através de actividades desenvolvidas no mercado (conhecimento experiencial).

5 – Por ‘distância psicológica’, entendem-se factores como a cultura, a geográfica, o ambiente de negócios e o clima político, entre outros, que podem aproximar ou distanciar o fluxo de informação entre as empresas e o mercado, ou seja, pela ‘distância’ que resulta da percepção, aprendizagem e entendimento das diferenças entre mercados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Na Figura 2 podemos observar as etapas do modelo, no qual as empresas que ainda não iniciaram este processo, recorrem a um agente local e só depois de aumentarem o seu conhecimento de mercado, evoluem para uma subsidiária de vendas, ‘finalizando’ este processo, com um investimento numa empresa local (aquisição ou abertura). Neste caso, o conceito ‘tempo’ releva uma particular importância.

Figura 2 – O processo do modelo de Uppsala:



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Mais tarde, Johanson e Vahlne (2003), fazendo face a algumas críticas ao modelo, como a possibilidade de acelerar o processo (Chetty e Campbell, 2003), ao qual não será alheio o papel e a importância das pessoas envolvidas (Forsgren, 2002), propõem um ajustamento do modelo original à visão das *networks* dos mercados.

O foco é agora dado ao papel crítico das construções e das modificações dos relacionamentos, não apenas na redução da incerteza, mas também ao entendimento das barreiras e no desenvolvimento de oportunidades para as suas operações.

O tema crítico é que a construção do relacionamento envolve custos, consome tempo e é incerta. Por esta razão, justifica-se a internacionalização como um processo no qual a performance deve ser corrigida num modelo de ciclo virtuoso, após períodos de evolução tendencialmente longos.

2.2.1 International new ventures (INV's)

As INV's são organizações que procuram a vantagem competitiva usando os seus recursos em vários mercados (McDougall e Oviatt, 1994). Estas empresas aproveitam o aparecimento de novas condições de mercado, desenvolvimentos tecnológicos e competências de gestão, incluindo a capacidade para criar relacionamentos internacionais, desde a sua origem (Madsen e Servais, 1997).

São por isso empresas que apostam na inovação e em modelos organizacionais flexíveis, reagindo a mudanças rápidas de ambiente.

De acordo com Johanson e Vahlne (1990), as INV's são o produto da promoção de relacionamentos internacionais, desenvolvendo e distribuindo os seus produtos, com diferentes estratégias e modos de entradas em vários mercados, não sendo por isso aplicável o modelo incremental da escola nórdica (McDougall e Oviatt, 1994).

2.3 Teoria das Redes (*Networks*)

Tal como já foi referido no ponto anterior, o modelo de Uppsala foi desafiado por defensores da Teoria das Redes, com o argumento que nas empresas de alta tecnologia o processo incremental não existe. Neste caso, a internacionalização acontece através da experiência e os recursos partilhados com os parceiros (Mtigwe, 2006).

As redes são vistas como uma fonte de informação e conhecimento do mercado, que se demora a interiorizar, quando não existem relacionamentos nos mercados de destino. Permitem assim, ganhar tempo pelas empresas que as promovem (Mtigwe, 2006).

O foco é colocado na aproximação de todas as partes envolvidas no processo de criação de valor, ou seja, nos clientes, fornecedores, distribuidores, reguladores, agências públicas, entre outros (Masum e Fernandes, 2008).

O primeiro passo que as empresas devem seguir, deverá ser o de procurar obter um entendimento do mercado que operam, ou seja, maximizar o conhecimento do ambiente macro e micro, e da potencial promoção de redes de relações (extensão internacional).

Através da confiança e de um incremento no envolvimento, estabelecem e reforçam os seus relacionamentos, procurando ganhar, por esta via, uma capacidade de penetração nos mercados externos cada vez maior (penetração internacional).

Tal como se ilustra na Figura 3, à medida que as empresas vão conquistando o seu espaço no mercado, integram-se progressivamente, aumentando a sua rede de relacionamentos (tanto no mercado doméstico, como nos países de destino) e utilizando-os, para terem acesso a parceiros noutros países (integração internacional).

Figura 3 – Processo de internacionalização em rede:



Fonte: Adaptado de Masum e Fernandez (2008), baseado em Johanson e Mattson (1988)

Compete às empresas desenvolver e rentabilizar o seu posicionamento na rede, de forma a terem acesso ao mercado e aos seus recursos (Johanson e Mattson, 1988).

As sinergias ou dinâmicas criadas numa rede são intrínsecas delas mesmo (muito difíceis de imitar) e constituem em si uma fonte de vantagem competitiva, que deve ser desenvolvida e aproveitada pelas empresas (Masum e Fernandes, 2008).

2.4 Paradigma Eclético ou Teoria OLI (*Ownership, Location, Internalization*)

Durante a década de 60, Stephen Hymer defendeu na sua tese doutoramento que “o controlo de uma empresa num mercado externo é a forma de uma empresa tornar-se competitiva nesse mercado ou ainda, para apropriar-se de vantagem competitiva” (Hymer, 1960). O seu ponto é que uma empresa MN ‘apodera-se’ de determinadas vantagens de propriedade, ultrapassando assim as dificuldades adicionais de uma empresa estrangeira num mercado desconhecido (“*liability of foreignness*”).

Outro modelo de referência é o Paradigma Eclético ou Teoria OLI, proposto por Dunning (1977), onde se explica a internacionalização com base em três grupos de vantagens: (1) as vantagens específicas da propriedade das organizações, relativas à produção no exterior, (2) a sua propensão a internalizar mercados e (3) a atractividade da localização da produção no exterior (por custo comparado).

Na primeira, a empresa pode e deve aproveitar as suas competências nucleares, para se diferenciar no mercado externo. Na segunda, a empresa aproveita vantagens de localização no estrangeiro. E por fim, na terceira, a empresa pode explorar vantagens de internalização (ex: câmbio, informação, controlo da oferta, acordos, entre outros).

Nesta altura, é muito importante distinguir entre expansão vertical e horizontal.

2.4.1 Expansão internacional vertical

Por expansão vertical, entende-se quando uma empresa localiza activos num país estrangeiro (incluindo colaboradores), com o objectivo de assegurar a produção (a montante), ou a distribuição e venda de um produto ou serviço (a jusante).

Resulta de um aproveitamento de vantagens comparativas observadas nesse mercado. (custo, trabalho, produção, capital, propriedade, outros).

A decisão crítica neste tipo de estratégia será sempre de ‘comprar’ ou ‘fazer’, ou seja, se existem vantagens em assegurar um fornecimento de um determinado produto ou serviço, ou se é mais vantajoso internalizar (Dunning, 1980 e 2001).

Factores como a confiança, a capacidade financeira, ou o nível de informação relevante disponível, entre outros, podem influenciar este tipo de decisão.

Esta situação é facilmente entendida, se considerarmos o caso do fornecedor local, ou seja, se este garante ou não, a qualidade do produto final, ou se o próprio evidencia comportamentos oportunistas, podendo retirar valor ou competitividade à empresa (Guillén e Canal, 2009).

2.4.2 Expansão internacional horizontal

A decisão de expandir a ‘actividade em horizontal’, ocorre quando uma empresa investe numa unidade (produção ou serviço) num mercado externo, com o objectivo de ganhar mercado nesse país, sem abandonar o país de origem. Desta forma, evitará assim, eventuais proteccionismos existentes no país de destino, custos elevados de transporte, risco de câmbio ou ainda, barreiras à exportação, com implicações directas na competitividade da sua oferta (Guillén e Canal, 2009).

Tal como no ponto anterior, o factor crítico será estabelecer a decisão do investimento, relativamente à oportunidade de licenciar um parceiro local, que lhe garanta alternativa ao investimento.

Neste caso, factores como a detenção da marca, tecnologia, *know-how*, ou outro tipo de competências, determinarão esta decisão. No caso de investimento directo estrangeiro (IDE), garante-se um controlo maior sobre estes activos (Hymer, 1960).

“Recorrendo a parcerias, as empresas (PME’s) podem estabelecer presença no estrangeiro e adquirir conhecimentos sobre esses mercados de uma forma rápida e sem os riscos inerentes a um investimento próprio normalmente efectuado (IDE)” (Carvalho, 2011).

De acordo com Vernon (1966, 1979) e tendo em conta o modelo incremental de Uppsala, o mesmo acontece com a localização dos investimentos, ou seja, as empresas alocam recursos nos mercados externos à medida que acumulam conhecimento e experiência, gerindo os riscos com maior ‘propriedade’.

2.4.3 Empresas *born globals*

Estas empresas começaram a ser investigadas durante a década de 90, aparecendo o conceito das INV’s (McDougall e Oviatt, 1994), já abordado neste trabalho.

Daí em diante grandes mudanças aconteceram no mundo (políticas, económicas, sociais, tecnológicas, outras), pelo que este conceito requer uma abordagem detalhada, marcando um novo paradigma.

Muito por ‘culpa’ do aparecimento da internet e da redução dos custos de comunicações e transporte, o ‘terreno de jogo’ torna-se bastante competitivo, “emergindo estas empresas que se distinguem das multinacionais tradicionais em vários aspectos” (Esperança, 2009).

Estas ‘novas empresas’ beneficiaram de uma grande transferência de tecnologia, produtos e conhecimento, feito pelas MN’s tradicionais para as suas operações subsidiárias, um pouco por todo o mundo.

Habitadas a sobreviver e resistir às dificuldades várias dos seus países de origem, estas organizações estavam assim preparadas para enfrentar as novas condições de mercado e ambientes de rápida mudança, demarcando-se das MN's tradicionais, tal como se ilustra no Quadro 1.

Quadro 1 – *Born globals* vs. MN's tradicionais:

#	Dimensão	<i>born globals</i>	mn's tradicionais
1	Tempo de internacionalização	Rápida	Gradual
2	Vantagens competitivas	Gradual, tendo em conta os recursos necessários	Recursos necessários disponíveis
3	Capacidades políticas	Habitadas a ambientes instáveis	Habitadas a ambientes estáveis
4	Expansão	Entrada simultânea em economias desenvolvidas e em desenvolvimento	De países próximos para distantes
5	Modos de entrada padrão	Alianças e aquisições	Subsidiárias próprias
6	Adaptabilidade organizacional	Elevada, pela sua presença internacional reduzida	Reduzida, devido à sua estrutura pesada e cultura formal enraizada

Fonte: Adaptado de Guillén e Canal (2009)

Ao analisarmos o Quadro 1 podemos comparar as principais características destas empresas, relativamente às MN's tradicionais. Talvez a maior diferença encontrada, seja o ritmo acelerado do seu processo de internacionalização versus o modelo incremental das empresas tradicionais.

Estas 'novas empresas' internacionalizaram-se usando diferentes modos de entrada, recorrendo sobretudo a alianças e *joint ventures*, mas também a aquisição de empresas, ou investindo de raiz nos países de destino. Algumas são antigas PME's focadas no seu produto, outras são grandes e diversificadas. Podem não ser as empresas mais sofisticadas e com maiores competências, mas apostam sobretudo na inovação e flexibilidade organizacional, adaptando-se melhor à mudança, conseguindo, por esta via, entrar simultaneamente em diversos mercados desenvolvidos ou em desenvolvimento (Guillén e Canal, 2009; Esperança, 2009).

Apesar de se focarem em ambos os tipos de expansão (vertical e horizontal), estas multinacionais emergentes colocaram maior ênfase no segundo tipo de desenvolvimento empresarial, mesmo no caso de não deterem o mesmo tipo de activos intangíveis, quando comparadas com as empresas dos países ricos (Guillén e Canal, 2009).

“As novas multinacionais são geralmente de menor dimensão e investem menos em I&D, mas são mais ágeis, mais aventureiras; muito mais ousadas e têm uma série de motivações diferentes. Já nasceram para ser globais” (Esperança, 2009).

Se por um lado estas empresas necessitam de um incremento gradual dos seus recursos disponíveis, procurando modos de entrada colaborativos, ou em casos mais extremos, via aquisições, estão, por outro lado, mais habituadas aos ambientes turbulentos dos seus países de origem. Apresentam, por isso, uma maior resiliência a factores de instabilidade, em relação às suas ‘concorrentes’.

Uma coisa é certa, a globalização e a mudança tecnológica nas economias referidas, ‘facilitaram’ não só, o aumento das competências das *born globals*, mas também incentivaram a sua inovação. Fica evidente, que expansão internacional também pode ser executada com menos recursos à partida, mas com capacidades reforçadas para competir em ambientes instáveis e difíceis para os negócios.

Estas ‘novas empresas’ são o produto do mercado global, no qual as diferenças ainda contam e que a escala, a rápida internacionalização, o aumento gradual dos seus recursos e uma estrutura organizacional flexível, são factores críticos de sucesso no ambiente internacional de negócios actual.

2.5 Internacionalização baseada no conhecimento e nas parcerias

Ao vivermos na era da economia do conhecimento e comparando as PME’s, com as grandes empresas (MN’s), estas primeiras, em principio, dispõem de menos recursos em relação às segundas, o que faz da gestão do conhecimento um recurso crítico para a criação de valor (Mejri e Umemoto, 2010).

A questão que se coloca a muitas PME’s é a decisão de quais as actividades e recursos que devem ser internacionalizadas (Ruzzier *et al.*, 2006).

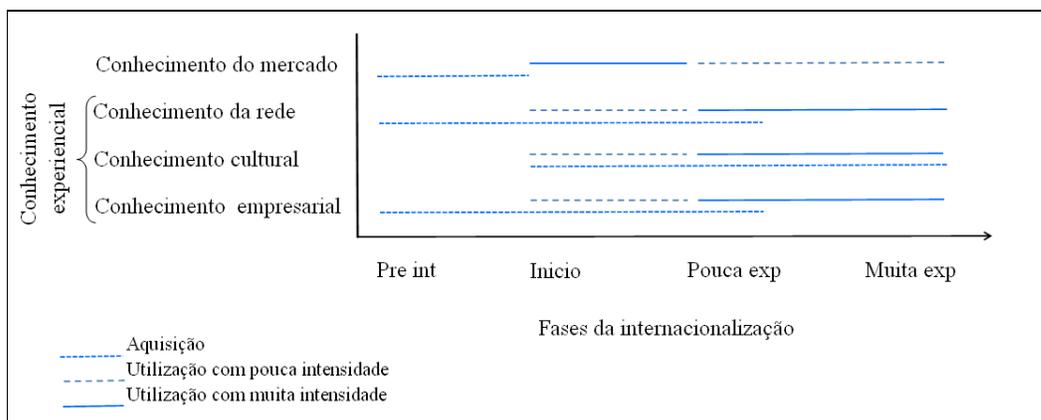
“O foco passou a ser colocado nos recursos disponíveis pelas empresas (humanos, organizacionais, financeiros, tecnológicos) e na abordagem internacional através do desenvolvimento de parcerias” (Jones e Coviello, 2005).

A falta de recursos tangíveis (ex: financeiros) pode ser compensada pelos recursos intangíveis ou seja, pelo conhecimento (Mejri e Umemoto, 2010).

Se observarmos apenas um mercado, o critério base para o arranque do processo de internacionalização é a experiência da empresa com processos análogos, ou seja, (1) sem experiência, (2) pouca experiência e (3) muita experiência.

A Figura 4 da página seguinte mostra que a expansão internacional de uma organização é impactada por quatro tipos de conhecimento e pelas suas diferentes utilizações, dependendo, o mesmo, da fase em que a empresa se encontra neste processo.

Figura 4 – Modelo de internacionalização de PME's baseado no conhecimento:



Fonte: Adaptado de Mejri e Umemoto (2010)

Para entender melhor este modelo de internacionalização, torna-se importante distinguir dois tipos de conhecimento. O ‘conhecimento objectivo’ (recurso a fontes de informação direccionadas e especializadas, dimensão do mercado, concorrentes, regulamentação, outros) e o ‘conhecimento baseado na experiência’.

A relação do processo de internacionalização com o ‘conhecimento objectivo’ designa-se por Conhecimento do Mercado, pelo que o cruzamento da experiência, com as fases da internacionalização, tem o nome de Conhecimento Experiencial.

O Conhecimento Experiencial divide-se ainda em três tipos distintos: (1) rede, (2) cultural e (3) empresarial.

Um terceiro aspecto de análise é a aquisição e a utilização de cada tipo de conhecimento, dependendo da fase em que se encontram.

O Conhecimento do Mercado tende a ser adquirido durante a fase de pré-internacionalização, sendo crítico para a fase seguinte (início). Nesta fase é fundamental dominar a maior quantidade de informação relevante possível, reduzindo incertezas e potenciando alternativas de decisão⁶.

O Conhecimento Experiencial é crítico para o sucesso destes projectos e só pode ser adquirido pela própria experiência (Penrose, 1966). No caso das redes e do conhecimento empresarial (detecção, exploração de oportunidades existentes e ambiente de negócios), o conhecimento inicia-se desde a pré-internacionalização⁶.

No caso específico do sector das TIC foi sugerido que ter acesso uma rede de negócios estimula a internacionalização.

6 – Para maior detalhe sobre o tema consultar *Towards the knowledge-based model* (Mejri e Umemoto, 2010).

Holmlund e Kock (1998) concluíram que pertencer a uma rede de contactos internacionais, foi um dos factores que mais influenciaram as PME's Finlandesas na sua fase inicial de internacionalização.

O conhecimento cultural e empresarial é promovido desde a fase inicial da internacionalização, através do contacto com as pessoas, costumes, hábitos, tradições e crenças, não esquecendo, o perfil dos seus Quadros e dos seus expatriados, pelo que determina o que se poderá denominar de 'modelo de relação' da empresa no país de destino⁶.

Ainda observando a Figura 4, a intensidade da utilização do Conhecimento Experiencial, tende a aumentar ao longo do tempo⁶.

Uma das soluções para a internacionalização de empresas e desta forma obterem um conhecimento sobre os mercados externos, “passa por desenvolver parcerias locais no sentido de transformar o conhecimento tácito⁷ dos parceiros em conhecimento explícito⁸ da organização, criando valor através da articulação de capacidades e competências”. (Carvalho, 2011).

As decisões de internacionalização estão assim, muito ligadas ao factor conhecimento e à necessidade de uma maior e melhor comunicação intra e entre empresas. A troca de experiências permite otimizar a gestão de conflitos, facilitando a sempre pertinente estabilidade. As empresas, através de mecanismos de aprendizagem, interagem ao longo de toda a trajectória, tendendo a criar valor, gerando competências que se podem tornar mais-valias, se devidamente enquadradas no seio das organizações envolvidas (Carvalho, 2011).

Qualquer que seja o tipo de modelo de cooperação, o produto final desejado é a melhoria de competitividade e rentabilização das acções realizadas. Além disso, têm como vector central a aquisição ou aumento de competências, o que faz da adaptabilidade organizacional e dos recursos afectos a cada acção, elementos centrais para o esperado aumento de competitividade e da rentabilidade das empresas.

7 – Conhecimento tácito – “resulta da combinação da experiência, do poder, da inovação e da capacidade dos trabalhadores realizarem as suas rotinas. Trata-se de um conhecimento individualizado e subdivide-se em *know how* (técnica) e numa componente cognitiva como os modelos mentais, crenças e percepções individuais” (Carvalho, 2011).

8 – Conhecimento explícito – “visível nos processos, nos procedimentos, nas bases de dados e nas relações com o exterior, nomeadamente no relacionamento com os clientes. Trata-se de um conhecimento mais perceptível, assumindo códigos de linguagem próprios. Age como se fosse a memória das organizações, contendo as soluções já aplicadas na empresa, sendo, por isso, passível de medição do seu potencial” (Carvalho, 2011).

Dahab e Esperança (2003) identificaram um novo modelo de internacionalização, que permite às PME's obterem vantagens de eficiência globais. O “*outsourcing* integrado”, defende que “as grandes empresas têm uma propensão para se apoiarem em parcerias com elementos da sua cadeia de valor, em vez de investirem na integração vertical”. Neste caso, existe uma sinergia de valor acrescentado para as grandes empresas e permite às PME's, acederem mais rápido aos mercados internacionais.

As parcerias apresentam-se assim como fonte de competitividade, não só, pela eficiência dos custos partilhados, como também pela possibilidade do parceiro (no caso de parceiros internacionais consolidados em diversos mercados), aportar à empresa a sua experiência e conhecimento das variáveis de marketing dos novos mercados, incluindo, por exemplo, o acesso aos principais clientes e a canais de distribuição privilegiados.

Em princípio, a cooperação permite às organizações concentrarem-se nas suas competências nucleares e paralelamente, alavancarem as suas competências, obtendo importantes vantagens competitivas pelas sinergias criadas com as parcerias.

2.6 ‘Internetização’: instrumento facilitador do processo de internacionalização

Este modelo sugere a crescente importância da internet (‘internetização’), no fenómeno da internacionalização das PME's.

Com o aparecimento das *international ventures* (Oviatt e McDougal, 1994) e das *born globals* (Rennie, 1993) podemos considerar que estas abordagens abriram caminho a uma mudança de paradigma. Passou-se de um foco gradual, controlado e de grandes investimentos das empresas multinacionais, para um período de grandes oportunidades de internacionalização das PME's. A influência da tecnologia na internacionalização e o avanço das tecnologias dos processos de informação, em especial da internet, aceleraram este processo (Etemad *et al.*, 2010).

Etemad *et al.* (2010) coloca o foco nas expectativas dos clientes e nas propostas de valor das empresas, de modo a permitir a retenção e fidelização dos mesmos.

As empresas precisam da informação sobre os mercados e de ‘dominar’ o processo da criação de valor. Se considerarmos que o valor de uma organização pode ser visto como duas redes integradas (compradores e fornecedores), verificamos que os fluxos de informação são críticos para a criação de valor, tal como se evidencia, na Figura 5, da página seguinte.

A ideia principal da ‘internetização’ é o poder que a informação tem para o desenvolvimento de competências das empresas e desempenho das suas actividades internacionais (Etemad *et al.*, 2010).

Ainda de acordo com o autor, esta troca de fluxos de informação entre competências, recursos locais e os mercados de destino é crítica para a aprendizagem (conhecimento) e para o acesso a redes de parceiros internacionais.

Figura 5 – Os cinco fluxos básicos entre um fornecedor e um comprador:



Fonte: Etemad *et al.* (2010)

Neste contexto, e de acordo com a Figura anterior, o conceito de ‘internetização’ permite que exista um aumento do envolvimento de todos os agentes do processo, sendo esta ‘conexão’ crítica para adquirir, processar e transmitir informação com valor para o mercado.

Desta forma, as empresas podem desenvolver uma variedade de fluxos de informação, através de tecnologias baseadas na internet “para gerirem os seus sistemas internos, gerirem cadeias de abastecimento, ou alcançarem novos mercados,” (DePalma, 2002).

Exemplos como a Prólógica ou a Quidgest, são casos de estudo em Portugal de uma economia digital ou global. Ou se quisermos, da tecnologia e sistemas de informação ao encontro de oportunidades e expectativas, criando valor e atingindo níveis de satisfação elevados nos seus consumidores.

Estas empresas, e felizmente muitas outras, são exemplos de organizações competitivas, com grandes possibilidades de chegar a cada vez mais mercados, simultaneamente.

Finalizando, uma nota ainda para o grande potencial de crescimento deste tipo de negócios, se considerarmos as oportunidades, não só pelo desenvolvimento económico dos países (especialmente, os emergentes), fazendo chegar a internet a cada vez mais lares, mas também pela necessidade competitiva das empresas terem que se ‘render’ a esta realidade, sob pena de hipotecarem o seu futuro.

Capítulo III – Metodologia

O capítulo anterior apresentou a revisão da literatura do estudo em apreço. O objectivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada para a investigação em curso, delimitar o âmbito do trabalho, enunciar as perguntas de partidas, as quais funcionam como elo de ligação de todo o trabalho, elaborar o quadro teórico da metodologia, e ainda, explicar o plano de investigação.

3.1 Objecto de análise

Fundada em 1978, a CIL – Centro de Informática, SA (CIL) é uma empresa especializada na definição, *design* e implementação de soluções na área das TIC, a operar exclusivamente no mercado doméstico. O seu volume de negócio é actualmente de 15 Milhões €, repartindo-se esta facturação em 70% no fornecimento de *hardware* e 15% na área de serviços das TIC. A percentagem restante (15%) provém da oferta de soluções de *software*, “segmento que consideram estratégico para o futuro da empresa, se levarmos em conta as novas tendências de mercado a nível global, designadamente, dos serviços de *Cloud Computing*” (Veiga, 2012).

A sua oferta de serviços e sistemas cobre todo o ciclo de vida das soluções, desde os serviços de consultoria para a sua definição e planeamento estratégico, até à implementação das plataformas de *hardware*, *software* e comunicações que as suportam.

Em 2009 a CIL foi desafiada por um conjunto de autarquias em Portugal, para desenvolver uma plataforma de *software* de Educação, a qual integra funcionalidades de gestão do conhecimento e recursos de comunicação simples e eficazes para a comunidade de Educação, incluindo, professores, pais, alunos e encarregados de Educação.

Este projecto encontra-se actualmente a decorrer em 23 Municípios em Portugal, designadamente, Oeiras, Entroncamento, Sesimbra, Seixal, Cascais, entre outros.

A ideia que suporta o acordo de parceria internacional com a Fujitsu, é baseada na disponibilização deste serviço via a *cloud* do parceiro, presente em diversos mercados.

O mercado alvo inclui escolas, municípios, governos regionais e os gestores de Educação, interessados e dispostos a permitir à comunidade de ensino, que servem e da qual fazem parte, de ter acesso a esta solução.

O projecto foi iniciado em Março do presente ano e os mercados preferenciais seleccionados são o mercado europeu, o brasileiro, o marroquino e os Emiratos Árabes Unidos, no Sudeste Asiático, na sequência de uma estratégia de aproximação, “com base na

disponibilidade percebida de orçamentos públicos e privados para projectos deste tipo e de uma forte presença do parceiro nos respectivos mercados” (Veiga, 2012).

3.2 Modelo de investigação em ciências sociais

O crescimento do interesse pela pesquisa de teor qualitativo, decorre do facto de esta ser muito relevante para o estudo das relações sociais e para o entendimento de um mundo plural e cada vez mais ‘próximo’, designadamente, de pessoas, de produtos, de serviços e de capital. “A investigação não se baseia numa concepção teórica e metodológica unitária. A sua prática e as suas análises são caracterizadas por diversas abordagens teóricas e respectivos métodos” (Flick, 2005, 2009).

O estudo de caso foi a alternativa escolhida para a análise e compreensão da situação a estudar, ou seja, a análise qualitativa do processo de internacionalização de uma empresa com cerca de 30 anos de actividade no mercado doméstico.

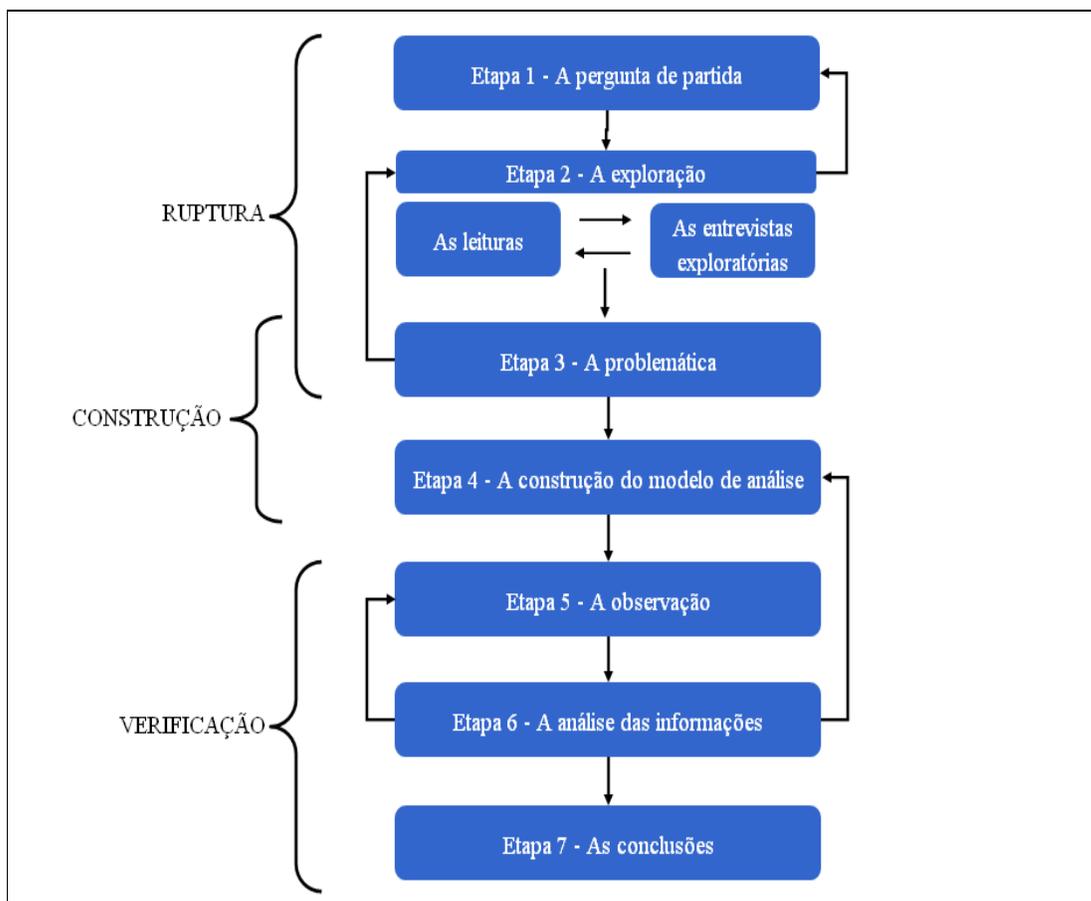
O estudo de caso, trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico, e desse modo, contribuir para a compreensão global de um fenómeno de interesse (Ponte, 2006).

Quivy e Campenhoudt (2008), referem que a investigação em ciências sociais assenta num procedimento de sete etapas, subdivididas em três grandes áreas (ver Figura 6, na página seguinte).

A ruptura (3 primeiras etapas) constitui o que o autor designou de “*bagagem teórica*”, dado que grande parte das nossas ideias inspiram-se em pré-conceitos ou ideias feitas, que podem não ser correctas. A construção (etapas 3 e 4) exprime a lógica que se supõe estar na base do fenómeno a estudar, as suas proposições explicativas e o plano de pesquisa a efectuar, tendo em vista as consequências que se esperam observar. Por fim, a verificação (etapas 5, 6 e 7) porque uma proposição só ganha o seu estatuto científico, na medida em que pode ser verificada pelos factos.

A Figura 6, na página seguinte, ilustra o processo de investigação científica, adoptado pela investigação em ciências sociais, o qual será utilizado neste trabalho (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Figura 6 – As sete etapas do procedimento:



Fonte: Quivy e Campenhoudt (2008)

Ao analisar-se a Figura anterior percebemos que o trabalho de investigação parte de uma pergunta, ou perguntas de partida, que, como já referido anteriormente, são o elo de ligação que permite manter a coerência do estudo e que tendem a ser melhoradas, na medida em que as leituras sobre o tema acrescem informação e conhecimento.

Paralelamente, as entrevistas exploratórias com os diversos interlocutores privilegiados, vão permitindo esclarecer o que se pretende estudar, de forma a fazer o balanço entre diversas abordagens e a definir o que se pretende explicar.

Só após o trabalho exploratório e a definição da problemática se podem definir os conceitos, as várias dimensões, assim como os indicadores. A partir desta altura, o modelo de pesquisa servirá de guia à observação e análise das informações, tendo em vista a etapa final das verificações e as conclusões sobre o fenómeno estudado.

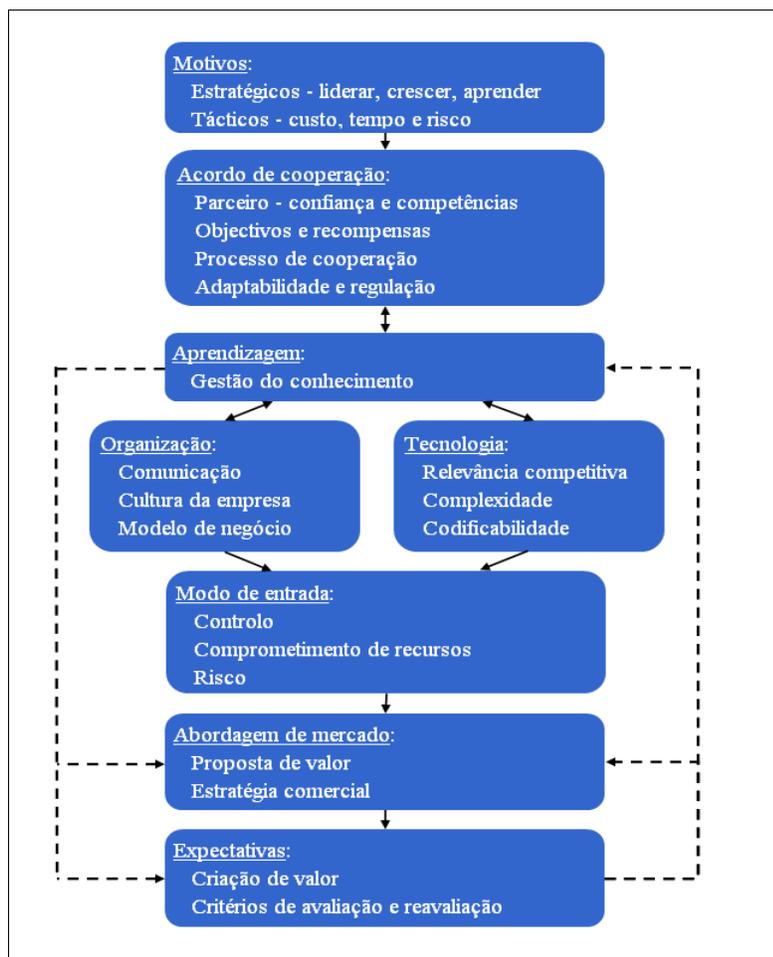
3.3 Limites da investigação

O objectivo deste subcapítulo é analisar a problemática do ganho de competitividade da empresa em estudo, assente num acordo de parceria com uma empresa multinacional, coadjuvado por parcerias locais, na procura de garantir uma flexibilidade organizacional, de acordo com as necessidades específicas de cada mercado.

A análise da presente situação terá como base o estudo qualitativo do processo de internacionalização, actualmente em curso na empresa, e pretende, simultaneamente, a compreensão académica do caso em análise, bem como, contribuir e aumentar o esclarecimento empresarial nesta importante tomada de decisão estratégica. Internacionalizar com vantagem competitiva sustentável? Para Onde? Como?

Deste modo, foram identificadas diferentes dimensões de análise que sugerem o caminho a seguir por esta investigação, conforme se ilustra na Figura 7.

Figura 7 – Internacionalização com base em cooperação, tendo em vista o ganho de competitividade da empresa:



Fonte: Baseado e adaptado de Carvalho (2011)

Ao analisar a Figura anterior, procura-se entender quais os motivos que levaram a empresa a optar pelo modelo de internacionalização (por via de acordos de cooperação ou parcerias), pressupondo uma aprendizagem mútua entre as partes envolvidas, com impacto a nível organizacional e na tecnologia utilizada, visando a criação de uma vantagem competitiva agregada e sustentável para a empresa nos mercados de destino, promovendo, por esta via, o crescimento e o aumento de competitividade da empresa.

Não é por isso, objecto de estudo deste trabalho a quantificação deste processo, ou seja, a medição do impacto nos resultados da empresa, nem tão pouco, realizar uma análise comparada com outras empresas do sector.

Realizados os limites mais relevantes da investigação, em seguida irão colocar-se as questões que servirão de fio condutor do trabalho (Quivy e Campenhoudt, 2008)

3.4 Perguntas de partida

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008) o trabalho de investigação é, por definição, algo “que se procura”, caminhando para um conhecimento cada vez mais elevado. Por esta razão, deve-se estabelecer um fio condutor do trabalho, tão claro e coerente quanto possível.

Yin (1994) refere que “a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação”. Hamilton (1996), por outro lado, defende a “focalização progressiva” como base fundamental para a clarificação do problema (Carvalho, 2011).

No presente trabalho, em resultado das pesquisas bibliográficas e das entrevistas exploratórias realizadas, bem como do caminho delineado no ponto anterior (Figura 6), foram formuladas as seguintes perguntas:

Questão 1: O processo de internacionalização é relevante para o ganho de competitividade da empresa em estudo?

De acordo com Carvalho (2010) a emergência de um novo paradigma ditado pela influência das economias emergentes, levaram a uma reconfiguração das tendências do comércio internacional, nomeadamente a Ásia e a América do Sul.

As necessidades crescentes de consumo nestes países, em paralelo, com a estagnação a prazo da Europa e, principalmente, pela redução tendencial do consumo interno em Portugal, ao que se acrescem, as condições macroeconómicas desfavoráveis do nosso país (agravadas pela crise económica e financeira em curso), resultam numa ‘quase obrigação’ das empresas se internacionalizarem.

Este contexto de globalização e de rápidas mudanças leva a uma permanente melhoria dos modelos de negócio utilizados, respondendo assim, às barreiras de entrada e às necessidades de eficiência e de adaptabilidade exigidas às empresas vindas do exterior.

As empresas que não tiverem meios para se requalificarem, não apostarem no conhecimento e não inovarem face aos seus concorrentes e às tendências dos seus ambientes externos, poderão não ter condições para serem bem sucedidas, ou seja, de criarem valor. A medida que o ritmo de negócios e a inovação se intensificam, haverá uma tendência crescente da dependência das aplicações para gerar novas capacidades no futuro. Este facto pode não só ajudar a cortar custos e melhorar as capacidades, mas também a aumentar a tão necessária flexibilidade organizacional (ATKearney, 2012).

É nesse sentido que a perspectiva estratégica das empresas deve centrar-se na eficácia a longo prazo, no domínio da tecnologia, na sua organização e no seu envolvimento em rede de relacionamentos, que lhes proporcionem eficiência para poderem competir no mercado global, sem perder de vista o seu mercado doméstico (Carvalho, 2011).

No sector das TIC, em particular, as PME's operam recorrendo a novas tecnologias (criando ou seguindo tendências) e à inovação. Enfrentam, assim, mercados e ambientes de rápida mudança, com ciclos de vida de produtos e serviços cada vez mais reduzidos, e tecnologias obsoletas em períodos de tempo mais curtos, pelo que estas empresas necessitam de estruturas organizacionais e modelos de negócios flexíveis e adaptáveis, a mais que prováveis transformações do sector (Coviello e Munro, 1995).

O caso da empresa em apreço não é diferente, pelo que se procurará identificar os aspectos chave do processo de internacionalização, assente numa cooperação internacional, actualmente em curso, que terão um impacto positivo no seu crescimento e no aumento da sua competitividade.

Questão 2: A empresa tende a apresentar alguma vantagem competitiva sustentável?

Por vantagem competitiva sustentável, entende-se, a base fundamental para uma empresa obter desempenho acima da média e a longo prazo no mercado (Porter, 1986).

As empresas quando participam em processos de parceria tendem a absorver o conhecimento dos outros parceiros envolvidos (Hennart e Zeng, 2002). Na mesma lógica de pensamento, Hamel, Doz e Prahalad (1989) defendem que a criação de valor para muitas alianças resulta da co-especialização entre parceiros, aumentando por essa via as suas capacidades e competências (Carvalho, 2011).

Se nos recordarmos do Capítulo 1 (1.2 Contexto) a empresa procura internacionalizar-se por via de uma cooperação internacional, através de uma solução comercial inovadora, ligada à gestão de Educação, aproveitando as sinergias de integração com parceiros presentes em diversos mercados internacionais.

Trata-se, portanto, de uma solução desenvolvida internamente e aparentemente diferenciadora no mercado, ao que se acresce uma abordagem comercial conjunta, podendo os parceiros aportar à empresa a sua experiência e conhecimento das variáveis de marketing dos novos mercados, incluindo, por exemplo, o acesso aos principais decisores da comunidade deste mercado, entre outros. Esta situação poderá garantir à partida, boas condições de entrada nos seus mercados preferenciais, ou seja, em mercados cujos parceiros estão previamente instalados e que ‘dominam’.

Torna-se importante, por isso, dissecar os factores críticos potenciadores do sucesso do acordo de cooperação internacional celebrado, bem como, das parcerias locais promovidas, como fonte de vantagem competitiva da empresa nos mercados de destino.

Questão 3: Serão as parcerias instrumentos que promovam alguma vantagem competitiva para o processo de internacionalização da empresa?

A abordagem aos mercados internacionais para muitas PME's poderá passar pelo desenvolvimento de parcerias. Desta forma, as empresas podem ganhar acesso a recursos e competências, das quais necessitariam de tempo e capacidade financeira para as obter. O processo de estabelecimento de uma parceria pode resultar assim, numa troca ou partilha de recursos e capacidades entre empresas, com natural impacto nas suas performances.

O modo de entrada no mercado internacional pode, desta forma, ser definido, como independente ou colaborativo (quando envolve o relacionamento com parceiros). Se relacionarmos o modo de entrada com os recursos e competências de cada empresa, no caso da empresa possuir internamente todos as competências e recursos necessários para o seu negócio, é natural que entre sozinha no mercado (Shrader, 2001), na tentativa de proteger as suas competências nucleares contra comportamentos oportunistas dos potenciais parceiros (Bernardino e Jones, 2003, 2008).

Por outro lado, se uma empresa especializada num determinado segmento ou nicho, não tiver, por si só, capacidade para estar presente em diversos mercados, será provável que procure parceiros na cadeia de valor desse negócio e, desta forma, aceda a novos mercados apresentando propostas de valor agregado (Bernardino e Jones, 2003, 2008).

No entanto, e de acordo com Carvalho (2011), não devemos esquecer que a referida parceria pode sofrer ameaças de dissolução, ditadas pela desigualdade entre as partes envolvidas, havendo uma tendência da empresa fraca poder vir a ser adquirida pelo parceiro forte. É muito importante que as partes se identifiquem como complementares, promovendo benefícios mútuos às partes envolvidas. “Quanto menos dependente estiver um parceiro de uma aliança, maior será a probabilidade de este dispor de flexibilidade e capacidade negocial” (Snyder, 1991).

Deste modo é fundamental analisar se os tipos cooperação em estudo se baseiam no compromisso, promovendo assim uma ‘cultura de confiança’ entre os parceiros e a estabilidade do seu relacionamento (Carvalho, 2011), apresentando como resultado disso, uma proposta de valor conjunta que promova uma percepção diferenciada pelos mercados de destino.

3.5 Enquadramento teórico

Para Quivy *et al.* (2005) conceber um enquadramento teórico é uma forma de resumir os conceitos e ideias sobre os temas a estudar e poder relacioná-los entre si, considerando os principais contributos teóricos inscritos na revisão da literatura e no domínio da situação a observar (Carvalho, 2011).

Nesse sentido, o Quadro 2 pretende sintetizar os principais contributos teóricos de diferentes abordagens sobre o tema da internacionalização, os quais foram abordados com mais detalhe no Capítulo II.

Quadro 2 – Enquadramento teórico:

#	Fundamentação teórica	Objectivos	Autores
1	Modelo Uppsalla	Quando as empresas percebem que o seu mercado doméstico está limitado e movimentam-se para um mercado externo, dando preferência ao tamanho do mercado e a uma menor “distância psicológica”. Este processo é gradual e ocorre em estágios sequenciais de comprometimento de recursos.	Johanson e Vahlne (1977 e 2003), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)
2	Redes (Networking)	Quando uma empresa pode atingir uma posição numa rede internacional, estabelecendo e desenvolvendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa, e comprometendo de forma crescente os seus recursos em redes, aumentando assim, a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais.	Johanson e Mattsson (1988)
3	Paradigma eclético ou Teoria OLI	Quando as empresas estrangeiras possuem vantagens específicas de acordo com a natureza e/ou nacionalidade de sua propriedade. Essas vantagens – competitivas ou monopolísticas – devem ser suficientes para compensar os custos de instalação e operação de um investimento directo no exterior de valor agregado.	Dunning (1977, 1980 e 2001)
4	Born globals	São empresas tendencialmente de menor dimensão relativamente as MN's tradicionais, com vocação para fazer negócios internacionais. Geralmente, a expansão é obtida por meio de alianças com governos ou empresas estrangeiras, ou ainda, com a instalação de subsidiárias e a migração de alguns processos produtivos para a web.	Simões e Dominguinhas (2001), Guillén e Canal (2009), Dib <i>et al.</i> (2010)
5	Parcerias	Quando as empresas utilizam a gestão do conhecimento para criar valor. As empresas promovem os processos de parceria motivadas pelos seus objectivos estratégicos, táticos ou operacionais e como uma oportunidade de aprendizagem de novas competências, na esperança de se tornarem mais competitivas.	Mejri e Umemoto (2010), Carvalho (2011)
6	Internetização	Quando as empresas podem desenvolver uma variedade de fluxos de informação, através de tecnologias baseadas na internet, para adquirir, processar e transmitir informação com valor para o mercado.	Etemad <i>et al.</i> (2010)

No Quadro anterior, estão assim resumidas algumas das principais teorias ou modelos consagrados acerca de movimentações internacionais de empresas.

Existem organizações que apostam em processos de incremento gradual do envolvimento com os mercados externos, à medida que a experiência vai sendo adquirida (Teoria de Uppsala). Por outro lado, o caminho percorrido pode colocar o foco na organização em rede e na conquista de posições em cadeias de valor internacionais, como forma de aumentar capacidades e competências (Teoria das Redes). Outros caminhos podem ser derivados de aproveitamento de vantagens específicas (localização, propriedade, internalização), como forma de ultrapassar barreiras naturais à entrada de empresas estrangeiras em novos mercados (Teoria OLI).

É importante ainda, não esquecer, os recursos internos de cada organização. A propriedade e o tipo dos mesmos (marca, *know how*, propriedade, outros) influenciam certamente a selecção dos mercados e o compromisso de recursos alocados.

Por sua vez, a entrada rápida em diversos mercados, a partilha de recursos e a agregação de valor recorrendo a parcerias locais, ou ainda, a opção pela migração de processos para a *Web* (*Born globals*, “internetização”), parece ser cada vez mais um caminho procurado para as empresas realizarem a sua expansão internacional.

No caso das PME's, as abordagens colaborativas (Parcerias) tendem a ser mais utilizadas, colocando o foco na competitividade e na eficiência de longo prazo. Factores críticos como o conhecimento, o domínio da tecnologia, a ‘internetização’ e a adaptabilidade organizacional, são fontes de vantagem competitiva em processos de negociação com outras empresas e, em resultado disso, no próprio mercado.

3.6 Plano de investigação

Na investigação qualitativa, “não se criam hipóteses que prevêm relações entre variáveis, mas exploram-se múltiplas variáveis cujas relações só podem ser conhecidas depois dos dados recolhidos” (Flick, 2005).

Os dados empíricos foram recolhidos por meio de duas entrevistas exploratórias, realizadas com um interlocutor da empresa (José Veiga, Administrador Executivo da Empresa), as quais tiveram dois objectivos distintos. Em primeiro lugar, colocou-se o foco na empresa e no seu negócio, seguindo-se uma abordagem aos acordos de parceria e ao plano de internacionalização da organização, procurando, assim, responder aos objectivos específicos enunciados na introdução deste estudo (1.3 Objectivos).

Ajudado pelas boas relações com o entrevistado e usando um guião com perguntas abertas, foi possível manter um clima de proximidade e da confiança, o que favoreceu a livre expressão do interlocutor da empresa. Além disso, foram sendo mantidas conversas informais de acompanhamento do processo sempre que se justificou, além da consulta ao documento estratégico de internacionalização da empresa.

O Quadro 3 evidencia a construção do modelo de pesquisa, o qual servirá de base para a análise das informações recolhidas e para as conclusões da presente situação.

Quadro 3 – Modelo de análise:

#	Dimensão	Indicadores	Objectivos de análise
1	Motivações para internacionalizar	Objectivos motivacionais	As empresas promovem os seus processos de internacionalização motivadas por objectivos estratégicos que podem ser de escala, rentabilidade, oportunidade de mercado, aumento de competitividade, entre outros.
2	Parceria	Competências, responsabilidades e recompensas	A procura de competências surge como factor central para a formação de parcerias. Para que a informação se tome em conhecimento é conveniente que se prevejam mecanismos de interdependência.
		Objectivos da parceria: estratégicos, organizacionais e operacionais	Nesta etapa a escolha do parceiro é crucial e depende da experiência do parceiro, suas competências e grau de confiança. A definição de objectivos claros é fundamental e deverá ser transversal ao acordo de cooperação.
		Processo de cooperação (Vertical, horizontal, outros)	A forma de cooperação, posicionamento das partes envolvidas, relações de poder, entre outros, podem evoluir tendo em conta os objectivos que se querem atingir.
		Adaptabilidade e regulação	O desenvolvimento de mecanismos de auto regulação, de liderança e de motivação podem funcionar como um instrumento de controle em relação aos objectivos. Estes mecanismos devem ser adaptados à realidade dos parceiros e ao papel de cada parte envolvida.
3	Aprendizagem	Gestão do conhecimento	O conhecimento actua ao longo da cadeia de valor do processo, tendo em vista criar uma dinâmica de aprendizagem e estabilidade. O acesso à tecnologia e à rede de relações ajuda a interacção com o mercado promovendo desta forma o conhecimento.
		Cultura e comunicação	A cultura nacional e organizacional condiciona comportamentos e formas de intervenção. É muito importante que a empresa consiga comunicar de forma eficiente com os diversos <i>stakeholders</i> e sobretudo com os seus colaboradores.
4	Organização	Modelo de negócio	Nesta fase é crítico ter definido: actividades chave, parceiros chave, recursos chave, estrutura de custos, relação com cliente, segmentação de clientes, proposta de valor, canais de distribuição e fluxos de receitas.
5	Tecnologia	Relevância competitiva, complexidade e codificabilidade	O acesso e a partilha de tecnologia assumida pelos parceiros ajuda a interacção com o mercado e promove o conhecimento.
6	Modo de entrada	Nível de controlo, comprometimento de recursos, risco	O modo de entrada no mercado internacional resulta do formato estabelecido para a parceria em função do nível de risco assumido e do tipo de recursos e competências entre os parceiros (aquisição, <i>joint-venture</i> , aliança, outros).
7	Abordagem de mercado	Proposta de valor e estratégia comercial	Neste caso é muito importante ter bem definido: o conceito da solução a oferecer ao mercado, o potencial da proposta de valor e a abordagem comercial ao mercado.
8	Expectativas	Criação de valor	As parcerias devem ser pensadas de forma a maximizar a competitividade das propostas oferecidas e de toda a cadeia de valor deste processo.
		Crítérios de avaliação	Numa lógica de melhoria continua (sistemática) devem ser criados critérios de avaliação de desempenho estratégicos, organizacionais e operacionais.

Fonte: Baseado e adaptado de Carvalho (2011)

No caso de muitas empresas terem como objectivos estratégicos o desenvolvimento competitivo, procuram parceiros que complementem, ou agreguem valor às suas propostas comerciais no mercado.

As partilhas de conhecimento, de tecnologia e de diferentes culturas, são elementos críticos, devendo os mesmos, assentar em mecanismos de regulação perfeitamente claros e flexíveis, como forma de mitigar futuros focos de conflito, originados, muitas vezes, por deficiências de aprendizagem ou choques de liderança.

Os custos e os riscos inerentes a estes processos, também podem ser fortes ameaças ao sucesso destes projectos, pelo que o modo de entrada terá que ser adaptado às diferentes realidades e em função das partes envolvidas.

As motivações para a cooperação são também elas, em função do tipo de competências, ou activos que as empresas possuem, resultando em diferentes capacidades de negociação das suas parcerias e em vantagens competitivas nos mercados onde actuam.

Do mesmo modo, as expectativas de criação de valor variam, também elas, em função das características dos parceiros e do grau de competitividade desses mercados.

A partir deste modelo identificaram-se um conjunto de perguntas a pesquisar no âmbito deste estudo, indicadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Perguntas de exploração (entrevista):

#	Pergunta	Variável explicativa
1	Qual a experiência internacional da empresa, antes de se iniciar o processo de internacionalização em curso?	Experiência
2	Quais as motivações estratégicas que levaram a empresa a querer internacionalizar-se?	Motivos
3	Quais os factores críticos que a empresa necessita para sustentar a sua internacionalização?	Factores críticos de sucesso
4	Quais as principais razões que levaram a empresa a procurar internacionalizar-se com base em parcerias, distinguindo, neste caso, as vantagens com o parceiro internacional, das vantagens conseguidas pelos parceiros locais (Fujitsu local e Consultores de produto)?	Competências, aprendizagem
5	O modelo de parceria é resultado da experiência dos parceiros, da expectativa de aprendizagem e da confiança obtida com este processo?	Objectivos da parceria, processo de cooperação
6	A parceria é função da vontade de aprendizagem e depende do potencial de conhecimento dos parceiros?	Gestão do conhecimento, processo de cooperação
7	Quais os principais impactos que este tipo de processo pode ter na organização?	Cultura e comunicação, modelo de negócio
8	Quais os principais impactos que este tipo de processo pode ter na tecnologia?	Relevância competitiva
9	Quais as principais ameaças que este tipo de parceria pode trazer para a empresa?	Adaptabilidade e regulação
10	Quais os principais impactos que este tipo de processo pode ter na escolha e no modo de entrada nos mercados de destino?	Processo de cooperação; Nível de controlo, comprometimento de recursos e risco
11	Que mercados externos consideram prioritários? Porquê?	Seleção de mercados
12	Que tipo de vantagens podem ser aproveitadas na abordagem comercial aos mercados de destino com estas parcerias?	Modelo de negócio; Proposta de valor, estratégia comercial
13	As características dos parceiros impactam nas expectativas de criação de valor?	Criação de valor, critérios de avaliação e reavaliação

Para finalizar o capítulo, é bom recordar que uma questão de investigação pode ser considerada sempre como provisória, ou uma possibilidade de resposta a uma pergunta. Isto quer dizer que no final do trabalho será sempre útil validar as perguntas centrais do estudo que se pretende desenvolver, garantindo-se, por esta via, uma estrutura coerente das perguntas de pesquisa (Carvalho, 2011).

Capítulo IV – Tendências de internacionalização

Após a definição da metodologia, ainda antes da apresentação do estudo de caso em apreço, considerou-se importante resumir historicamente a evolução das condições económicas de Portugal, com consequências na competitividade do país, e das empresas portuguesas. Consequentemente, procura-se, ainda, conhecer o impacto no destino do comércio internacional e do investimento português no exterior do país (IDPE), e em particular, do perfil de internacionalização do sector de actividade da empresa em estudo (TIC).

4.1 A perda de competitividade da economia portuguesa e o seu futuro

Após o 25 de Abril a economia nacional atravessou três fases distintas: (1) fase “saudável”, entre 1976 e 1993, com taxas de crescimento acima de 3%, convergindo para a média europeia em riqueza e produtividade, (2) fase “estéril”, entre 1993 e 2000, na qual se registaram crescimentos significativos à custa de um aumento da procura interna, convergindo em riqueza, mas divergindo em produtividade, e finalmente, (3) fase “perdida”, nos últimos 10 anos, registando-se um arrefecimento da procura interna, acumulando perdas de competitividade e impedindo o crescimento externo. Esta fase resultou em perda de riqueza e produtividade (McKinsey, 2012).

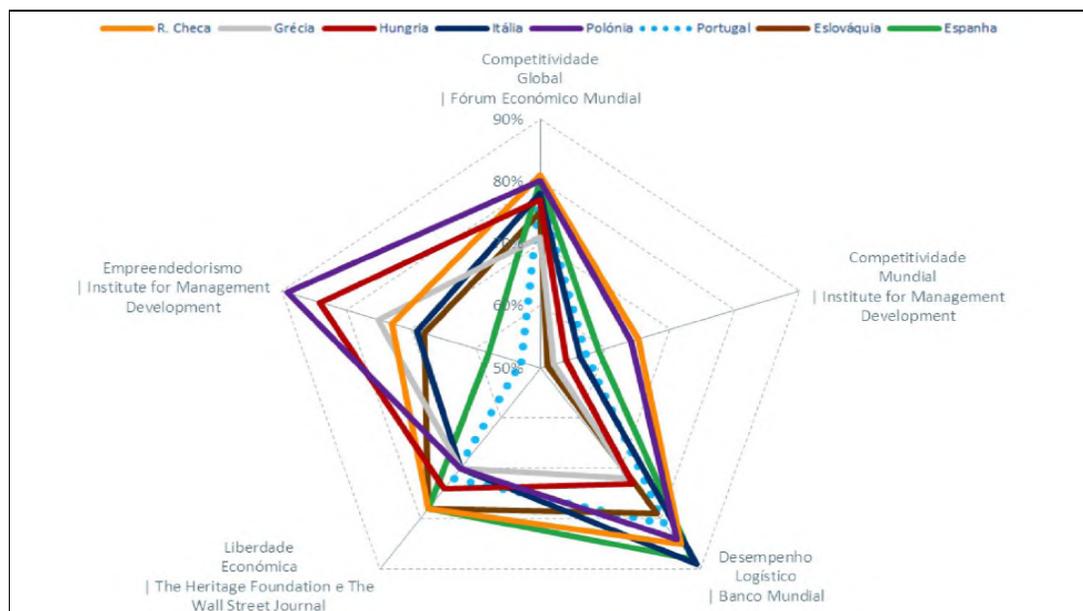
A estagnação da economia na última década resultou de um abrandamento do consumo devido a um sobre endividamento das famílias, um *deficit* excessivo do Estado e a uma contracção do investimento, motivada pela redução das transferências comunitárias (Mateus & Associados, CGD, 2011).

Desde 2002 a atracção de investimento estrangeiro tem sido desequilibrada. *Comparando Portugal com os países da Europa de Leste, uma parte importante dos fluxos provenientes dos países da OCDE deslocou se para os países daquela região que acederam recentemente à União Europeia, mais próximos da Europa Central, com custos de trabalho inferiores e melhor nível de capital humano* (Mateus, 2006).

Outro facto com grande influência negativa na economia do nosso país, foi a adopção de uma política de crescimento salarial desajustada com a mão-de-obra, acompanhada do já referido alargamento a novos Estados Membros, resultando na perda contínua de competitividade de Portugal no seio da União Europeia (Mateus, 2006). “A nossa economia não se encontrava preparada em termos de produtividade, nível salarial e inflação para aderir à moeda única” (Amaral, 2010).

O Gráfico 4 ilustra a situação actual da economia nacional, comparando com um grupo restrito de países da UE, considerados como “os mais relevantes concorrentes directos do nosso país” (Carvalho, 2011).

Gráfico 4 – Posicionamento de Portugal nos *rankings* internacionais de competitividade:



Fonte: AM&M com base no Fórum Económico Mundial, Banco Mundial, *Institute for Management Development*, *Heritage Foundation* e *The Wall Street Journal* (Carvalho, 2011)

Ao analisar o Gráfico podemos fazer uma comparação de entre cinco rankings, com diferentes perspectivas sobre a competitividade entre países⁹.

Como podemos verificar o tracejado a azul, Portugal encontra-se sempre numa posição bastante atrasada relativamente aos líderes dos vários *rankings*, por exemplo, a nível de competitividade global, encontrando-se a cerca de 75% do resultado obtido pela Suíça, líder deste *ranking*.

Comparativamente aos países analisados, observando o Gráfico, percebem-se grandes diferenças de posicionamento no empreendedorismo (~50%) e na competitividade mundial (~60%), relativamente a alguns dos nossos ‘concorrentes’.

Neste contexto, e olhando para o futuro, o Quadro 5, na página seguinte, evidencia que a principal alavanca para o crescimento económico no futuro é a Balança Comercial de Bens e Serviços (exportações e importações).

9 – Para um entendimento mais aprofundado deste tema e dos resultados obtidos consultar “A competitividade da economia portuguesa, uma breve análise comparada” (Carvalho, 2011).

Quadro 5 – Motores internos de crescimento:

Principais Indicadores Económicos (Projeção baseada no acordo com a <i>troika</i> e no <i>OE 2013 para os anos 2012 e 2013</i>)										Alavanca accionável
Rubricas	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	no futuro
PIB (tx crescimento real)	0,0	-2,5	1,3	2,2	-3,3	-1,0	2,5	2,2	2,0	n.a.
Procura interna	0,8	-2,9	0,7	-5,8	-7,6	-0,4	1,4	1,0	0,6	não
Consumo privado	1,3	-1,1	2,2	-4,3	-5,9	-2,2	1,2	0,8	0,3	
Consumo público	0,4	3,7	1,8	-6,8	-3,3	-3,5	0,0	0,1	1,0	não
FBCF	-0,3	-11,2	-5,0	-9,9	-14,1	-4,2	3,8	2,4	1,0	
Exportações	-0,1	-11,6	8,8	6,2	4,3	3,6	6,4	6,6	6,6	sim
Importações	2,3	-10,6	5,2	-5,3	-6,6	-1,4	3,7	3,6	3,4	

Fonte: FMI (2012), Carvalho (2011), Relatório do Orçamento de Estado (Outubro de 2012)

Ao observar o Quadro anterior, conclui-se que Portugal vive actualmente um desafio de crescimento exigente, em virtude da estagnação dos “motores de crescimento” que impulsionam a economia. A possibilidade de crescimento por via da do consumo é reduzida (prevendo-se apenas crescimento residual a partir de 2014), ao mesmo tempo que não se prevêem estímulos dados pelo investimento na economia, se excluirmos as privatizações previstas pelo governo actual.

Face a esta realidade as oportunidades de crescimento terão que “resultar maioritariamente, de uma actuação ao nível da balança comercial, em particular por um maior aprofundamento das relações com o exterior, atendendo ao nível de endividamento da economia portuguesa” (McKinsey, 2012), ou seja, na valorização dos denominados bens e serviços transaccionáveis. A médio prazo, poderemos ter ainda um problema de investimento das empresas exportadoras, limitando, por essa via, o aumento da competitividade destas empresas, e consequentemente, o seu crescimento.

A boa notícia é que o peso das nossas exportações a nível mundial é marginal, havendo por isso potencial para crescer, tal como se demonstra no Quadro 5.

4.2 O Comércio Internacional Português (após a adesão à CE)

No ponto anterior resumiram-se alguns factos importantes com influência na competitividade e na internacionalização da economia portuguesa dos últimos anos.

A partir deste ponto, analisaremos com mais detalhe os resultados da transformação estrutural e tecnológica da economia em Portugal, no período entre 1996 e 2011.

A entrada de Portugal na Comunidade Europeia (CE) em 1985 provocou uma alteração lógica no comércio bilateral português. A partir desta altura, houve um evidente reforço nas relações externas comerciais de Portugal com os restantes Estados Membros.

“O período entre 1985 e 1995 regista um aumento muito significativo do peso das exportações dos países comunitários de 58% para 81%”. A Espanha (7% para 21%) e a inevitável Alemanha (14% para 22%) foram os principais destinos (Lopes, 1998).

A partir de 1996, o destino das exportações segue aumentando a tendência apresentada no período anterior, crescendo cerca de 119%, no volume das exportações anuais para a UE27 (INE, BdP e AICEP, 2012). A Espanha e Alemanha mantêm as suas posições, a Itália, a França, a Holanda e os EUA registam crescimentos importantes, conforme se ilustra no Quadro 6.

Os principais parceiros comerciais de Portugal são por isso países geograficamente próximos (parceiros da União Europeia), confirmando a importância da proximidade geográfica nas nossas trocas comerciais com o exterior. A Espanha, em particular, representa cerca de 30% da balança comercial portuguesa (Esperança, 2010).

Quadro 6 – Variação das exportações portuguesas em 1996 e 2011 e volume acumulado nesse período:

#	Países de destino	Export 1996 (M€)	Export 2011 (M€)	Var. 2011-1996	Acm 1996 - 2011 (M€)	% Acm
1	Espanha	2.869	10.527	267%	115.823	24%
2	Alemanha	4.142	5.754	39%	73.865	15%
3	França	2.821	5.084	80%	62.553	13%
4	Reino Unido	2.126	2.148	1%	40.098	8%
5	EUA	866	1.503	74%	22.768	5%
6	Itália	734	1.546	111%	19.716	4%
7	Holanda	965	1.663	72%	19.256	4%
8	Bélgica	814	1.356	67%	17.145	4%
9	Angola	316	2.337	640%	16.577	3%
10	Suécia	409	435	6%	6.609	1%
11	Brasil	198	586	196%	3.941	1%
23	China	26	395	1419%	2.161	0%

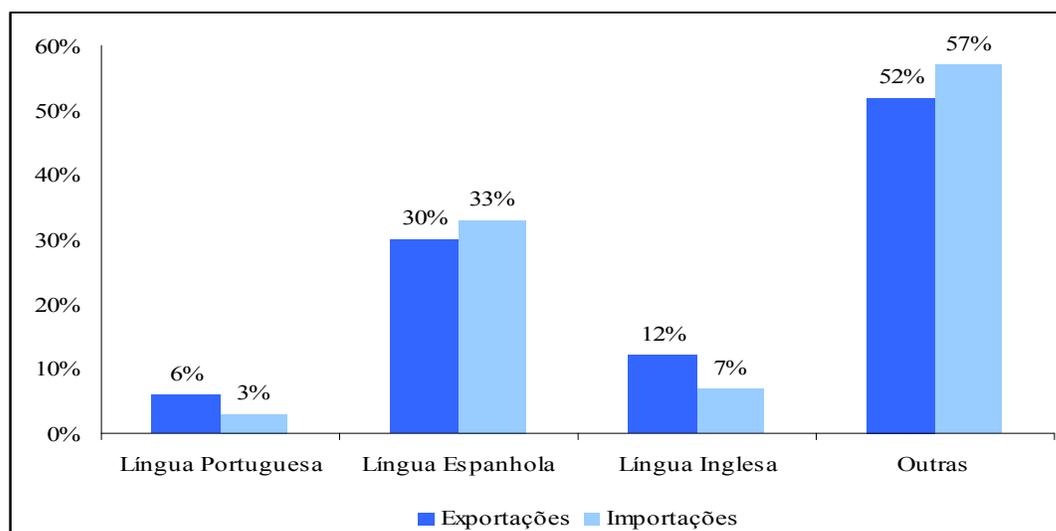
Fonte: INE, BdP e AICEP (2012)

Ainda observando o Quadro anterior, embora os valores sejam reduzidos, são evidentes os mercados emergentes para os empresários portugueses, assistindo-se a variações no volume anual dos negócios com a China (1419%), Angola (640%) e um pouco mais atrás, o Brasil, com 196% de variação positiva, durante o período em análise.

Considerando o facto destes países emergentes estarem nas posições 9^a (Angola), 11^a (Brasil) e principalmente a China, ocupando o 23^o lugar, podemos admitir um potencial de crescimento muito elevado. Estes países apresentam taxas anuais de crescimento do PIB muito interessantes (China) e são mercados com uma dimensão muito atractiva.

No caso de Angola e o Brasil são ainda evidentes outras vantagens, como a nossa influência histórica na região e a proximidade cultural com o nosso país (principalmente linguística), o mesmo já não acontecendo no caso das importações, nas quais a língua comum deixa de produzir valor adicional (Esperança, 2010).

Gráfico 5 – Peso das regiões linguísticas, para as exportações e importações nacionais:



Fonte: Esperança (2010)

Ao analisarmos o Gráfico, e de acordo com Esperança (2010), a *proximidade linguística afecta positivamente os fluxos comerciais portugueses à saída mas é neutra ao nível das importações. Dado que o peso das economias de língua oficial portuguesa é de cerca de 3% do PIB mundial, o comércio à entrada corresponde à dimensão «natural», mas as exportações representam cerca de 6%, um valor significativamente mais elevado, devido sobretudo aos países africanos de expressão portuguesa.*

É também interessante constatar que Portugal tem um saldo comercial favorável apenas com a região linguística portuguesa, o que reflecte a maior facilidade da comunicação directa, na classificação de Melitz (2008). Uma conclusão a extrair, na perspectiva dos mercados onde o português não é utilizado, é a da necessidade de promover a imagem de marca dos produtos e a qualidade das traduções envolvidas (Esperança, 2010). A Espanha beneficia do facto de ser o único país vizinho com fronteira terrestre e com uma proximidade linguística evidente.

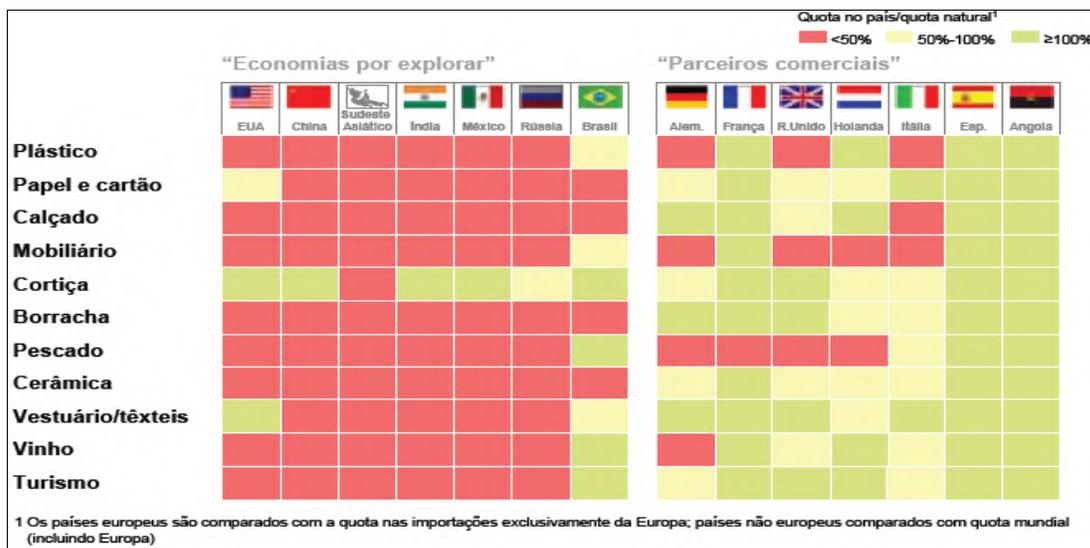
Se acrescentarmos ainda o crescimento de 1,1% apontado à Área Euro (AE) para 2013 (FMI, Outubro 2012), estes mercados emergentes deverão ganhar maior preponderância para a economia nacional, funcionando como mercados alternativos para o crescimento.

Um estudo recente da McKinsey (2012) vem corroborar a afirmação do parágrafo anterior. De um conjunto de cerca de 14 mercados considerados ‘chave’ (pela sua contribuição para o mercado de importação ‘novo’ a nível global), existe um elevado potencial de crescimento externo. O Quadro 7 compara o perfil das exportações portuguesas dos principais produtos, nos mercados de destino seleccionados.

Estes mercados são divididos em dois grandes grupos denominados de “economias por explorar” e “parceiros comerciais”. No primeiro grupo, foram incluídos os países deste conjunto onde Portugal tem uma presença marginal, como EUA, China e Brasil. No segundo grupo, incluímos todos aqueles que têm sido nossos parceiros tradicionais e onde, ainda assim, evidenciam oportunidades de crescimento (Alemanha, Inglaterra e Itália), ou necessidade de alavancar mais a nossa presença (França, Espanha, Angola).

A proximidade geográfica, cultural e de relacionamento, assumem um papel decisivo nas relações estabelecidas com os vários parceiros comerciais, pelo que, para esta análise, a quota das exportações portuguesas nas importações dos mercados europeus é comparada com a quotas das importações europeias, enquanto a quota em países fora da Europa é comparada com a quota das importações mundiais, existindo, portanto, uma ‘quota natural’ de referência para cada país (McKinsey, 2012).

Quadro 7 – Quota das exportações portuguesas por produto no total das importações dos mercados chave em 2010:



Fonte: McKinsey (2012)

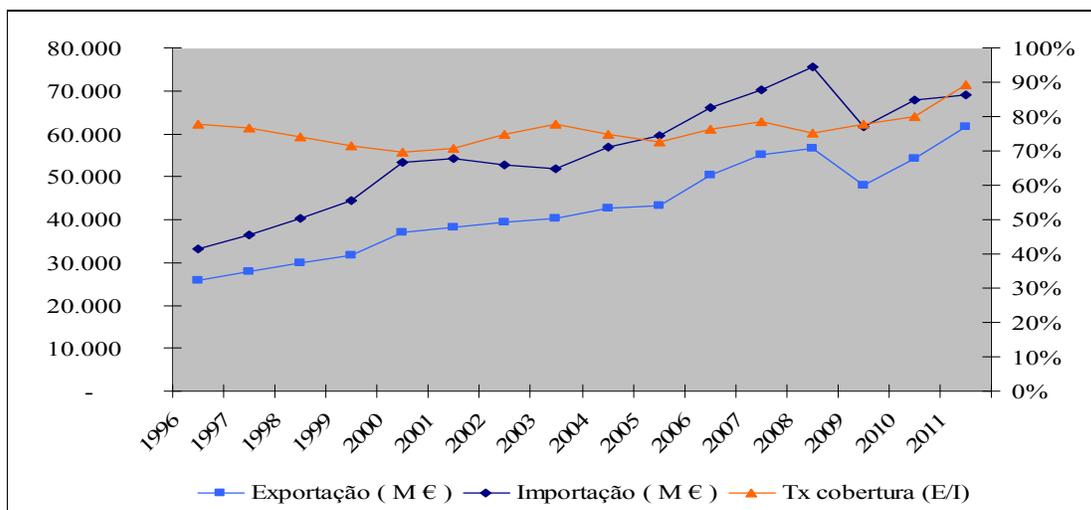
Analisando o Quadro, uma primeira conclusão é que a respectiva quota efectiva de Portugal é menor em relação à nossa quota natural¹⁰ na maioria dos países seleccionados, o que indica um ‘desaproveitamento’ de Portugal nesses mercados.

No conjunto dos países das “economias por explorar” existe um *gap* substancial da quota das exportações face à sua quota natural (abaixo dos 50%), com excepção do Brasil. Por outro lado, no grupo dos “parceiros comerciais”, os resultados são opostos, evidenciado resultados em linha ou acima da quota natural.

¹⁰ – Exportações portuguesas Europa / importações europeias; exportações fora da Europa / importações mundiais.

Olhando agora para os dados totais da Balança Comercial, entre 1996 e 2011, podemos observar no Gráfico 6 uma melhoria sustentada da taxa de cobertura desde 2001, atingindo 89% de cobertura das exportações relativamente às importações em 2011.

Gráfico 6 – Evolução da Balança Comercial Portuguesa entre 1996 e 2011:



Fonte: INE, BdP e AICEP (2012)

De acordo com Ribeiro *et al.* (2012), este caminho só poderá ser continuado de forma sustentada seguindo duas vias: (1) a retracção forte do consumo e da procura interna, com consequências duras de empobrecimento do país e dos portugueses, ou optando por um caminho mais ‘saúdavel’, (2) introduzindo alterações qualitativas nos modelos produtivo e de consumo nacionais.

Este difícil desafio implica que (1) se reduza a componente importada, em especial da energia, e além disso, (2) é importante que se introduzam políticas orientadas para a retoma do aparelho produtivo nacional, visando a procura interna e o aumento da competitividade face à concorrência do exterior. Além disso, este ‘esforço’ implica ainda (3) alterações qualitativas nas nossas exportações e (4) uma visão empresarial e diplomática mais integrada em relação ao investimento externo.

Neste contexto *os serviços ganham força na cadeia de valor do país, apresentando um elevado potencial de crescimento das exportações e da internacionalização da economia, se considerarmos a evolução positiva da nossa quota mundial de exportações ao longo da primeira década deste século (passando de 0,60% para 0,62%). A nossa quota mundial de exportações de serviços é praticamente o dobro em relação aos nossos bens exportados, sendo de realçar o contributo das TIC que, de forma crescente, vêm transformando serviços não transaccionáveis em serviços transaccionáveis* (Ribeiro *et al.*, 2012).

É de realçar ainda, que os serviços podem contribuir ainda para um potencial elevado de aumento da competitividade nacional e no desempenho das PME's, se considerarmos o contributo das TIC para o desenvolvimento organizacional de redes integradas para a prestação de serviços e de “algumas vantagens de custo” que o país ainda apresenta, face a países ‘concorrentes’ neste sector (Confederação do Comércio e Serviços, 2012).

As previsões do Governo apontam para *uma progressiva recuperação da procura interna e continuação do bom desempenho das exportações. Assim, já em 2013 a BC deverá apresentar um défice de apenas 2% do PIB e o saldo tornar-se-á ligeiramente positivo em 2014. Até 2016, espera-se um aumento gradual deste superavit que deverá aproximar-se dos 4% do PIB, o que permitirá reduzir o endividamento externo da economia portuguesa* (Documento de Estratégia Orçamental, Abril 2012).

De qualquer forma, o ambiente de incerteza é grande. Os riscos internos (desemprego) e externos (crises soberanas e abrandamento do crescimento mundial) são reais e podem, de facto, ter um impacto muito negativo nas previsões optimistas do governo.

4.3 A internacionalização dos Serviços em Portugal

O sector de serviços transaccionáveis no mercado internacional constitui um potencial elevado de oportunidades para Portugal na internacionalização da economia.

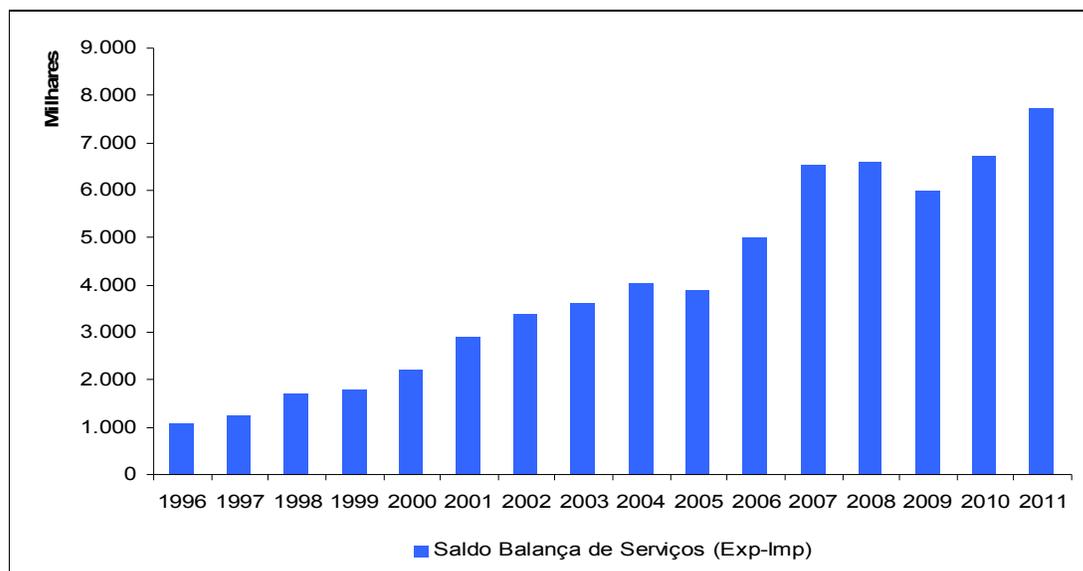
O papel dos serviços como consumo intermédio da actividade produtiva tem impacto directo na produtividade e na competitividade das empresas, se considerarmos toda a gama de serviços que as empresas adquirem e incorporam nos seus processos. De facto, a eficiência dos serviços prestados às empresas possibilita o *outsourcing*, reduz custos de produção e permite que as empresas se concentrem nas suas competências essenciais que geram valor acrescentado (Confederação do Comercio e Serviços, 2012). A comprovar este facto resulta o maior dinamismo na economia portuguesa do sector dos serviços comercializáveis com o VAB a registar um crescimento médio anual de 3,2% e o emprego 2,2%, face à evolução da média anual total de 2,2% e 1,0%, respectivamente, para o período entre 1996 e 2008 (INE, 2012).

Nos serviços comercializáveis, a área de actividades¹¹ tem vindo a demonstrar um potencial de crescimento real do VAB muito superior às restantes actividades deste sector, sendo de salientar o crescimento de 5,6% em 2008, ano em que a actividade económica global registou um crescimento residual de 0,4% (INE, 2012).

11 – Conhecimento técnico e serviços de conteúdo tecnológico. Sectores da CAE (62, 63, 69, 70, 71 e 72).

Ao observarmos o Gráfico 7 percebemos que a balança de serviços apresenta um crescimento sustentado desde o ano de 1996, apenas interrompido em 2005 e 2009, neste segundo caso, provavelmente como reflexo da crise em 2008.

Gráfico 7 – Evolução da Balança de Serviços em Portugal entre 1996-2011:



Fonte: INE, BdP e AICEP (2012)

De acordo com Ribeiro *et al.* (2012), no período entre 1996 e 2011, o ritmo das exportações de serviços foi “muito superior” ao PIB, com uma taxa média anual de crescimento de cerca de 10,7%, comparada com os 4,5% médios anuais de crescimento do PIB, aumentando desta forma o seu contributo para o desenvolvimento económico do nosso país.

Esta evolução é só por si um indicador que Portugal tem vindo a ganhar competitividade no sector dos serviços e que estes constituem um importante contributo para o crescimento e o valor acrescentado bruto da economia portuguesa¹².

4.4 O Investimento Directo Português no Estrangeiro (após a adesão à CE)

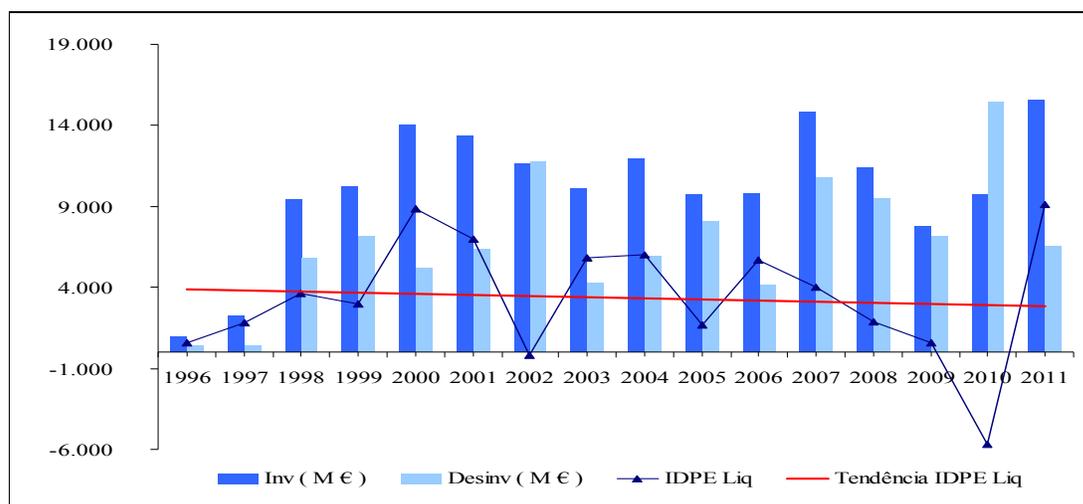
Apesar da abertura da economia portuguesa ao investimento externo (com impacto na exportações portuguesas), é através do IDPE que também se pode avaliar o potencial de internacionalização da economia de um país.

Se observamos o Gráfico 8 (página seguinte) a primeira grande evidência são os volumes correspondentes aos anos de 1996 e 2011, verificando-se um crescimento de volume anual considerável.

12 – Para mais detalhes consultar o livro “O Sector dos Serviços e a Competitividade da Economia” (Ribeiro *et al.*, 2012).

No entanto, esta análise pode ser enganadora. Se observarmos a tendência do IDPE líquido, ou seja, a diferença entre o nosso investimento e o desinvestimento no exterior, verificamos uma curva descendente, provavelmente, muito prejudicada pelo fraco crescimento do PIB do país nos últimos anos, ainda que se observe um crescimento importante em 2011, relativamente ao ano anterior, atingindo os níveis do ano 2000.

Gráfico 8 – Evolução do IDPE entre 1996 e 2011:



Fonte: INE, BdP e AICEP (2012)

De acordo com Iglesias e Veiga (2005), “o grau de desenvolvimento no exterior das empresas de um país está associado ao grau de desenvolvimento desse país, ao ambiente de estímulo para o desenvolvimento de activos proprietários específicos e às características da sua oferta doméstica” (Carvalho, 2008).

Para que um país como Portugal continue a ter capacidade de internacionalizar a sua economia, é crucial melhorar a capacidade da ligação entre as nossas universidades, empresas e restante sociedade civil no que respeita à difusão da ciência e tecnologia, atraindo massa crítica especializada, orientada a investir cada vez mais e com maior valor acrescentado no exterior.

Tal como indica o Quadro 8, e de acordo com Costa (2003), em vez de se dirigir para uma única área, o investimento português no estrangeiro tem três destinos predominantes: Holanda, Espanha e Brasil.

No caso particular do Brasil o autor constatou que o mesmo funciona como uma espécie de projecto-piloto para muitas PME's. As principais motivações na aposta das empresas portuguesas investirem directamente num mercado tão distante (geograficamente), são sobretudo pela dimensão e potencial de crescimento, mas também pela proximidade cultural, muito acentuada pela língua comum entre os dois países (Costa, 2003).

Quadro 8 – Principais países destino no investimento de IDPE:

#	Países	2010 (M €)	2011 (M €)	Ev 10/11	2011(%)	Acm 1996-2011 (M €)	% Acm
1	Holanda	2.056	11.407	455%	73%	49.817 €	31%
2	Espanha	773	1.434	86%	9%	25.107 €	15%
3	Brasil	1.681	555	-67%	4%	21.306 €	13%
4	Dinamarca	10	70	614%	0%	6.998 €	4%
5	Irlanda	161	135	-16%	1%	4.659 €	3%
6	Angola	669	246	-63%	2%	3.947 €	2%
7	Reino Unido	259	134	-48%	1%	3.715 €	2%
8	Luxemburgo	1.463	137	-91%	1%	3.089 €	2%
9	EUA	153	169	10%	1%	2.624 €	2%
10	Polónia	311	187	-40%	1%	2.258 €	1%
11	França	89	74	-17%	0%	2.020 €	1%
12	Alemanha	87	50	-43%	0%	1.467 €	1%
13	Grécia	1	2	94%	0%	1.252 €	1%
14	Itália	111	43	-61%	0%	1.033 €	1%
15	Moçambique	80	75	-7%	0%	958 €	1%
16	Áustria	3	1	-59%	0%	822 €	1%
17	Marrocos	10	21	100%	0%	788 €	0%
18	Belgica e Luxemburgo	28	22	-21%	0%	724 €	0%
46	China	-	4		116%	11 €	0%

Fonte: INE, BdP e AICEP (2012)

Observando os restantes países, podemos verificar que os países de preferência têm sido maioritariamente a Holanda (certamente influenciado pela sua competitividade fiscal), seguido a grande distância da nossa vizinha Espanha (2º lugar). Destacam-se ainda países como a Dinamarca (4º lugar), a Irlanda (5º lugar) e Angola (6º lugar), o que nos leva às seguintes sugestões: (1) que a nossa economia deve procurar alternativas de investimento fora da UE, como é o caso da Jerónimo Martins, na Polónia, ou na Colômbia, (2) que as nossas empresas conseguem competir em economias avançadas como a Dinamarca (*Vinport*), o Reino Unido (*Critical Software*, *Parras Vinhos*), os EUA (*Brisa Inovação*, *Sovena*, *Efacec*, *EDP Renováveis*), a Alemanha (*Colep*, *Lavoro*), a França (*Nigel*, *Inapa*), e ainda, (3) que os nossos empresários devem estar atentos a mercados como o Chinês (*Amorim Revestimentos*, *Gallo*, *Casa Anadia*), dado o crescente interesse do gigante asiático em Portugal, não esquecendo o restante Sudeste Asiático. Neste particular, deverá olhar-se para esta geografia como uma plataforma centralizadora (por exemplo através de Singapura), permitindo alargar os nossos produtos e serviços a países como a Indonésia, Malásia, Vietname, Cambodja e claro, à já referida Singapura, cujo crescimento económico está fortemente alicerçado na sua vocação para o comércio externo (Mckinsey, 2012). Por fim, os PALOP, em África, por todas as razões históricas e actuais, dando especial atenção a Angola e Moçambique, pelas oportunidades de desenvolvimento nestes países, sendo que, no caso do primeiro, existem interesses diplomáticos recíprocos.

4.5 Internacionalização das empresas portuguesas do Sector das Tecnologias de Informação e Comunicações

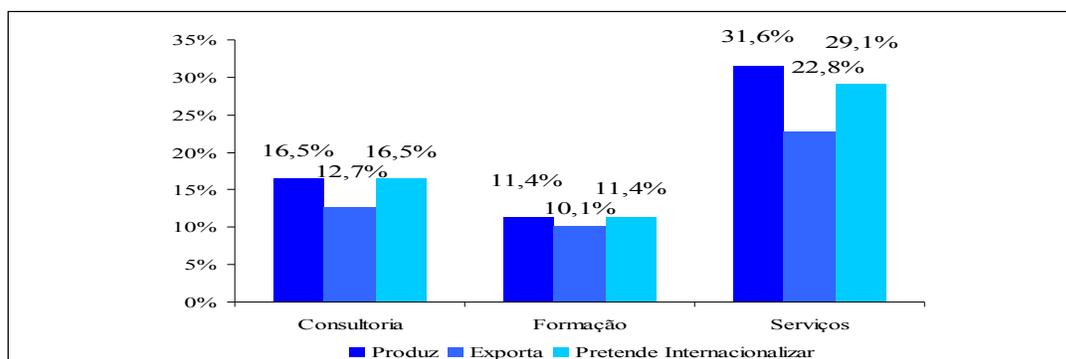
Após observar, nos capítulos anteriores, as tendências de internacionalização da economia portuguesa e das empresas em geral, este subcapítulo tem como objectivo evidenciar o trajecto internacional das empresas portuguesas do sector das TIC.

Para isso, recorreu-se a um estudo especializado levado a cabo pela ANETIE¹³, em colaboração com 79 empresas portuguesas do sector, no qual se pretende “analisar os comportamentos das empresas portuguesas de tecnologias de informação face à internacionalização” (ANETIE, 2011).

Tendo em conta a relevância para o presente trabalho, irão colocar-se em evidência os seguintes pontos¹⁴: (1) que produtos e serviços se internacionalizam, (2) os principais mercados internacionais de destino, (3) as vantagens percebidas pelos clientes internacionais, (4) os modelos de acesso aos mercados externos, e ainda, (5) os modelos de financiamento internacional utilizados pelas empresas inquiridas.

De acordo com o Gráfico 9 verificamos que, de entre as várias tipologias de produtos e serviços de tecnologias de informação, os Serviços são os que mais contribuem para o volume de negócios (VN) agregado das empresas inquiridas.

Gráfico 9 – Internacionalização por tipo de oferta das empresas inquiridas:



Fonte: ANETIE (2011)

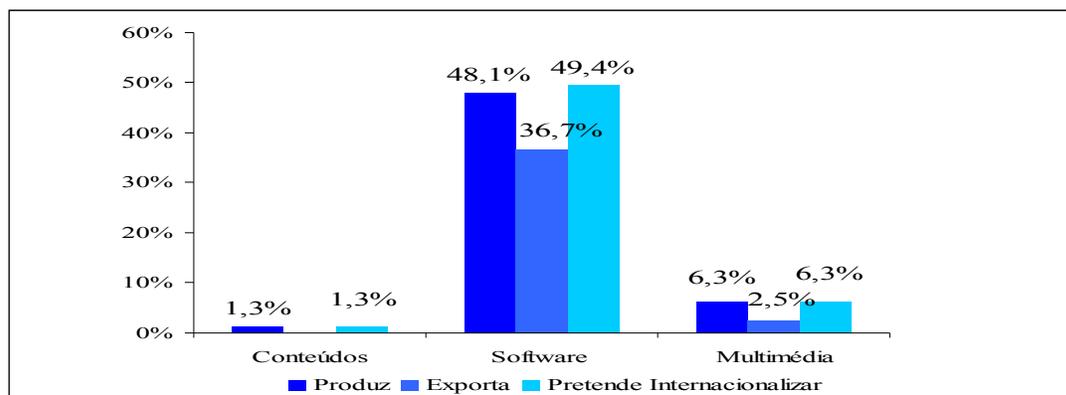
Da análise do Gráfico, observa-se uma preocupação para uma internacionalização generalizada da oferta, com especial enfoque na componente de Serviços (embora se possa considerar a Consultoria e a Formação como Serviços), nos quais 31,6% das empresas produzem, 22,8% já exporta e 29,1% pretende internacionalizar-se.

13 – Associação Nacional das Empresas de Tecnologias de Informação e Electrónica.

14 – “Para se proceder à análise da variável Mercados Internacionais consideraram-se apenas as empresas do TIPO A (43 empresas), ou seja, as empresas que já realizaram vendas ou operações com estrangeiro e que querem prosseguir com os seus processos de internacionalização” (ANETIE, 2011).

Relativamente ao tipo de tecnologias, as respostas foram as preconizadas no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Internacionalização por tipo de oferta das empresas inquiridas:



Fonte: ANETIE (2011)

Ao analisar o Gráfico fica evidente que a Indústria de *Software* é a aposta de internacionalização das suas ofertas, indicando uma percentagem elevada das empresas inquiridas que produzem (48,1%), exportam (36,7%) e pretendem internacionalizar os seus Serviços de *Software* (49,4%).

No que respeita aos Mercados Internacionais, o Quadro 9 indica países mais representativos para os seus VN's consolidados, ou seja, tomando o exemplo de Angola, que claramente é o país de preferência para as empresas deste sector, 41% das empresas afirmam ser “um dos quatro mercados que mais contribuem para os respectivos volumes de negócios consolidados” (ANETIE, 2011)

Quadro 9 – Ranking de mercados que contribuem para o VN das empresas do estudo:

Contribuição dos mercados para o VN consolidado das empresas inquiridas						
#	Países de destino	1º	2º	3º	4º	Total
1	Angola	24%	11%	1%	4%	41%
2	Brasil	17%	10%	4%	0%	30%
3	Moçambique	0%	8%	6%	3%	16%
4	Espanha	1%	3%	6%	3%	13%
5	EUA	5%	1%	0%	1%	8%
6	Alemanha	1%	3%	1%	1%	6%
7	Cabo Verde	0%	0%	4%	3%	6%
8	Marrocos	0%	3%	3%	1%	6%
9	China	1%	1%	3%	0%	5%
10	França	0%	0%	3%	1%	4%
11	Argélia	0%	0%	1%	1%	3%
12	Polónia	0%	1%	1%	0%	3%
13	Argentina	0%	0%	0%	1%	1%
14	Coreia do Sul	0%	1%	0%	0%	1%
15	Finlândia	0%	0%	1%	0%	1%

Fonte: ANETIE (2011)

Embora a evidência do Quadro 10 não seja em bom rigor comparável, indica pelo menos uma tendência diferente de internacionalização das empresas do sector, quando comparadas com o IDPE e o destino das Exportações portuguesas em 2011.

Os países de preferência das ‘empresas tecnológicas’ para a sua internacionalização são países de língua portuguesa e apresentam-se como potências emergentes (Brasil e Angola) ou em vias de desenvolvimento (Moçambique). Só logo a seguir é que aparecem os Estados Membros tradicionais (Espanha e Alemanha), com os EUA e a China a perfilarem-se como prioritários, não esquecendo Cabo Verde e Marrocos.

Quadro 10 – Ranking de mercados que contribuem para o VN das empresas do estudo vs IDPE e Exportações portuguesas:

#	Países de destino		
	Contribuição para o VN	IDPE	Exportações
1	Angola	Holanda	Espanha
2	Brasil	Espanha	Alemanha
3	Moçambique	Brasil	França
4	Espanha	Dinamarca	Reino Unido
5	EUA	Irlanda	EUA
6	Alemanha	Angola	Itália
7	Cabo Verde	Reino Unido	Holanda
8	Marrocos	Luxemburgo	Bélgica
9	China	EUA	Angola
10	França	Polónia	Suécia
11	Argélia	França	Brasil
12	Polónia	Alemanha	Singapura
13	Argentina	Grécia	Áustria
14	Coreia do Sul	Itália	Finlândia
15	Finlândia	Moçambique	Polónia

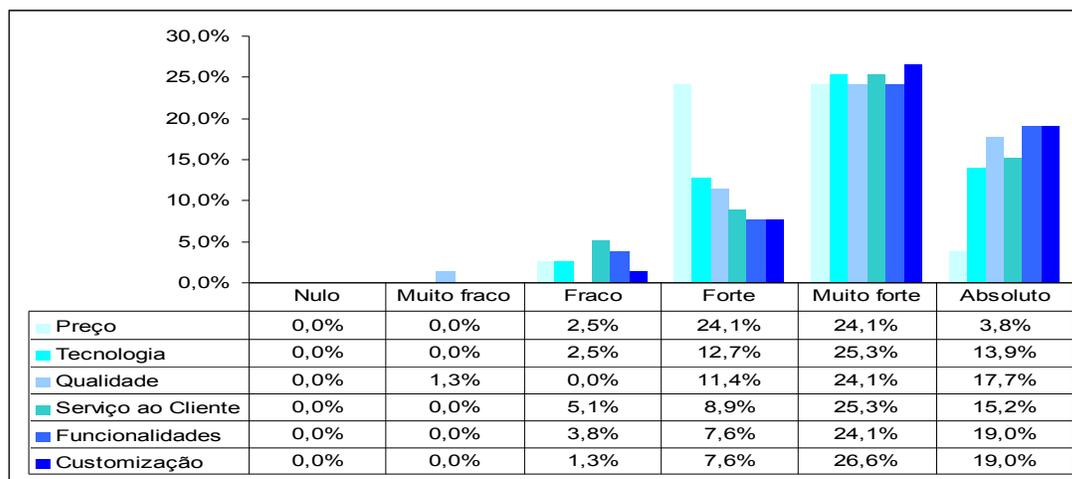
Fonte: ANETIE (2011), INE, BdP e AICEP (2012)

Talvez este sector, pela sua especificidade tecnológica e de inovação, funcione como um prenúncio para os dados macroeconómicos do país e no futuro se assista, a uma convergência dos outros indicadores (IDPE e Exportações) para esta realidade.

Analisando o impacto que as características da oferta têm na determinação de Vantagens Comparadas pelos Clientes internacionais, o Gráfico 11 determina os factores críticos de sucesso para os seus Clientes externos.

Ao analisarmos o Gráfico 11 (página seguinte) observamos que 19,0% das empresas afirmam que “a Customização e as Funcionalidades têm um impacto absoluto nas suas decisões e que todas as características têm um impacto muito forte nas escolhas destes Clientes”. De referir ainda, a reduzida percentagem (3,8%) de empresas que afirmam “que o Preço tem um impacto absoluto nas decisões de compra dos seus Clientes internacionais” (ANETIE, 2011), o que faz todo o sentido, se nos recordarmos das rubricas da Balança Tecnológica, como por exemplo, os Direitos de Utilização (activo intangível), os Serviços de I&D, ou a Consultoria Técnica, entre outros, perfilando-se como bens ou serviços com alto valor acrescentado e por isso, menos sensíveis à variável Preço.

Gráfico 11 – Vantagens competitivas percebidas pelos Clientes internacionais:



Fonte: ANETIE (2011)

Relativamente aos Modelos de Acesso aos mercados internacionais, solicitou-se aos decisores de topo das empresas que indicassem por ordem cronológica crescente, quais de entre os seguintes modelos foram utilizados de forma a implementarem os seus processos de internacionalização, conforme ilustra o Quadro 11.

Quadro 11 – Modelos de acesso aos mercados internacionais:

#	Exp directa	Exp via agente	Exp via distribuidor	Filial própria	Aquisição	Joint venture	Outros
7	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
6	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	4,7%	0,0%
5	0,0%	0,0%	4,7%	2,3%	4,7%	0,0%	2,3%
4	2,3%	4,7%	7,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%
3	9,3%	4,7%	7,0%	9,3%	0,0%	7,0%	0,0%
2	2,3%	14,0%	18,6%	23,3%	2,3%	7,0%	2,3%
1	72,1%	9,3%	11,6%	7,0%	2,3%	0,0%	0,0%

Fonte: ANETIE (2011)

Da observação do Quadro anterior conclui-se que não são observados padrões significativos. No entanto, existem três situações que ficam evidentes, (1) 72,1% das empresas iniciam a internacionalização recorrendo à exportação directa e (2) 23,3% dos inquiridos acederam aos mercados externos, utilizando a ‘fórmula’ exportação directa, evoluindo para uma filial própria. (ANETIE, 2011).

Um dos pressupostos subjacentes ao modelo de Uppsala é o de que a internacionalização da empresa através de exportações ou de IDE, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado ou em crise, e consequentemente, o número de oportunidades competitivas diminui, procuram-se novos locais para se expandir, o que permite o aumento, tendencial, dos lucros de uma empresa (Carvalho, 2008).

Ainda no Quadro 11 podemos observar que as (3) parcerias assumem um papel importante na abordagem de mercado destas empresas. Se pensarmos que 30,2% das respostas vão para a preferência em primeiro ou segundo lugar por um distribuidor local, ou ainda, que, 14% recorrem a uma *joint-venture*, como segunda e terceira opção de internacionalização, percebe-se que as parcerias são uma via muito apetecível de acesso aos mercados externos. “O parceiro local poderá ser um importante veículo de acesso às instituições político-económicas do seu país”, particularmente, no sector de serviços, onde as empresas promovem mais as parcerias (Carvalho, 2008).

Para Sacramento *et al.* (2002), “os laços sociais são tidos como importantes para conseguir informação sobre a rede de negócios local e para ser apresentado aos melhores contactos do país”.

A perspectiva de existência de uma capacidade de encontrar condições financeiras competitivas é apropriada para examinar a solidez de um modelo de internacionalização (Carvalho, 2008). No que respeita aos Modelos de Financiamento utilizados, o estudo regista uma tendência para o financiamento da actividade internacional, recorrendo a Capitais Próprios (50,6%), seguindo-se os Apoios Governamentais com 12,7%. As Parcerias Estratégicas e os Impulsos de Vendas Relevantes recolhem em ambos os casos 10,1% das preferências (ANETIE, 2011).

Este tipo de preferência mais arriscada, preferindo modelos que lhes permitam obter maior controlo sobre a sua actividade (50,6% recorrendo a capitais próprios) pode ser explicada pela sua dimensão ou vantagens competitivas que eventualmente possuam (*know-how*, tecnologia, patentes, marcas, outros), ou pela falta delas, recorrendo aos apoios governamentais (12,7%) ou às parcerias (10,1%), como forma de acesso a novos recursos ou competências, nos mercados externos seleccionados.

Contractor e Lorange (1988) argumentam que algumas empresas importantes parecem ter encontrado no modelo de parcerias empresariais a melhor solução para o seu processo de internacionalização. Casson *et al.* (2006) afirmam mesmo que “as alianças estratégicas podem ser o instrumento ideal para as empresas se ajustarem às novas realidades da competição global”.

Por outro lado, Porter (1980) argumenta que as empresas líderes procuram aumentar a liderança, pelo que as seguidoras procuram cooperar como forma de obter uma posição dominante, restando às empresas mais pequenas optar por modelos de entrada isolada em novos mercados.

Capítulo V – Apresentação do estudo de caso

5.1 Principais factos históricos sobre a CIL – Centro de Informática, SA

A CIL – Centro de Informática, SA (CIL) foi fundada a 30 de Novembro de 1978 por um grupo de profissionais de Informática, que tinham como principal objectivo da empresa o fornecimento de soluções informáticas, adequadas às necessidades específicas dos clientes. Iniciou com a comercialização dos equipamentos LOMAC¹⁵, bem como o desenvolvimento de *software* aplicacional para esses mesmos equipamentos. Foi pioneira de equipamentos a disquetes¹⁶ em Portugal. O Quadro 12 resume os principais momentos históricos.

Quadro 12 – Resumo dos principais factos históricos:

Ano	Facto histórico
1986	Acordo com o fabricante Victor Technologies para a comercialização de Microcomputadores VICTOR.
1987	Criação da delegação Norte, concretizando a ambição de cobrir todo o território Nacional.
1992	Concretização de negócio com a Honda Portugal: cria um sistema informático para os concessionários desta marca.
1995	Parceria com a DELL. Exclusivo da distribuição desta marca para Portugal.
1997	A Criação da Meiosec SA, operando na área de implementação de infra-estruturas de comunicações, energia eléctrica e segurança.
1999	Início de Parceria com Oracle para desenvolvimento dos produtos Millennium.
2001	Assume o estatuto de Sociedade Anónima.
2003	Criação da CILNET SA, permitindo o split out do departamento de comunicações.
2007	Certificações Gold da Microsoft, ASN da EMC e Vmware Enterprise Partner.
2008	Certificação como Gold Partner da Symantec.
2009	Criação da oferta de Soluções para o mercado, com o projecto de gestão de informação de Educação, atinge certificação TAPP da Symantec (únicos no País) e é nomeada no final do ano como "Partner of the Year 2009" pela DELL.
2010	Atinge um novo nível de parceria Symantec - Platinum Partner.
2011	Início do projecto de internacionalização da CIL, com estabelecimento de parceria com a Fujitsu para disponibilização da Solução de Educação QuantumCube na Cloud mundial e preparação da presença na Cebit 2012..

Fonte: CIL (2012)

Tal como toda a indústria das TIC em Portugal, e de acordo com o Quadro 13 na página seguinte, a CIL tem vindo a perder volume na sua actividade doméstica, reduzindo cerca de 38% do seu volume de negócio. Os anos de 2008 (-22%) e de 2009 (-17%) foram os exercícios com a pior performance, relativamente aos seus períodos homólogos¹⁷.

15 – LOMAC, *Logical Machine Computer*: marca de um fabricante de equipamentos Norte-Americano, entretanto extinta, que possuía um sistema operativo com uma linguagem de programação para que utilizadores não informáticos à data pudessem utilizá-la (diferenciava-se por ser *user friendly*). A razão pela qual não teve continuidade no mercado deveu-se ao nível de exigência de *hardware* incompatível com as performances obtidas na altura, tornando-se, por isso, muito lenta (CIL, 2012).

16 – A unidade de disco flexível (FDD) foi inventada na IBM por Alan Shugart, em 1967 e foi o principal meio de inserção de dados para um computador até que a unidade de CD-ROM se tornou popular.

17 – Não foram disponibilizados dados de 2011.

A este facto coincidiu com uma redução do quadro de pessoal de 14%, durante o período em análise. Se considerarmos que o volume de negócios por colaborador contraiu 27%, conforme se ilustra no Quadro 13, observa-se que a empresa tende a manter os seus quadros, elementos retentores do seu saber (valor intangível).

O Quadro seguinte caracteriza, ainda, os principais mercados alvo da CIL em Portugal, a sua oferta e os principais parceiros da empresa no mercado doméstico.

Quadro 13 – Resumo dos principais factos disponibilizados pela CIL:

Descrição	2007	2008	2009	2010	2011
Volume (V)	24.000.000 €	23.000.000 €	18.000.000 €	15.000.000 €	n.d
Colaboradores (C)	70	62	62	60	n.d
Volume por Colaborador (V/C)	342.857 €	370.968 €	290.323 €	250.000 €	n.d
Mercados alvo	Indústria, <i>Utilities</i> , Farmacêutico, Transportes, Serviços, Distribuição, Construção, Administração Pública Central e Local, Financeiro.				
Oferta	Consultoria Estratégica de Sistemas de Informação - Alinhamento da estratégia de SI/TI e de negócio e implementação de planos estratégicos de sistemas de informação e tecnologia. Inclui o diagnóstico da situação atual e a definição da situação futura.				
	Aplicações Verticais - ERP, <i>Business Intelligence</i> , Gestão Documental, <i>Messaging</i> , Gestão de Conteúdos Multimédia e Escola Digital.				
	Tecnologia - Equipamentos e <i>hardware</i> dos principais fabricantes				
Parceiros	Serviços - Integração de sistemas, Desenvolvimento, Infra estrutura de comunicações, Mobilidade, Auditorias, <i>Outsourcing</i> e Suporte.				
	<i>Hardware</i> – Dell, EMC, Fujitsu, Smart Technologies.				
	Comunicação/Mobilidade – Motorola, Cisco.				
	Impressão – Oki.				
	<i>Software</i> – Oracle, Fujitsu, Microsoft.				
	Segurança – Cisco, Symantec, DRC.				

Fonte: CIL (2012)

5.2 O desenho do negócio

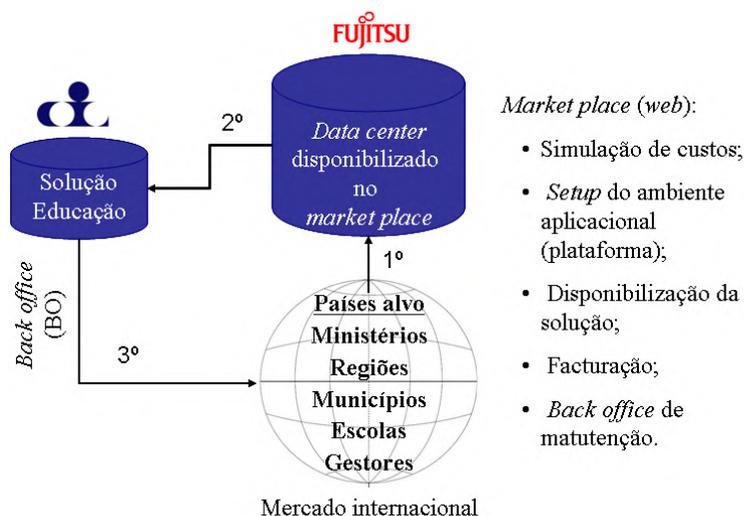
A ideia de negócio que está na base da internacionalização da CIL começou em 2009, quando a empresa foi desafiada por um conjunto de autarquias em Portugal, para desenvolver uma plataforma para servir a comunidade educativa do nosso país, que permitisse integrar de uma forma simples a informação e conteúdos. O acordo de parceria internacional com a Fujitsu serviu de *driver*, para que a empresa pudesse disponibilizar este serviço ‘fora de portas’.

O conceito e a abordagem estratégica da CIL materializam-se na disponibilização às entidades que asseguram a gestão de Educação, aos diversos níveis, de uma solução de gestão de informação de Educação e de serviços de consultoria de gestão estratégica e de qualidade em Educação. Ao usar o serviço *cloud*¹⁸ disponibilizado pela Fujitsu, a CIL oferece módulos independentes de gestão de conteúdos, de *business intelligence*¹⁹ e funcionalidades de serviços de apoio à Educação (*workflow*²⁰, gestão de refeições e transportes), com base na plataforma de aplicações do portal de Educação da empresa²¹.

Estas aplicações promovem os seguintes benefícios: (1) gestão de conteúdos e do conhecimento, (2) informação de suporte à decisão estratégica, (3) comunicação na comunidade educativa, e ainda, (4) facilita a gestão de tarefas administrativas, todos integrados pelo acesso ao portal de Educação da empresa (diferenciação no mercado).

O mercado alvo inclui, escolas, municípios, governos e gestores de Educação, interessados em disponibilizar às suas comunidades educativas, o acesso à solução proposta e aos benefícios proporcionados pela oferta da empresa.

Figura 8 – Desenho simplificado do negócio:



A Figura 8 ilustra o fluxo simplificado do negócio, ou seja, a solução para a Educação CIL está disponibilizada no *market place* do parceiro (Fujitsu), à qual os utilizadores acedem via *web* para gestão das suas actividades (comunidade educativa), existindo um *back office* operacional de suporte e manutenção às suas actividades.

18 – Tecnologia que permite o armazenamento, gestão, partilha e disponibilização de dados, software, aplicações e/ou serviços computacionais através da internet (INPI, 2011)

19 – Fornece o acesso fácil, flexível e multidimensional para os principais indicadores e métricas relacionadas com o contexto da Educação de um país, região e escolas. Utiliza o estado da arte do processamento de dados e ferramentas de apresentação para os gestores de Educação e interessados, e ainda, um conjunto completo de funcionalidades de decisão de suporte para a definição, implementação e acompanhamento de planos estratégicos de Educação (*CIL-Fujitsu Agreement*, 2012).

20 – Fornece uma ferramenta de informação centralizada e partilhada projectada para otimizar o apoio à gestão de serviços escolares. Permite a definição e customização de níveis de serviço (SLA's) e um conjunto completo de indicadores de desempenho e métricas relacionadas com a execução e notificação de tarefas importantes para os decisores e serviços de apoio para as escolas e entidades de ensino relacionadas (*CIL-Fujitsu Agreement*, 2012).

21 – É uma estrutura de aplicações criada para implementação e suporte de conteúdos de Educação e de gestão de comunicação entre escolas e agrupamentos escolares. Permite aos países, regiões, municípios, agrupamentos de escolas e escolas de facilmente criar, implementar e vincular seus portais de Educação e de permitir o estado da arte da gestão de conteúdos e de comunicação para professores, alunos, pais e prestadores de serviços de Educação. Permite assim, uma funcionalidade completa para a promoção da geração de conteúdos e de partilha entre as escolas, grupos de projecto e na comunidade educativa em geral, gerando, desta forma, uma verdadeira comunidade escolar conectada (*CIL-Fujitsu Agreement*, 2012).

Desta forma, a CIL pode chegar rapidamente ao mercado global através do *data center* disponibilizado pelo parceiro, o qual está em condições de vender a solução em parceria com a empresa.

Além disso, existe ainda um canal diferenciado de parceiros locais (Consultores de produto), conhecedores deste mercado e com oferta reconhecida nos serviços de consultoria de Educação, ou dos sistemas de informação para a Educação, garantindo, desta forma, a qualidade da ‘venda’ e o acesso privilegiado nos diferentes mercados.

A CIL através de um *help desk* remoto garante, ainda, o controle directo da relação com os seus Clientes internacionais.

O modelo de negócio assenta no pagamento de um *fee* mensal, a ser pago em função do número de utilizadores da solução (*pay per use*) e a ser repartido pela CIL e os seus parceiros comerciais, tendo em conta a origem do negócio (ou do tipo de parceiro).

Este serviço possibilita ainda o recebimento de margens relacionadas com conteúdos e serviços adicionais de terceiros na plataforma (ex: ensino, formação à distância).

Os principais riscos identificados estão relacionados com a cultura de gestão, com a resistência à partilha de informação e com a sensação à exposição excessiva de informação entre a comunidade educativa. As naturais resistências à mudança, pelo desconhecimento dos utilizadores a esta nova realidade, deverão também fazer-se sentir.

5.3 Tendências de mercado

Segundo o Relatório Gartner (2011), a tecnologia continua a expandir o ecossistema de Educação, dando origem à migração de um ambiente de aprendizagem homogénea, para um mundo de escolhas, onde toda a comunidade educativa possa ter acesso e utilizar *hardware*, *software* e conteúdos que sirvam as preferências pessoais de tempo, lugar e estilo. Os gestores das instituições de ensino e os sistemas de suporte deverão, por isso, olhar para estas previsões e incluírem as mesmas no seu planeamento estratégico.

Existem alguns pontos considerados como potenciais factores críticos de sucesso, incluídos neste relatório: (1) as tecnologias móveis têm ‘perturbado’ o ambiente educacional tradicional, desafiando as preferências da ‘velha escola’, (2) os dispositivos móveis são os preferidos pelos alunos e professores, indicando que as lideranças vão ser pressionadas a aceitar este tipo de instrumentos para uso escolar, e ainda, (3) as tecnologias móveis permitiram um mundo de escolhas, que se estendem até a criação e distribuição de informação de Educação e serviços de conteúdo.

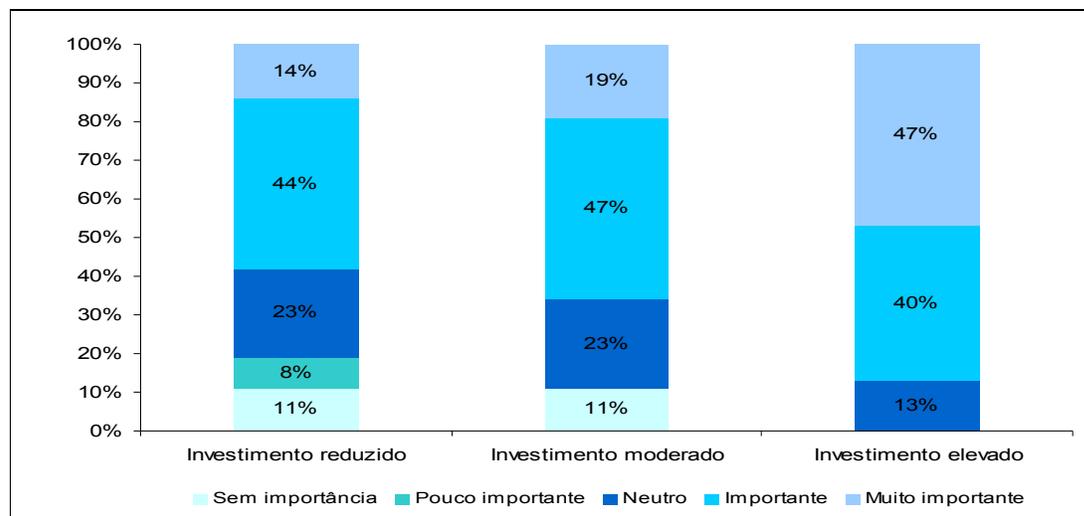
Uma das principais conclusões relacionadas com as premissas do planeamento estratégico, é que estão entrar novos *players* no mercado de Educação, com plataformas de aprendizagem que estão abertas e podem fazer uso da comunicação, colaboração e ferramentas de gestão de conteúdos existentes, bem como, no caso dos utilizadores finais, com aplicações *web* e soluções de última geração (Gartner, 2011).

De acordo com um outro estudo²² recentemente publicado (ATKearney, 2012), ao comparar os resultados do presente ano com o período entre 2005 e 2009, mais de 20% dos inquiridos nesse estudo, citam a inovação tecnológica como um dos *drivers* das suas receitas, por oposição aos 7% anteriormente obtidos.

Este facto suporta assim a ideia de uma mudança de mentalidade, ou da percepção dos gestores, do contributo dado pela inovação tecnológica como motor para o crescimento das empresas, relativamente a ‘factores tradicionais’ como a redução de custos de contexto, ou à optimização de custos das empresas. Aqui a ideia não é do “primeiro substituir os segundos na percepção dos inquiridos, mas sim do aumento da importância estratégica da inovação tecnológica para os seus negócios” (ATKearney, 2012).

Quase metade dos inquiridos no estudo, com investimentos significativos em tecnologia, refere que a inovação tecnológica representa um contributo “muito importante” nas suas receitas (47%), tal como se ilustra no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Contributo da inovação tecnológica na geração de receitas:



Fonte: ATKearney (2012)

22 – A ATKearney elaborou este ano uma pesquisa a nível global na tentativa de entender como é que a tecnologia e a inovação tecnológica estão a ser incorporadas nas estratégias das empresas, no processo de decisão estratégico e nos assuntos de negócios relacionados com a sua adopção e implementação, nas indústrias automóvel, comunicações e tecnologia, consumo e retalho, serviços financeiros e energia. Para maior detalhe do estudo consultar *IT Innovation Spurs Renewed Growth* (ATKearney, 2012).

A diferenciação, a inovação constante, a busca de valor acrescentado, o serviço e o proporcionar experiência ao cliente, são factores essenciais na capacidade para garantir a viabilidade e a sustentabilidade do negócio das empresas. E é aí que os Sistemas e Tecnologias de Informação, têm um papel activo na criação das condições necessárias para que as empresas se tornem muito mais fortes e competitivas. A frase 'fazer mais com menos' é um dos princípios chave. O passar esta "forma de estar" para dentro da organização, é o desafio que qualquer gestor, qualquer CEO, qualquer governante deve fazer (Portal GSTI, 2012).

A boa gestão de projectos de base tecnológica, poderá passar por (1) entender ou otimizar a inovação tecnológica para cada negócio, (2) determinar o nível eficiente de investimento, e (3) desenvolver uma estrutura organizacional que promova a geração de novas ideias. O desafio que se coloca aos seus gestores será a procura de uma sintonia com as necessidades do próprio negócio, tirando o melhor partido possível dos seus activos tecnológicos, rumo ao crescimento e desenvolvimento das suas empresas.

Tipicamente, a base da inovação envolve uma rede de fornecedores e parceiros que configuram o conhecimento e outros recursos para criar uma nova oferta. A procura por constituir alianças com “laços fortes”, pode ser um contributo importante para se construir um fluxo constante de inovações e melhoria continua (Tidd, 2006).

No caso de empresas que apostem em parcerias (como é o caso), os melhores contratos são aqueles que conseguem tirar partido da própria inovação dos parceiros, como por exemplo, incluindo cláusulas que prevejam incentivos aos parceiros que ajudem a estimular a inovação. Além disso, assiste-se actualmente a uma tendência para a existência de contratos de *outsourcing* de menor dimensão, e por isso, mais acessíveis a empresas de menor dimensão (ATKearney, 2012).

Esta situação abre caminho para mais concorrência e mais transparência na oferta de condições, em particular no mercado de infra-estruturas. A concorrência de provedores de baixo custo como a Google para serviços de mensagens, ou a Amazon e a Microsoft para infra-estruturas *cloud*, possibilita melhores condições de oferta para as PME's.

Além disso, programas do tipo *pay-per-use* tornam os clientes mais independentes dos seus fornecedores. Embora a indústria de *outsourcing* de programas TIC, ainda se encontra relativamente fragmentada, a consolidação será uma tendência dada a necessidade da presença e da escala global para atingir a liderança de custos e satisfazer as necessidades dos seus clientes de inovação²³ (ATKearney, 2012).

5.4 O mercado e os seus incentivos

De acordo com a Comissão Europeia (2012), a maioria dos europeus passa pelo menos nove ou dez anos na escola, adquirindo os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, e proporcionar-lhes as competências essenciais para a adesão bem sucedida na sociedade e no trabalho.

As desigualdades presentes na Educação e na formação profissional têm significativos custos adicionais para os indivíduos, sociedades e economias. A Educação deve ser eficiente na produção de um alto padrão de excelência e equitativa, no aumento do nível geral de competências. A inclusão social é um aspecto fundamental para o desenvolvimento humano, obtido, tendencialmente, através de um ciclo virtuoso de difusão do conhecimento entre a sociedade, empresas e universidades.

Quadro 14 – Nível de escolaridade nos países da OCDE:

Nível de escolaridade (Média 2004 a 2009)	Portugal	Alemanha	Reino Unido	EUA	França	Holanda	Espanha	Total OCDE
Doutoramento (%)	2,7	2,0	1,2	1,0	0,8	0,6	0,4	0,9
Secundário (%)	44,3	85,0	75,5	87,3	82,2	81,5	63,8	78,7

Fonte: Jornal de Negócios (31.07.2012), OCDE (2012)

O Quadro 14 mede a percentagem média da população entre os 25 e 34 anos com pelo menos o ensino secundário, entre os anos de 2004 e 2009, reflectindo uma grande desproporcionalidade de Portugal em relação à média da OCDE.

Se no caso do ensino de ‘elite’ somos líderes destacados no seio dos países da OCDE (2,7% contra 0,9), já no ensino secundário os nossos resultados são manifestamente maus (44,3% por oposição a 78,7%) em relação à média destes países²⁴.

Este Quadro retrata uma necessidade evidente de melhoria do nível equitativo do nosso ensino, o qual se repercutirá na qualidade dos nossos gestores e na competitividade das empresas nacionais. "A diferença de nível de instrução é a principal causa das diferenças de produtividade da mão-de-obra" (OCDE, 2012).

Em Portugal esta situação parece evidente, se considerarmos que entre percentagem reduzida de alunos que termina o secundário (44,3%), existe uma elevada percentagem de alunos que segue para doutoramento (2,7%) e pela vida académica, afectando, presumivelmente, o nível de competências nos lugares de topo das nossas empresas, e consequentemente, a produtividade do nosso país.

23 – Para mais informações consultar *Finding what every ICT Services Provider craves: Healthy Profits* (AT&Kearney, 2012).

24 – Para maior detalhe sobre o assunto consultar *Education at Glance* (OCDE, 2012).

Neste contexto, e com o objectivo de harmonizar estes indicadores a nível Europeu, os Ministros da Educação dos Estados Membros da UE estabeleceram prioridades a trabalhar para melhorar os sistemas de ensino nacionais, incluindo a formação de professores, as competências essenciais, a aprendizagem de linguagem TIC, a matemática, a ciência e tecnologia, a cidadania activa e a coesão social.

Os desafios nestas áreas são consideráveis. Cerca de 25% dos adultos (73 milhões de europeus) têm um nível baixo de habilitações literárias. Um quarto dos jovens com menos de 15 anos de idade, apenas atinge o menor nível de proficiência em leitura, 15% dos jovens entre 18-24 anos abandonam a escola prematuramente, apenas 78% dos jovens com 22 anos concluem o ensino secundário e o nível de interesse em algumas disciplinas como ciências e matemática é baixo (Comissão Europeia, 2009, 2012; OCDE, 2011).

A gestão do conhecimento e dos sistemas de informação são, por isso, consideradas ferramentas críticas, ao permitir o aumento das competências e ajudarem a melhorar todo o sistema de ensino. Todos os países desenvolvidos e emergentes têm um forte compromisso com a Educação, reconhecendo, nesta área, um papel crucial para o desenvolvimento e inovação (OCDE, 2012).

A Comissão Europeia para a Educação recomenda para os Estados Membros a tendência de não se fazer cortes nos orçamentos da Educação, apesar das restrições que enfrentam devido à crise económica. "Os gastos com Educação são um bom investimento para o emprego e para o crescimento económico a longo prazo. Em tempos de pressões orçamentais é fundamental assegurar que os recursos sejam utilizados da forma mais eficiente possível" (Comissária Vassiliou, 2009).

Na comunidade de Educação, há uma clara percepção para alavancar o acesso e partilha de conteúdos de Educação e de informações de suporte estratégico à decisão.

Há também uma visão clara sobre a necessidade das plataformas de comunicação permitirem aos alunos, pais, professores e gestores de Educação melhorarem a comunicação e permanecerem conectados através de uma rede multi-plataforma de recursos, incluindo dispositivos móveis (Gartner, 2011).

O exemplo português do plano tecnológico para a Educação foi reconhecido mundialmente como um projecto líder nesta área, garantindo o conceito de aprendizagem conectada e meio ambiente na sala de aula.

A CIL tem sido uma empresa relevante para este projecto em Portugal.

5.5 Recolha dos dados empíricos e considerações iniciais

Tal como já foi referido no Capítulo 3 (3.6 Plano de investigação), a recolha de dados empíricos foi realizada através de duas entrevistas com o Eng. José Veiga, Administrador Executivo da CIL, cujo foco foi conhecer a organização e os seus objectivos (entrevista realizada a 29.11.2011). Mais tarde, já com o projecto a decorrer, a ênfase foi colocada nos parceiros e no plano de internacionalização da CIL (entrevista realizada a 31.08.2012). Entretanto, foram mantidas algumas conversas informais de acompanhamento e actualização do processo de implementação do projecto até ao *Go to Market*, previsto para o mês de Março do corrente ano (ver Quadro 15, página seguinte).

O resultado das entrevistas e das conversas informais foi resumido num Quadro apresentado em Anexo, identificando as repostas às perguntas de pesquisa enunciadas no Capítulo 3 (3.6 Plano de investigação, Quadro 4, pág. 33).

Após reunir e compilar toda a informação obtida, durante a análise das perguntas de pesquisa (5.5.4 Análise das perguntas de pesquisa), as interpretações empíricas foram ainda sujeitas a uma validação pela empresa (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Em seguida, serão apresentados alguns dados importantes sobre o entrevistado, sobre plano de implementação do projecto, a abordagem comercial e o modelo de negócio previsto, com base no documento estratégico para a implementação do processo de internacionalização da CIL (*CIL-Fujitsu Agreement*, 2012).

Posteriormente, apresentar-se-á a análise às perguntas de pesquisa.

5.5.1 Caracterização de José Veiga

José Simões Veiga nasceu a 16 de Maio de 1960 e é natural de Lisboa. Obteve a Licenciatura em Engenharia Electrotécnica e de Computadores pelo IST em 1987 e o MBA pela Universidade Católica Portuguesa em 1998. Foi assistente convidado desta Universidade entre 1999 e 2004 nos cursos de Licenciatura em Gestão e Economia.

Iniciou a sua experiência profissional na Setenave, em Setúbal, onde exerceu diversas funções na área da Organização de 1980 a 1987. Exerceu funções de Director de Sistemas de Informação no IPO de Lisboa entre 1988 e 1990. No período de 1991 a 1998 assumiu funções de gestão de SI/TI na British Petroleum, tendo participado em vários projectos internacionais. Entre 1999 e 2005 foi Director de Sistemas de Informação no Grupo Edifer. Actualmente é Administrador na CIL, empresa que desenvolve e implementa soluções de SI/TI em projectos nacionais e internacionais.

5.5.2 Plano de implementação do projecto e *Go to Market*

O Quadro 15 ilustra as principais acções de marketing e comunicação asseguradas pela CIL e que antecederam o *Go to Market*.

Quadro 15 – Implementação da Solução de Educação CIL na *cloud* da Fujitsu:

Acções	Dez-11	Jan-12	Fev-12	Mar-12	Abr-12	Mai-12
Preparar aplicações para a cloud						
Preparar suporte técnico para a cloud						
Identificar e contratar parceiros locais						
Preparar documentos de marketing						
Implementar o novo sitio de produto CIL						
Treinar parceiros locais						
Solução cloud (versão portuguesa)						
Solução cloud (versão alemã)						
Solução cloud (versão francesa)						
Assegurar presença na CeBIT						
Assegurar projectos-piloto						

Fonte: *CIL-Fujitsu Agreement* (2012)

Ao analisar o plano de implementação da empresa no Quadro anterior, é de registar uma preocupação pela preparação da solução tecnológica, pela procura de parceiros locais, e pela comunicação interna e externa deste processo, reforçada pela “forte presença” na principal feira do sector (CeBIT)²⁵. Além disso, procurou-se assegurar a formação das equipas e não menos importante, as diferentes traduções da solução oferecida²⁶.

Uma nota ainda, para a utilização de projectos-piloto, como forma de reduzir o risco inicial e promover o conhecimento de mercado e experiencial nos países de destino, procurando, desta forma, ultrapassar dificuldades de actuação no estrangeiro, num contexto novo e tendencialmente desfavorável, designadamente, por custos de entrada elevados provocados pela burocracia, corrupção, entre outros (Carvalho, 2011).

Relativamente à abordagem comercial ao mercado pelos parceiros, foi construída uma matriz de actuação por tipo de venda (*leads* ou prospecção e venda qualificada) e por tipo de canal comercial ou de ‘Cliente’, conforme se demonstra no Quadro 16.

Quadro 16 – Matriz de abordagem comercial por Tipo de Venda e de Cliente:

Leads ou prospecção	Escolas Privadas	Escolas Públicas		
		Governo central	Governo local ou regional	Escolas
Portugal				
Parceiros locais				
Países destino				
Venda qualificada	Escolas Privadas	Escolas Públicas		
		Governo central	Governo local ou regional	Escolas
Portugal				
Parceiros locais				

Fonte: *CIL-Fujitsu Agreement* (2012)

25 - <http://www.cebit.de/home>

26 – Traduções da solução, prioritárias até ao *Go to Market*, tendo em conta os mercados preferenciais: Portugal, Alemanha, Áustria, França, Marrocos, Brasil e Noruega (*CIL-Fujitsu Agreement*, 2012).

Analisando o Quadro anterior, existiu uma preocupação em ajustar a abordagem aos mercados internacionais, procurando dividir o foco dos parceiros. A Fujitsu com a responsabilidade de ‘facilitar’ a entrada nos países de destino (*Leads* ou prospecção), exercendo a sua influência ao nível político (Governo Central, Local ou Regional), deixando a actuação mais operacional e técnica (Venda qualificada) para quem realmente domina o mercado da Educação (CIL e Consultores de produto).

5.5.3 Modelo de negócio

No que respeita ao Modelo de negócio, foram feitas estimativas de ‘esforço’ de investimento em marketing, em alocação de recursos humanos, em investimento tecnológico e nos custos mensais de exploração, bem como, foram projectadas as expectativas de negócio para o próximo triénio, resumidas no Quadro 17 em seguida.

Quadro 17 – Plano de negócio para os anos de 2012 a 2014:

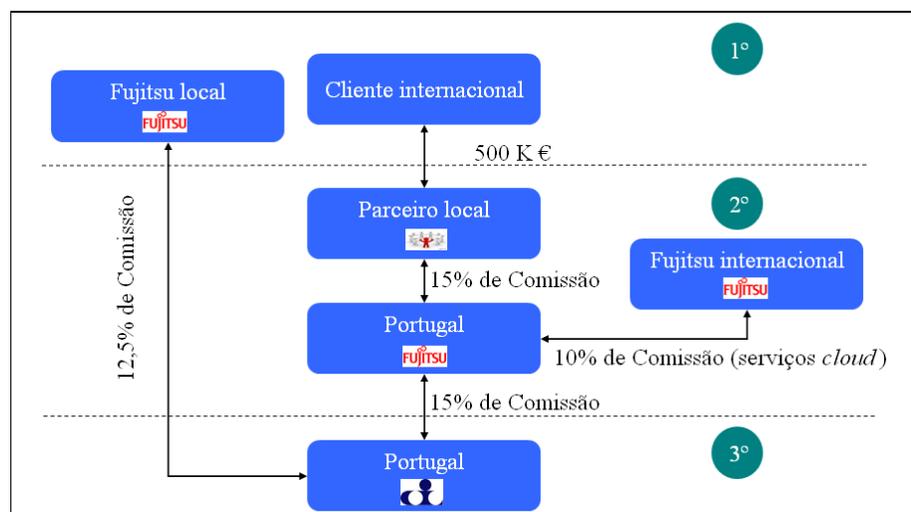
Ano	Investimento	Receita	Margem	Margem (%)
2012	566.600 €	4.840.000 €	4.273.400 €	754%
2013	491.600 €	5.324.000 €	4.832.400 €	983%
2014	491.600 €	6.122.600 €	5.631.000 €	1145%
Total	1.549.800 €	16.286.600 €	14.736.800 €	951%

Fonte: CIL-Fujitsu Agreement (2012)

Da análise do Quadro anterior, observa-se um cenário muito optimista relativamente ao potencial deste negócio, atingindo uma margem em relação ao investimento de 951% em três anos.

Por fim, na Figura 9, procura-se evidenciar o fluxo da facturação e o sistema de incentivos da parceria, com uma exemplificação para uma encomenda.

Figura 9 – Fluxo de facturação e de incentivos da parceria:



Fonte: CIL-Fujitsu Agreement (2012)

Os fluxos de facturação e as margens de negócio inerentes a cada projecto, embora seguindo por defeito a abordagem indicada acima, são analisadas caso a caso, em função de condições específicas dos mesmos e da intervenção efectiva que cada entidade teve na sua identificação e concretização (Veiga, 2012).

5.5.4 Análise das perguntas de pesquisa

Questão de pesquisa um: *Qual a experiência internacional da empresa, antes de se iniciar o processo de internacionalização em curso?*

R: Apenas a experiência adquirida com o parceiro de negócio (Fujitsu) e com outros parceiros e fornecedores (Veiga, 2012).

De acordo com Welch e Luostarinen (1988), citados por Sotto-Mayor Filho (2006), o *processo de internacionalização possui duas variáveis, denominadas de fase entrada e de saída. A primeira diz respeito à abertura da empresa para angariar negócios com fornecedores internacionais de produtos e serviços. A segunda, refere-se à procura da empresa em vender ou produzir os seus produtos ou serviços em mercados internacionais.*

As redes de relacionamentos são, neste caso, com fornecedores e parceiros locais, devendo ser consideradas um ‘activo’ fundamental para a internacionalização das empresas e aproveitadas para fomentar o envolvimento internacional e uma cultura empresarial, orientada para os mercados externos.

Se nos recordarmos da Teoria das Redes (Johanson e Mattson, 1988), à medida que as empresas vão conquistando o seu espaço no mercado, integram-se progressivamente (tanto no mercado doméstico, como nos países de destino) e utilizando-os, para promoverem a sua integração internacional.

Questão de pesquisa dois: *Quais as motivações estratégicas que levaram a empresa a querer internacionalizar-se?*

R: As principais motivações estão relacionadas com as perspectivas de crescimento, de rentabilidade, a necessidade de dinamização de negócio internacional, em face das limitações da economia portuguesa e do mercado de Sistemas e Tecnologia de Informação, e a identificação de área de intervenção no mercado internacional com soluções de nicho. Para além disso, a aposta no potencial da solução inovadora para o mercado da Educação e na disponibilidade de *market place* mundial observada pela presença em seminários internacionais. Não há conhecimento de oferta semelhante no mercado Europeu e América Latina (Veiga, 2012).

Mesmo com algumas dificuldades as organizações encontram motivação para actuarem noutros mercados. O termo ‘motivação internacional’ refere-se ao processo de iniciação e orientação da empresa e dos seus participantes, para a realização de negócios no mercado externo. A experiência com negócios no exterior, a mobilização dos recursos para obter o conhecimento dos mercados e a formação de uma cultura voltada para o empreendedorismo internacional, terão que estar directamente ligadas às escolhas estratégicas para as empresas explorarem as oportunidades no mercado internacional (Jaeger *et al.*, 2010).

Yep (1992) define cinco classes de variáveis, que potencialmente influenciam as empresas rumo à internacionalização: (1) mercado e concorrentes, (3) custos, (4) tecnologias e (5) acções governamentais. Neste contexto, Czinkota *et al.* (1996 e 1998) dividiram os factores em duas grandes categorias, proactivos e reactivos. Stewart e McAuley (1999) definiram factores em internos e externos. O Quadro 18 sintetiza os principais *drivers* da expansão internacional das empresas.

Quadro 18 – *Drivers* da internacionalização:

	Interno	Externo
Proactivo	Rentabilidade e crescimento; Vontade da gestão Vantagem tecnológica; Orientação global	Oportunidades externas; Benefícios fiscais; Economias de escala; Apoios governamentais
Reactivo	Declínio de vendas, excesso de produção; Combater sazonalidade; Excesso de capacidade	Pressão competitiva; Mercado doméstico saturado; Proximidade de Clientes

Fonte: Adaptado de Czinkota e Ronkainen (1998), Stewart McAuley (1999) e Hollensen (2007)

Ao observarmos o Quadro e cruzando com a resposta do entrevistado acima descrita, encontramos factores nos quatro quadrantes que se podem atribuir à CIL, a saber; (1) a rentabilidade, o crescimento e a vantagem tecnológica da solução oferecida, (2) a redução dos seus negócios, (3) as economias de escala e as oportunidades externas, e ainda, (4) o mercado doméstico saturado e a proximidade de Clientes internacionais, através dos seus parceiros.

Questão de pesquisa três: *Quais os factores críticos que a empresa necessita para sustentar a sua internacionalização?*

R: Claramente, o financiamento, uma cultura orientada para clientes internacionais, os processos de certificação com parceiros internacionais de *market places* e um plano de negócios bem definido (Veiga, 2012).

Para que as empresas entendam qual o caminho da sua internacionalização, é fundamental identificarem e caracterizarem as suas características internas (recursos humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros), as suas forças e fraquezas, assim como as

oportunidades e ameaças do ambiente que as rodeiam. Para Lee *et al.* (2001), os recursos financeiros para as PME's devem ser alocados no desenvolvimento tecnológico, em mercados e comunicação, considerando estas áreas críticas para o crescimento das PME's (Bernardino e Jones, 2003, 2008).

De qualquer forma, a alocação dos recursos financeiros pode variar em função das necessidades principais da empresa, ou seja, tendo em conta os seus objectivos estratégicos, do estado de maturidade em que esta se encontra, do ciclo de vida dos seus produtos, ou ainda, tendo em conta o tipo de sector em que opera.

De acordo com Barney (1991) os recursos humanos são críticos para a criação de vantagem competitiva, uma vez que estão envolvidos com o (1) desenvolvimento organizacional, (2) o desenvolvimento tecnológico, (3) a gestão financeira, (4) as vendas e o marketing e (5) a liderança. No caso particular dos líderes, estão envolvidos na definição e implementação da estratégia (Bernardino e Jones, 2003, 2008).

Etemad (2004), refere ainda, que a sobrevivência das empresas num ambiente competitivo e globalizado, sugere que não possuam apenas recursos ou competências, mas também as utilizem. Lidar com relações não depende exclusivamente de recursos físicos, mas de características de liderança, empreendedoras, de relacionamento social e até, de redes familiares. Estas capacidades, em conjunto com as vantagens locais, promovem a criação de *networks* internacionais, bem como a sua expansão.

Questão de pesquisa quatro: *Quais as principais razões que levaram a empresa a procurar internacionalizar-se com base em parcerias, distinguindo, neste caso, as vantagens com o parceiro internacional (Fujitsu), das vantagens conseguidas pelos parceiros locais (Fujitsu local e Consultores de produto)?*

R: O parceiro de serviços *cloud*, assegura uma cobertura uniforme de produto e serviço por regiões, com possibilidade de negócios em escala e com dimensão reconhecida em vários mercados. Os parceiros locais asseguram a consultoria de Educação e a proximidade com clientes no contexto cultural e de Educação apropriado (Veiga, 2012).

“Recorrendo a parcerias, as PME's podem estabelecer presença no estrangeiro e adquirir conhecimentos sobre esses mercados de uma forma rápida e sem os riscos inerentes a um investimento próprio normalmente efectuado (IDE)” (Carvalho, 2011).

Neste caso observa-se um *mix* de estratégias que se complementam, ou seja, (1) uma estratégia global com a Fujitsu, assumindo uma maior padronização de produtos e serviços nos diferentes mercados, e (2) uma abordagem recorrendo a parcerias locais (Fujitsu local e

Consultores de produto) garantindo uma maior proximidade e um relacionamento de qualidade com os Clientes locais.

No primeiro caso, trata-se de uma abordagem centralizada pela Fujitsu internacional (Alemanha), garantindo uma cobertura de produto e serviço uniforme, e promovendo as economias de escala e a inovação. Este tipo de estratégia pode incorrer em menos custos, mas não garante a mesma flexibilidade perante oportunidades de crescimento nos mercados locais. Não é por isso tão sensível a mudanças localizadas, se considerarmos que a decisão operacional é feita no país de origem. Para que se atinja eficiência operacional terá que haver um foco na coordenação e cooperação internacional, procurando-se maximizar o desempenho a nível mundial, através da partilha e da integração. Esse será o ‘papel’ a desempenhar pelas equipas Fujitsu locais, exercendo a sua influência na divulgação da proposta de valor, junto das diferentes autoridades governamentais (Hitt *et al.*, 2001).

No caso dos Consultores de produto, observamos uma estratégia multidoméstica²³, descentralizando as decisões para o parceiro local de cada país, garantindo, desta forma, uma flexibilidade de adaptação dos produtos e serviços à situação específica de cada mercado, focando a competição por país de destino (Hitt *et al.*, 2001).

Questão de pesquisa cinco: *O modelo de parceria é resultado da experiência dos parceiros, da expectativa de aprendizagem e da confiança obtida com este processo?*

R: É um modelo testado e com sucesso noutras áreas dos Serviços e Tecnologias das TIC. O conhecimento da Educação permite perceber a vantagem e a necessidade óbvia de oferecer serviços de TIC globais e serviços de Educação locais (Veiga, 2012).

De acordo com Ribeiro *et al.* (2012), o papel das TIC e dos serviços às empresas é essencial para a manutenção de vantagens competitivas e ainda, na sua integração em redes tecnológicas e produtivas globais. O desafio passa por conceber parcerias estratégicas que assegurem uma oferta integrada de conhecimento especializado, adaptado localmente. A sua competitividade empresarial deverá ser resultado das condições criadas para competir em rede, dividindo processos e tarefas especializadas executadas em países diferentes (ver 5.7.2 Modelo de negócio, Figura 8, pág. 60).

23 – Quando as filiais actuam com elevada autonomia, adequando-se às situações específicas de cada mercado (Hill *et al.*, 1990).

As parcerias estratégicas são um elemento chave para garantir a redução da incerteza pela via da aprendizagem adquirida, aumentando o comprometimento com o mercado e a possibilidade acelerar o processo de internacionalização da empresa. A gestão dos relacionamentos consolida este processo (Johanson e Vahlne, 2003).

Questão de pesquisa seis: *A parceria é função da vontade de aprendizagem e depende do potencial de conhecimento dos parceiros?*

R: As parcerias resultam de uma análise cuidada da experiência, das competências, do potencial e da estratégia de negócio dos parceiros (Veiga, 2012).

As decisões de internacionalização estão muito ligadas ao factor conhecimento e à necessidade de uma maior e melhor comunicação intra e entre empresas. A troca de experiências permite otimizar a gestão de conflitos, facilitando a sempre pertinente estabilidade. As empresas, através de mecanismos de aprendizagem, interagem ao longo de toda a trajectória, tendendo a criar valor, gerando competências que se podem tornar mais-valias, se devidamente enquadradas no seio das organizações envolvidas (Carvalho, 2011).

Questão de pesquisa sete: *Quais os principais impactos que este tipo de processo pode ter na organização?*

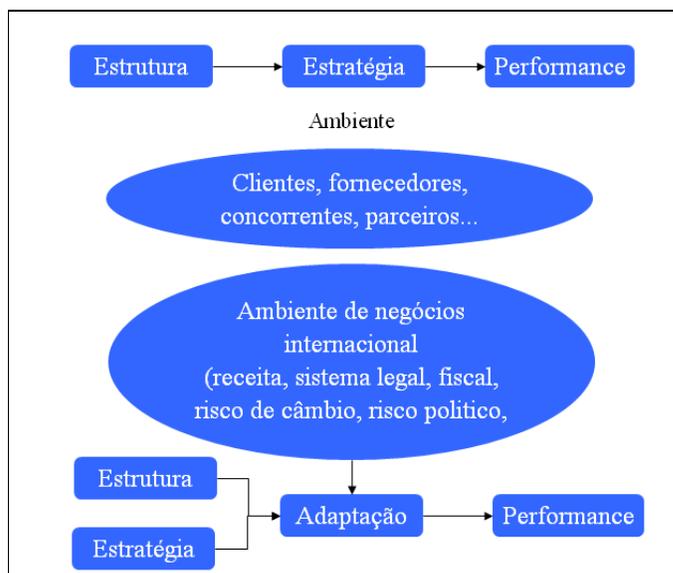
R: A rentabilidade do investimento na solução criada e o potencial de negócio. Ao nível da estrutura, será certo a necessidade de reforço da equipa técnica e de pré-venda, bem como, a criação de cultura organizacional orientada para o exterior (Veiga, 2012).

“Environmental conditions determine which systems survive and thrive: those best adapted are most likely to survive” (SCOTT, 1998).

Ao deslocarem-se para ambientes desconhecidos é muito provável que as organizações se deparem com contextos e regras definidas por instituições políticas, sociais, judiciais e económicas que desconhecem e as quais deverão cumprir. Esta realidade exige um esforço considerável de adaptação, o qual aumenta à medida que os diferentes ambientes também se diversificam.

Ao analisar a Figura 10 da página seguinte, parece provável que a adaptação de uma empresa ao ambiente internacional seja um factor determinante para cada um dos três componentes EEP (estrutura, estratégia, performance), bem como para a interacção com os actores de mercado, incluindo os seus parceiros.

Figura 10 – Adaptação de uma empresa ao ambiente internacional:



Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2009)

É crítico existir nas empresas, uma monitorização constante de todas estas variáveis que permitam respostas eficazes às mudanças dos seus ambientes (Ferreira *et al.*, 2009).

Em princípio, a cooperação permite às organizações concentrarem-se nas suas competências e necessidades nucleares, ao mesmo tempo, que alavancam as suas competências, obtendo importantes vantagens competitivas pelas sinergias obtidas.

No sector das TIC, em particular, as PME's recorrem a novas tecnologias (criando ou seguindo tendências) e à inovação. Enfrentam, assim, mercados e ambientes de rápida mudança, com ciclos de vida de produtos e serviços cada vez mais reduzidos, havendo, por isso, tecnologias obsoletas em períodos de tempo mais curtos, pelo que estas empresas necessitam de estruturas organizacionais e modelos de negócios flexíveis e adaptáveis, a mais que prováveis transformações do sector (Coviello e Munro, 1995).

De acordo com a resposta obtida, foram detectadas necessidades de ajustamento da estrutura (técnica e de prospecção de negócios) e do fomento de uma cultura orientada para o exterior, que possam responder às exigências estimadas decorrentes do processo de internacionalização, visando uma melhoria contínua da performance da organização.

Questão de pesquisa oito: *Quais os principais impactos que este tipo de processo pode ter na tecnologia?*

R: Existe uma necessidade de adaptação da solução tecnológica a diferentes requisitos e objectivos, determinando uma constante evolução tecnológica, alinhada com as melhores práticas mundiais (Veiga, 2012).

A dinâmica de melhoria contínua através do acesso à tecnologia e à rede de relações (financeiras, legislativas e políticas) assumidas pelos parceiros promove a interacção com o mercado no sentido de potenciar o acesso ao conhecimento (Carvalho, 2011).

Questão de pesquisa nove: *Quais as principais ameaças que este tipo de parceria pode trazer para a empresa?*

R: Eventuais acções de cópia de conceito de solução e do negócio (Veiga, 2012).

“O objectivo principal da cooperação deverá ser a aquisição de novas competências e recursos, distinguindo, entre adquirir as competências de um parceiro e ter acesso a elas”. Esta última opção deverá ser objecto de contratação, suportada em mecanismos de regulação perfeitamente claros e bem definidos. É muito importante que as partes se identifiquem como complementares, obtendo benefícios mútuos. Uma necessidade comercial assegurada promove a mobilização de recursos. Investir esforços significativos para alinhar missões, estratégias e valores, oferece sustentabilidade à parceria. A compatibilidade estratégica é um factor crítico de sucesso (Carvalho, 2011).

Neste sentido é fundamental existir uma preocupação de melhoria contínua dos relacionamentos e dos recursos internos dos parceiros, promovendo o desenvolvimento organizacional, a inovação e uma esperada diferenciação conjunta no mercado.

Questão de pesquisa dez: *Quais os principais impactos que este tipo de processo pode ter na escolha e no modo de entrada nos mercados de destino?*

R: As estratégias de aproximação foram feitas com base na disponibilidade percebida de orçamentos públicos e privados para projectos deste tipo. As parcerias existem em mercados onde estão definidas estratégias para a Educação e políticas de incremento da qualidade, neste sector chave da sociedade. Existem várias regiões no globo com forte aposta nesta actividade, pelo que esta abordagem não determina limitações importantes na escolha dos mercados (Veiga, 2012).

Para Sotto-Mayor Filho (2006), “os diferentes modos de entrada determinam o grau de controlo sobre os seus negócios internacionais (Root, 1994), o nível de risco e recursos alocados (Hill *et al.*, 1990), o nível de custos e retorno do investimento (Buckley e Casson, 1985), e o nível de compromisso e envolvimento com o mercado (Johanson e Vahlne, 1977; Welch e Luostarinen, 1988; Burgel e Murray, 2000)”.

Os diferentes modos de entrada procuram dar resposta a duas decisões estratégicas pelas empresas: (1) a localização das diferentes actividades da cadeia de valor, dentro ou fora dos mercados alvo, e (2) a sua propriedade.

No caso das PME's, se considerarmos fenómenos já referidos neste trabalho, como a massificação dos utilizadores de internet e a redução dos custos de comunicação, ao que se acrescenta a redução dos preços de transporte e a mobilidade de capitais, as condições foram criadas para um mundo cada vez mais global. Além disso, a sistematização, a rapidez de acesso à informação e o desenvolvimento dos sistemas de informação trouxeram grandes oportunidades em diversas dimensões. Depois da globalização das grandes empresas, assiste-se agora a uma oportunidade para estas empresas, poderem abrir os seus horizontes 'além fronteiras'.

Hoje em dia é 'relativamente fácil' para uma empresa que aposte em tecnologia de informação, fazer parte de uma cadeia de valor internacional sem sequer sair do próprio país, ou apostar em investimentos 'relativamente seguros', para garantir a sua presença nos mercados de destino (ex: *cloud computing*, parcerias).

Os efeitos deste tipo de desenvolvimentos estão implícitos em estudos de internacionalização de PME's, realizados a partir do final dos anos noventa e que passaram a olhar para o modo de entrada como desenvolvimentos organizacionais, em vez de serem considerados apenas como formas de entrada em novos mercados (Bernardino e Jones, 2003, 2008; Guillén e Canal, 2009; Etemad *et al.*, 2010).

“A decisão óptima de uma empresa escolher o modo de entrada, é aquela que maximiza o valor criado da empresa no longo prazo” (Carvalho, 2011). As opções de entrada nos mercados externos podem, ou devem reflectir, os recursos e competências disponíveis pelas empresas, os quais (ou parte deles) poderão sustentar as suas vantagens competitivas, devendo ser melhorados e ajustados ao processo de internacionalização.

No caso da CIL, a entrada simultânea em diversos mercados externos, recorrendo a uma estratégia descentralizada, recomenda modos de entrada de médio controlo, partilhando custos, recursos e riscos (Hill *et al.*, 1990), o que foi conseguido pela via das parcerias com *players* locais, suportada a uma escala global pelo o acordo assinado com a Fujitsu.

Questão de pesquisa onze: *Que mercados externos consideram prioritários? Porquê?*

R: Os mercados considerados prioritários foram: (1) Mercados nórdicos (Finlândia, Suécia e Noruega), considerando a cultura de gestão, a disponibilidade tecnológica instalada, a aposta na gestão do conhecimento, a aposta na gestão da Educação e a disponibilidade de incentivos de financiamento; (2) Emiratos Árabes Unidos, devido à existência de Planos Estratégicos de Educação e ao seu forte investimento; (3) Marrocos, pela detecção de um Plano Tecnológico em implementação; e (4) Brasil, tendo em conta a economia emergente, o

nível de investimento na economia e a sua dimensão, não esquecendo a identificação cultural com o nosso país (Veiga, 2012).

Na visão de Oviatt e McDougall (1994), *as born globals são empresas que desde o início de suas constituições, procuram desenvolver vantagem competitiva expressiva no uso de recursos e na venda de produtos ou serviços em diversos países. Acrescentam também que estas empresas apresentam uma estratégia de internacionalização proactiva e um compromisso para vender seus produtos ou serviços nos mercados globais, mesmo não possuindo unidades no exterior.*

De acordo com Bradley (1995), existem basicamente duas dimensões que representam as principais decisões estratégicas no âmbito de uma internacionalização da empresa, (1) selecção do mercado internacional, e (2) escolha do modo de entrada.

Como já vimos no Capítulo 2 (2.3.4 Empresas *born globals*) estas organizações, frequentemente, iniciam as actividades em diversos mercados ao mesmo tempo, e nem sempre, preferem iniciar em mercados que estão mais próximos. O produto ou serviço é desenvolvido para um mercado global.

A distância psíquica tornou-se muito menos relevante em função da comunicação global, da melhoria das infra-estruturas de transporte e com isso, os mercados tornaram-se cada vez mais homogéneos (Bell, 1995).

Guillén e Canal (2009) defendem que estas ‘novas empresas’ expandiram a sua actividade internacional, usando diferentes modos de entrada, recorrendo sobretudo a alianças e *joint ventures*, mas também a aquisição de empresas, ou investindo de raiz nos países de destino. Algumas são antigas PME’s focadas no seu produto, outras são grandes e diversificadas. Podem não ser as empresas mais sofisticadas e com maiores competências, mas apostam sobretudo na inovação e flexibilidade organizacional, adaptando-se melhor à mudança, conseguindo, por esta via, entrar simultaneamente em diversos mercados (desenvolvidos ou em desenvolvimento).

A CIL, apesar de não estar propriamente incluída neste conceito (*born global*), por ser uma empresa com 30 anos de existência, através do desenvolvimento de uma solução tecnológica inovadora para o mercado da Educação, promovido por uma parceria internacional, e pelas várias oportunidades existentes nesses mercados (cultura de gestão, tecnologia instalada, incentivos, disponibilidade de investimento, e até dimensão e proximidade cultural), inicia assim um movimento internacional de entrada simultânea em diversos mercados (desenvolvidos e emergentes).

Questão de pesquisa doze: *Que tipo de vantagens podem ser aproveitadas na abordagem comercial aos mercados de destino com estas parcerias?*

R: Uma oferta diferenciada integrando sistemas de informação e consultoria de Educação, com forte *know-how* internacional, e o conhecimento dos desafios da Educação, adaptada às necessidades de cada país ou região (Veiga, 2012).

Esta questão já foi em parte respondida na **Questão de pesquisa quatro**. No entanto, é importante identificar a principal evolução sentida nas reuniões de pré e pós início do projecto (*Go to Market*). Se antes de se iniciar o *Go to Market* (Março, 2012), o foco comercial nos países de destino foi dado à equipa de vendas do parceiro Fujitsu, na entrevista que se seguiu, após a empresa ter iniciado a sua ‘experiência’ no terreno, houve uma percepção clara de mudança de estratégia na abordagem ao mercado.

A intensidade do esforço estava agora a ser colocada nos parceiros locais (Consultores de produto), especializados nos seus respectivos mercados de Educação.

De acordo com Veiga (2012), a principal razão para esta mudança, deve-se ao facto, de apesar das equipas de vendas locais da Fujitsu terem peso institucional nos mercados alvo, bem como terem responsabilidades previstas no acordo de parceria entre as empresas (conhecer a estrutura dos respectivos mercados de Educação, identificar *leads* e os seus principais decisores, desenvolver *pack* local para a Educação), para estas equipas a solução da CIL resultava em mais um objectivo a cumprir. Da mesma forma, estavam pouco familiarizados com a solução (apesar de existir um plano de formação de produto e vendas, às equipas da Fujitsu e aos Consultores de produto locais).

É de salientar ainda, que estes acordos de parceria foram sendo celebrados por país de destino, não existindo, por isso, uma política global de entrada no mercado entre as empresas parceiras, com objectivos de concretização de *leads* e de negócio perfeitamente definidos, com excepção da promoção de uma “forte presença” na maior exposição mundial do sector em Hannover, a já referida Cebit 2012²¹, a cargo da Fujitsu internacional, residente em Munique, na Alemanha (Veiga, 2012).

“A Fujitsu tem que fazer o melhor esforço possível na obtenção de contactos, mediante os acordos celebrados por país. A CIL será responsável por todas as apresentações de pré-venda e pelas *demos* da solução. Os projectos-piloto serão criados por país, procurando assegurar nas escolas cenários próximos da realidade, de modo a poder entender os ambientes específicos e a cultura dos diferentes mercados da Educação. A implementação

será baseada na experiência e *know how* obtido em cada piloto ” (CIL-Fujitsu Agreement, 2012).

O lado positivo desta abordagem deu-se pelo referido peso institucional e nas relações empresariais da Fujitsu, nos diversos países, ‘facilitando’ os contactos entre a CIL e os seus Clientes locais, abrindo desta forma canais de contacto importantes (Veiga, 2012).

Por outro lado, a CIL procurou identificar empresas parceiras conhecedoras deste mercado e com oferta reconhecida no âmbito dos serviços de consultoria de Educação, ou sistemas de informação para Educação. No caso dos Consultores de produto, tratando-se de potenciais parceiros locais identificados pela CIL, com experiência no sector e com capacidade de influência nos seus países, existiu um ‘real interesse’ mútuo, em desenvolver planos de abordagem de mercado conjuntos (Veiga, 2012).

A capacidade de diagnóstico e levantamento de necessidades locais destes parceiros, coadjuvados pelo *know how* técnico de produto, promovido pelas equipas comerciais da CIL, e o peso institucional da Fujitsu, funcionando como uma espécie de ‘abre-latas’ nos mercados de destino, ditaram o aperfeiçoamento da estratégia comercial inicial, logo após o início do processo de internacionalização da empresa.

Se recordarmos o Quadro 16, existiu uma preocupação em dividir tarefas entre parceiros, ficando a Fujitsu com a responsabilidade de promover a entrada nos países de destino, exercendo a sua influência a um nível político, deixando a actuação mais operacional e técnica (Venda qualificada) para quem realmente ‘domina’ o mercado de Educação (CIL e Consultores de produto) e mantendo uma estratégia de comunicação global, aproveitando o canal da Fujitsu internacional.

O modelo de Mejri e Umemoto (2010), defende que a utilização intensa do Conhecimento do Mercado é crítica para poder escolher, de entre outros, e neste caso, os parceiros locais (Consultores de produto). Pretende-se assim, garantir, o acesso ao mercado e a qualidade nos seus contactos comerciais, funcionando como ‘facilitadores’ de relacionamentos e de conhecimento de padrões culturais e de negócios, visando a exploração das oportunidades existentes (Conhecimento Experiencial).

Uma das soluções para a internacionalização de empresas e desta forma obterem um conhecimento sobre os mercados externos, “passa por desenvolver parcerias locais no sentido de transformar o conhecimento tácito⁷ dos parceiros em conhecimento explícito⁸ da organização, criando valor através da articulação de capacidades e competências” (Carvalho, 2011).

Questão de pesquisa treze: *As características dos parceiros impactam nas expectativas de criação de valor?*

R: As competências comerciais, de consultoria e de serviços tecnológicos disponibilizados pelos parceiros, bem como a sua presença no mercado, influenciam significativamente as expectativas de retorno (Veiga, 2012).

Parcerias com empresas locais podem ajudar a aumentar o poder negocial junto das instituições locais, tendendo, desta forma, a maximizar a competitividade do projecto. Na realidade, as empresas que melhor conhecerem o contexto local tendem a maximizar os instrumentos de gestão, sejam eles financeiros, jurídicos, ou acções de responsabilidade social e de comunicação, como elementos de auto regulação, no sentido de se mitigarem os riscos e, concomitantemente, se aumentar o poder negocial junto de instituições financeiras (Carvalho, 2011).

Os melhores acordos de parceria são aqueles que conseguem tirar partido da própria inovação dos parceiros, como por exemplo, incluindo cláusulas que prevejam incentivos que estimulem a inovação (ATKearney, 2012).

O desafio que se coloca à CIL e aos seus parceiros será a procura de uma sintonia com as necessidades do próprio negócio, tirando o melhor partido dos seus activos, visando o desenvolvimento das suas empresas e a criação de valor agregado.

Capítulo VI – Conclusões

O presente trabalho assenta no estudo de caso sobre a CIL Centro de Informática, SA (CIL) e pretende analisar a problemática do ganho de competitividade da empresa, assente num acordo de parceria com uma empresa multinacional (Fujitsu), coadjuvado por parcerias locais, na procura de garantir uma flexibilidade organizacional, de acordo com as necessidades específicas de cada mercado.

A investigação teve como base o estudo qualitativo do processo de internacionalização, actualmente em curso na empresa, e para isso foram elaboradas três questões de investigação, (1) **“O processo de internacionalização é relevante para o ganho de competitividade da empresa em estudo?”**, (2) **“A empresa tende a apresentar alguma vantagem competitiva sustentável?”**, e (3) **“Serão as parcerias instrumentos que promovam alguma vantagem competitiva para o processo de internacionalização da empresa?”**, as quais decorrem dos limites definidos mais relevantes para o estudo (ver 3.3 Limites da investigação, Figura 7, pág. 26).

“Environmental conditions determine which systems survive and thrive: those best adapted are most likely to survive” (SCOTT, 1998).

O sucesso de uma empresa pode ser medido pela capacidade de sobrevivência e pela adaptação às condicionantes e oportunidades dos seus ambientes externos.

A CIL encontra-se em actividade no mercado português há cerca de 30 anos, e tal como toda a indústria das TIC em Portugal, tem vindo a perder volume na sua actividade doméstica, reduzindo cerca de 38% do seu volume de negócio, no período entre os anos de 2007 e 2010²⁴.

Adicionalmente, Portugal e a Europa enfrentam um dos períodos mais difíceis da sua história económica recente, com consequências graves na solvência das empresas e das pessoas.

Face a este cenário de redução de negócio e de incerteza na economia, a CIL iniciou no passado mês de Março o seu processo de internacionalização, procurando desse modo crescer e tornar-se cada vez mais competitiva, explorando novos mercados.

Mais do que nunca, a internacionalização das nossas empresas deve ser encarada como um desígnio estratégico para a recuperação económica do país, razão pela qual escolhi este tema de trabalho e de investigação.

Segue a descrição da pesquisa, os resultados e as conclusões.

O desenvolvimento de uma plataforma tecnológica para servir a comunidade educativa do nosso país, que permite integrar de uma forma simples, a informação, os conteúdos, e os serviços de consultoria de gestão estratégica e de qualidade em Educação, aliado ao acordo de parceria internacional com a Fujitsu, foram os pontos críticos para que a empresa pudesse internacionalizar este serviço.

O modelo de internacionalização está ainda suportado pelo canal diferenciado de parceiros locais (Consultores de produto), conhecedores deste mercado, e com oferta reconhecida nos serviços de consultoria, ou nos sistemas de informação para a Educação, o que tenderá a garantir uma adequação às especificidades locais, a qualidade das suas ‘vendas’ e, deste modo, promovendo a diferenciação da empresa nos mercados.

A experiência adquirida pela CIL ao longo dos anos, pelo líder deste projecto e pelos seus recursos humanos (os quais desenvolveram esta solução inovadora), não esquecendo o incentivo dado pelos seus *stakeholders*²⁵, nomeadamente os seus accionistas, foram factores determinantes para o desenvolvimento deste processo.

As vantagens competitivas poderão residir em grande parte no desenvolvimento tecnológico ‘*in house*’ de um serviço inovador, alicerçado pela capacidade de chegar rapidamente ao mercado global, através do *data center* disponibilizado pelo parceiro (Fujitsu) e, pelo acesso e *know how* dos parceiros locais nos diversos mercados. Desta forma, pretende-se garantir a padronização global do serviço tecnológico e a qualidade e adaptabilidade dos serviços de consultoria que a CIL pretende internacionalizar.

O projecto foi iniciado em Março do presente ano e os mercados preferenciais seleccionados são o mercado europeu, o brasileiro, os emiratos e o marroquino, na sequência de uma estratégia de aproximação, “com base na disponibilidade percebida de orçamentos públicos e privados para projectos deste tipo” (Veiga, 2012).

O modelo de análise e as dimensões definidas para o estudo de caso (ver 3.6 Plano de investigação, Quadro 3, pág. 31) procuram entender quais os motivos que levaram a empresa a optar pelo modelo de internacionalização por via de acordos de cooperação ou parcerias, pressupondo uma aprendizagem mútua entre as partes envolvidas, com impacto a nível organizacional e na tecnologia utilizada. Procura-se, desta forma, a criação de uma vantagem competitiva agregada e sustentável para a empresa nos mercados de destino, promovendo, presumivelmente, por esta via, o crescimento e o aumento de competitividade da empresa.

24 – Não foram disponibilizados dados referentes a 2011.

25 – *Stakeholder*, significa parte interessada ou interveniente.

O referido modelo de análise teve ainda suporte nos diferentes contributos teóricos, escolhidos para sustentar esta análise, preconizados e resumidos no Quadro 2 (ver 3.5 Enquadramento teórico, pág. 30).

Resumindo, foram identificados alguns elementos determinantes que poderão influenciar o sucesso deste projecto empresarial:

Primeiro, a crise do mercado doméstico, a inovação tecnológica e a rede de relacionamentos, poderão assumir-se como factores decisivos pela opção estratégica de internacionalização da CIL.

Confirma-se o *mix* de *drivers* da internacionalização, preconizados por Czinkota e Ronkainen (1998), Stewart e McAuley (1999) e Hollensen (2007)²⁶, quando a empresa opta pela parceria com um fornecedor de serviços tecnológicos (Fujitsu), o qual, garante, não só, a orientação global e a dimensão alargada da sua oferta, como também, importantes economias de escala e uma rentabilidade do projecto muito atractiva²⁷.

Com a procura de parceiros locais, reconhecidamente, entidades acreditadas como detentoras de conhecimento e *know how* dos mercados de Educação dos seus respectivos países, pretende-se garantir um serviço de consultoria da Educação e da Qualidade, uma maior proximidade aos Clientes locais, bem como, um canal privilegiado para a detecção adequada das oportunidades, maximizando a capacidade de resposta às necessidades dos diferentes contextos (diferenciação de mercado).

Doz e Hamel (2000) sugerem a emergência “das alianças estratégicas como uma resposta lógica e oportuna às rápidas e intensas mudanças na actividade económica, na tecnologia e na globalização, que lançaram muitas empresas em duas corridas competitivas: uma pelo mundo e outra pelo futuro”. A busca pelo conhecimento, a sua internalização e a adaptabilidade organizacional podem ser a resposta para este desafio.

Segundo, a identificação de uma oportunidade internacional, estará relacionada com a experiência adquirida e desenvolvida no mercado doméstico, a rede de relacionamentos desenvolvida com fornecedores internacionais de produtos e serviços (Fujitsu), e ainda, com a experiência internacional do líder deste projecto.

Este resultado vai ao encontro de Tidd *et al.* (2003), que referem que “o acesso à tecnologia e ao mercado parecem ser as motivações nos sectores de computadores, micro electrónica, electrónica de consumo e nas telecomunicações”.

26 - Ver em 5.5.4 Análise das perguntas de pesquisa, Quadro 18, na página 62.

27 - Ver em 5.5.3 Modelo de negócio, Quadro 17, na página 60.

Uma vez possuindo activos intangíveis, como o *know how* de uma solução desenvolvida internamente (como é o caso da CIL), procurou-se entrar em diversos mercados através de um parceiro de serviços *cloud* (Fujitsu), com o qual já mantinha um relacionamento empresarial sólido e de confiança. Esta abordagem segue a linha de pensamento de Jones e Coviello (2002), ao defenderem que “o foco passou a ser colocado nos recursos disponíveis pelas empresas e na abordagem internacional através do desenvolvimento de parcerias”.

A um nível pessoal, o líder, terá com certeza maiores probabilidades de sucesso, se tiver um contexto favorável (incluindo a equipa) e uma base sólida de contactos resultantes de experiencias anteriores, aliados a competências pessoais que promovam a sua capacidade de liderança (Pacheco dos Santos *et al.*, 2008).

Terceiro, a incerteza da fase inicial do processo de internacionalização da CIL, poderá estar relacionada com o conhecimento reduzido dos mercados e dos parceiros locais.

As parcerias estratégicas são um elemento chave para garantir a redução da incerteza pela via da aprendizagem adquirida, aumentando o comprometimento com o mercado e a possibilidade de acelerar o processo de internacionalização da empresa. A gestão dos relacionamentos consolida este processo (Johanson e Vahlne, 2003).

Quando as empresas iniciam este processo é natural que a aquisição e a utilização do conhecimento experiencial (redes, cultural e empresarial) seja ainda reduzido, e que o mesmo aumente, na medida em que a experiência acumulada vá sendo cada vez maior. A experiência é, deste modo, directamente proporcional ao tipo de utilização deste conhecimento (com mais ou menos intensidade).

Talvez por isso, a abordagem inicial da CIL, com o foco comercial nos parceiros Fujitsu locais, foi complementada pelos Consultores de produto, detentores de um conhecimento especializado do mercado de Educação dos seus respectivos países.

Este resultado é confirmado pelo modelo de internacionalização de PME's, de Meji e Umemoto (2010), evidenciado na Figura 4 (ver 2.5 Internacionalização baseada no conhecimento e nas parcerias, pág. 19).

Quarto, a abordagem internacional recorrendo a parcerias e a um modelo de negócio participado, promove o processo de aprendizagem, a competitividade e a partilha do binómio risco/receita entre parceiros.

Esta abordagem segue a linha de pensamento preconizada por Carvalho (2008), ao defender que *as empresas em curso de internacionalização procuram nas parcerias as competências que consideram em falta. Essas competências tendem a ser valorizadas e utilizadas através*

do processo de aprendizagem. Nesse sentido, a intenção de valorizar (todos) os activos, nomeadamente os activos intangíveis (capital humano, goodwill, notoriedade e capacidade de influência) através da capacidade de transformar o conhecimento tácito do parceiro em conhecimento disponível da aliança, permite maximizar a competitividade da empresa.

A estratégia global com a Fujitsu, complementada por uma actuação local, recorrendo a parcerias locais, assenta numa lógica de negócio ‘co-participado’ (ver 5.5.3 Modelo de negócio, Figura 8, pág. 60). Esta abordagem potencia a entrada simultânea em diversos mercados externos através da partilha de custos, recursos e riscos, ao mesmo tempo que promove a adequação da proposta de valor às necessidades específicas de cada país e um ‘envolvimento sinérgico’ entre parceiros, tendo em vista o retorno compartilhado do projecto.

O processo de internacionalização tornou-se um tema cada vez mais abrangente e complexo que se materializa numa rede de acordos inter-empresariais edificados por cima das fronteiras geográficas e políticas. Se antes as razões para a internacionalização se prendiam com o assegurar fornecimentos chave, a procura de novos mercados ou o acesso a factores de produção mais baratos, hoje em dia, as motivações passam antes pela procura de conhecimentos e aprendizagem, resultando de um posicionamento competitivo (Roxo, 2009).

Quinto, a escolha dos mercados de destino determina a selecção dos parceiros locais.

Para avaliar um mercado externo a empresa deve-se basear no conhecimento de vários factores que ‘aproximem’ os mercados desconhecidos (Liesch e Knight, 1999; Sethi e Guisinger, 2002) e que permitam maximizar o conhecimento de mercado e experiencial, antes e no início da sua internacionalização (Mejri e Umemoto, 2010).

As parcerias identificadas e concretizadas existem em mercados onde foi detectada uma disponibilidade de orçamento e definidas estratégias para a Educação e políticas de incremento da Qualidade neste sector chave da sociedade.

A disponibilidade instalada, a aposta na gestão do conhecimento, a aposta na gestão da educação, a disponibilidade de incentivos para financiamento, ou ainda, a dimensão e proximidade cultural entre países, são factores críticos para a escolha das movimentações internacionais da empresa.

A identificação de potenciais parceiros locais tende a ser executada com base na experiência, nas competências e no conhecimento de mercado dos parceiros, resultando

numa oferta reconhecida destes *players*, no âmbito dos serviços de consultoria de Educação, ou nos sistemas de informação para Educação.

Sexto, a abordagem de mercado assente numa parceria internacional com a Fujitsu, complementada localmente, pela selecção de parceiros locais de reconhecida qualidade neste mercado, potencia uma adaptação e flexibilidade organizacional da CIL e, desta forma, potencia uma vantagem competitiva nos mercados internacionais.

Esta acção é confirmada por Mazon (2008) ao referir que a cooperação permite a divisão de custos, o incremento de aprendizagem e do conhecimento dos mercados, e ainda, o acesso a informações e a canais privilegiados dos diferentes mercados.

O desenvolvimento de uma solução tecnológica global com a Fujitsu garante, à partida, uma cobertura de serviço padronizada nos diversos mercados, promovendo economias de escala e a inovação. Através das parcerias locais, podem ser ultrapassadas presumíveis barreiras à entrada (culturais, ambiente específico de negócios, custos de entrada, outros) nos respectivos mercados, considerando: (1) a coordenação local do serviço com as equipas locais da Fujitsu e (2) o conhecimento do mercado dos Consultores de produto, criando valor, através de uma articulação global de capacidades e competências, adaptadas aos diferentes países de destino (Carvalho, 2011).

Esta abordagem é ainda confirmada por Esperança (2009) ao referir que “quando uma empresa equaciona a internacionalização depara-se normalmente com duas opções: assumir uma estratégia mais global, ou optar por uma estratégia multidoméstica, de adaptação às características locais”.

Esta sinergia potencia a redução do risco operacional deste processo e minimiza a sua necessidade de capital. Por outro lado, potencia a qualidade do serviço prestado e o seu controlo, tendo em vista a esperada rentabilização financeira do projecto.

Sétimo, o risco potencial decorrente de uma parceria entre ‘fraco-forte’ (CIL-Fujitsu).

A existência de risco elevado é confirmada por Carvalho (2011), concluindo, que em geral, a empresa fraca tende a “permanecer fraca e a ser adquirida”, devendo, por isso, ser suportada em mecanismos de regulação claros e bem definidos. É muito importante que as partes se identifiquem como complementares, obtendo benefícios mútuos.

Oitavo, o risco do processo de internacionalização da CIL tende a aumentar, na medida proporcional às necessidades de recursos e competências evidenciadas pela empresa.

No caso da CIL, a capacidade de financiamento para os custos de aprendizagem nos vários (novos) mercados, a provável necessidade de recursos humanos a curto prazo e ainda, a aposta numa cultura orientada para os mercados internacionais, podem, no seu conjunto, constituir uma ameaça a todo este processo.

Considerações finais

Como é habitual neste tipo de parcerias envolvendo PME's e MN's, e dado o contexto específico do negócio em causa, caberá sempre à CIL, na qualidade de 'driver do negócio' deste relacionamento, potenciar os instrumentos que tem à sua disposição e nunca descansar sobre propósitos e objectivos estabelecidos.

O mundo empresarial de hoje tem uma volatilidade impressionante e mudanças diárias. Uma empresa como a CIL, que pretende internacionalizar-se com recursos financeiros limitados, tem de saber tirar partido de todas as oportunidades, usando adequadamente os *skills* comerciais e técnicos que constituiu e que vai também adquirindo com a experiência.

Ter um *player* de grande dimensão como parceiro, significa também ter de contar com alguma falta de flexibilidade e de rapidez de intervenção típicas das grandes organizações.

Um grande parceiro tem sempre vários projectos em curso, do ponto de vista do negócio e da sua própria gestão interna, podendo afectar protagonistas e estruturas de trabalho. Consequentemente, será sempre possível haver falhas ou atrasos importantes na concretização da estratégia definida, independentemente da determinação da sua gestão.

Neste caso concreto, reforça-se a importância de haver do lado do grande *player* responsabilidades concretas (pessoa/função) ao tratamento da parceria, mitigando, por esta via, os riscos dos processos de decisão se perderem na hierarquia e dimensão da empresa grande.

A estratégia assumida pela CIL neste domínio deverá passar sempre por constituir um *networking* de parceiros tecnológicos e de consultoria, que lhe garantam o acesso de qualidade a oportunidades de negócio em diferentes regiões do globo. Esta rede de parceiros evitará dependências excessivas em relação a cada um deles.

Neste contexto de relacionamentos em rede a CIL assegurará que o processo de selecção de mercados e oportunidades a endereçar, será feito com base em critérios bem definidos e sustentados de forma a potenciar os seus recursos e os dos parceiros envolvidos em cada caso prático de projecto.

Limitações e sugestões para futuras investigações

Importa destacar algumas das condicionantes do presente trabalho de investigação. A principal limitação observada prende-se com o tempo deste processo, ou seja, durante o mês de Março do presente ano. Para além disso, a informação específica deste sector é muito escassa, motivo pelo que se optou pela análise de tendências a um nível macro.

Sendo que a parte central da recolha da informação foram as entrevistas, é importante ter bem presente, que estas representam a opinião do entrevistado. É natural que haja algum enviesamento pelo entrevistado, uma vez que o relato teve como base as suas experiências anteriores, as suas motivações, a experiência adquirida nos primeiros meses decorrentes deste processo, e por fim, no seu planeamento para o futuro.

Para investigações futuras seria interessante poder analisar, quantitativamente, o crescimento e o aumento da performance da CIL, bem como, analisar o processo de internacionalização da empresa, comparando as principais variáveis analisadas no estudo do sector, preconizado pela ANETIE (ver 4.5 Internacionalização das empresas portuguesas do Sector das Tecnologias de Informação e Comunicações, pág. 45).

Referências Bibliográficas

- AICEP (2010)**. Revista Portugal Global nº 27, Internacionalizar para crescer
- AICEP (2012)**. Portugal Global, Portugal, Perfil país, Abril
- Amaral (2010)**. Economia Portuguesa, as últimas décadas. Fundação Manuel Francisco dos Santos
- ANETIE (2011)**. Análise do comportamento das empresas portuguesas de tecnologia de informação e electrónica face á internacionalização
- AT Kearney (2012)**. Find what every ICT services provider craves: Healthy profits
- AT Kearney (2012)**. IT innovation spurs renewed growth
- Banco de Portugal (2009)**. A economia portuguesa no contexto da integração económica, financeira e monetária. Departamento dos estudos económicos do BdP
- Banco de Portugal (2010). Boletim Económico, Inverno, Volume 16, nº 4
- Banco de Portugal (2012)**. Boletim Económico, Verão 2012, Volume 18, nº 2
- Bell (1995). **International marketing strategy**. Prentice Hall, London
- Bernardino e Jones (2003). *paper* retirado do livro Internationalization: Firm strategies and management, edição por Colin Wheeler, Frank MacDonald e Irene Greaves
- Bernardino e Jones (2008). **Internationalization and performance: Na empirical study of high tech SME's in Portugal**, Booknomics
- Bradley (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage theories”. **European Journal of marketing**, Vol 29, nº 8, 60-75
- Buckley e Casson (1976). The future of the Multinational Enterprise. London: The MacMillan Press, Ltd
- Carvalho (2008). **Compreender mais África**. Temas e Debates
- Carvalho (2008). **Parceria em processos de internacionalização: O caso português**. Tese de Doutoramento
- Carvalho (2011). **A competitividade da economia, uma breve análise comparada**, C.G.D.
- Carvalho (2011). **Parcerias: Como criar valor com a internacionalização**. Bnomics, 2ª edição

- Cavusgil (1980). On the internationalization process of firms. **European research**, Vol 8, n 6, 273-281, November
- Chetty e Campbell (2003). Paths to internationalization among SME's firms: A global versus regional approach. **European Journal of marketing**, Vol 37, (5/6), 796-820
- Comissão Europeia (2009)**. Quadro estratégico actualizado para a cooperação europeia no domínio da educação e formação
- Comissão Europeia (2010)**. Relatório intercalar conjunto de 2010 do Conselho e da Comissão europeia sobre a aplicação do programa de trabalho educação e formação para 2010, em Jornal oficial da União europeia, 06.05.2010, C11771
- Comissão Europeia (2012)**. Previsão Primavera, 21. Portugal
- Comissão Europeia (2012)**. Comunicado de imprensa, Comissão apresenta nova estratégia “Repensar a Educação”, 20.11.2012
- Contractor (1986). International Business: An alternate view. **International Marketing Review**. Spring, 74-85
- Contractor e Lorange (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economic bases for cooperating strategies ventures in international business: Joint venture and technology partnerships between firms. **International Business Management**
- Costa (2003). **O investimento português no Brasil: determinantes transaccionais e contribuição da proximidade cultural**. Tese de Doutoramento.
- Coviello e Munro (1995). Growing the entrepreneurial firms - Networking for international market development. **European Journal of Marketing**, Vol 29, n 7, 49-61
- Czinkota e Ronkinen (1995). **International business**. The Dryden Press, Sydney
- Czinkota *et al* (1996). **International business**. The Dryden Press, Sydney
- Dahab e Esperança (2003). **Integrated outsourcing: A tool for the foreign expansion of small business suppliers, in globalization and entrepreneurship**. Etemad and Wright. Chettenham, UK, 38-58
- DePalma (2002). **Business without borders: A strategic guide to global marketing**. John Willey & Sons, Inc, NY
- Dib *et al* (2010). the internationalization process of Brazilian software firms and born global phenomenon: examining firm, network and entrepreneur variables. Springer Science+Business Media, LLC, *J Int Entrep* 8: 233-253

- Doz e Hamel (1998). Alliance advantage: the act of creating value through partnering. **Harvard Business School Press**
- Dunning (1977). Trade, Location of the economic activity and MNE: a search for an eclectic approach. Allocation of international activity. **Marketing Press**, 395-418
- Esperança (1993). **Foreign investment decisions by service multinationals: the case of Portugal and Italy as host countries**. European University Institute, Doctoral Dissertation
- Esperança (2009). **Conferência: Internacionalização das empresas portuguesas no domínio das TIC**. Associação para a promoção e desenvolvimento da sociedade de informação (APDSI)
- Esperança (2010). **O valor económico da língua nas relações com o exterior: O caso português**. Congressos internacionais de língua Espanola. Cervantes.es
- Etemad (2004). **Internationalization of small and medium sized enterprises: A ground theoretical framework and overview**, McGill University
- Etemad *et al* (2010). 'Internetization' as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy, **J Int Entrep**, 8, 319-342
- Ferreira et al (2009). **Adaptation to the international business environment: a resource advantage perspective**, working paper nº 38/2009
- Flick (2005). **Métodos qualitativos na investigação científica**, Lisboa, Monitor
- Flick (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa**, Wook
- FMI (2012)**. World Economic Outlook, Coping with High Debt and Sluggish Growth
- Forsgreen (2002). The concept of learning in the Uppsalla internationalization process model: A critical review. **International Business Review**, 11
- Friedman (2005). **O Mundo é Plano - uma breve história do séc XXI**, Actual editora
- Gabinete de Estratégia e Estudos (2011)**. Análise comparada dos procedimentos, custos e demora burocrática em Portugal, com base no "Doing Business 2011" do Banco Mundial. Ministério da Economia, Inovação e do Desenvolvimento
- Gabinete de Estratégia e Estudos (2011)**. Competitividade com base no Global Competitiveness Index (GCI) entre 2010 e 2011
- Gartner Report (2011)**. Predicts 2012: Four forces combine to transform the IT landscape

Gartner Report (2011). Top predictions for IT organizations and users, 2012 and beyond: Control slips away

Gartner Report (2011). Predicts 2012: Technology Fuels Education on the Move

Ghemawat (2007). Business beware: The world is not flat, **Harvard Business School**, Working knowledge

Guillen e Canal (2009). The American model of the multinational firms and the 'new' multinationals from the emerging economies. **Academy of Management Perspectives**

Hill *et al* (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal** 11 (2): 117-28

Hitt *et al* (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, 22, 479-491

Holmlund e Kock (1998). Relationships and the internationalization of Finnish small and medium sized companies. **International Small Business Journal** 16 (4): 46-63

Hymer (1976), **The international operations of national firms: a story of foreign investment**. Doctoral Dissertation, MIT

IDC (2010). Perspectivas para a indústria das TIC

INE (2012). Estatísticas do comércio internacional

Informa D&B (2011). Tecnologias de Informação Comunicação e Electrónica em Portugal

Instituto Nacional de Propriedade Industrial (2011). Cloud Computing (INPI)

Jaeger *et al* (2010). **Perspectives of barriers in international business: Aspects related to internationalization and expatriation**

Jesus (2012). Miséria e ostentação no ensino, em Jornal de Negócios online de 31.07.2012

Johansson e Mattsson (1988). **Internationalization process of the firm. A network approach**. In N. Hood & J E Vahlne (eds) Strategies in Global Competition, Groom Helm

Johansson e Vahlne (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge developing and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 1: 23-32

Johansson e Vahlne (2003). **Building a model of firm internationalization**, in Blomsterno e Sharma (eds) in the internationalization process of firms. Edward Elgar: Cheltenham, UK

Johansson e Wiedersheim-Paul (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12 (3): 305-322

Jones e Coviello (2005). Internationalization: Conceptualizing na entrepreneurial process behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, 36:3, 284-303

Liesch e Knight (1999). Information, internalization and hurdles rates in SME's internationalization. **Journal of International Business Studies**, V 30

Lopes (1998). A economia Portuguesa desde 1960, Gradiva, 4º edição

Madsen e Servais (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? **International Business Review**, 6 (6), 561-583

Marçalo (2009). Semana Informática nº 949

Mateus (2006). **Economia Portuguesa**, Verbo, 3ª edição

Mateus e Associados (2011). **Relatório sobre o desenvolvimento da economia portuguesa**. C.G.D., Edição de 2010 revista a 25.01.2011

Mazon (2008). **Competências organizacionais e estratégia de internacionalização**. Dissertação de Mestrado.

McDougal e Oviatt (1994). **Toward a theory of international new ventures**

McKinsey (2012). **Portugal: O imperativo de crescimento**, Relatório completo

Mejri e Umemoto (2010). Small and medium sized enterprise internationalization: Towards the knowledge based model. Springer science+Business media, LCC. **J Int Entrep** 8: 156-167

Ministério das Finanças (Abril 2012). Documento de Estratégia Orçamental 2012-2016

Ministério das Finanças (Outubro 2011). Relatório do Orçamento de Estado para 2012

Ministério das Finanças (Outubro 2012). Relatório do Orçamento de Estado para 2013

Moreira da Silva *et al* (2010). **Internacionalização de pequenas empresas, um caso de estudo com uma empresa tecnológica brasileira**

Mtigwe (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. Springer science+Business media, LCC. **J Int Entrep** 4: 5-25

OCDE (2010). Perspectivas da Tecnologia da Informação

OCDE (2012). Education at glance

- OCDE (2012)**. Reviews of evaluation and assesment in education: Portugal 2012
- Pacheco dos Santos *et al* (2008). **As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas**. Revista portuguesa e brasileira de gestão
- Ponte (2006). **Estudos de caso em educação matemática**. Bolema 25, 105-132
- Portal GSTI (2012)**. Os sistemas de informação como factor de competitividade e aumento de performance
- Porter (1980). **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. NY, Free Press, Collier, MacMillan
- Porter (1986). Competition in global industries. **Harvard Business School Press**, Boston
- Porter (1999). **Competição: Estratégias competitivas essenciais. Capítulo 6, A vantagem competitiva das nações**. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra, 167-208
- Quivy e Campenhoudt (2008). **Manual de investigação em ciências sociais**, Trajecto 17, Gradiva
- Rennie (1993). **Born Global**, Mckinsey Quarterly 4: 45-52
- Ribeiro *et al* (2012). **O Sector dos Serviços e a Competitividade da Economia**. Confederação do Comércio Português (CCP)
- Roxo (2009). **Conferência: Internacionalização das empresas portuguesas no domínio das TIC**. Associação para a promoção e desenvolvimento da sociedade de informação (APDSI)
- Ruzzier *et al* (2006). **The internationalization of SME's: Developing and testing a multi-dimensional measure of Slovenian firms**
- Sacramento *et al* (2002). Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação, em A Rocha (eds), a internacionalização de empresas brasileiras - **Estudos de gestão internacional**, RJ, MAUAD editora, 143-169
- Scott (1988). **Organizations, rational, natural and open systems**. Fourth edition, Prentice Hall
- Sethi e Guisinger (2002). Liability of foreignness to competitive advantage. **Journal of International Management**, Vol8, nº3, 223-240
- Silva (2005). **A internacionalização das empresas portuguesas: A experiência brasileira**

- Simões e Dominginhos (2001). **Portuguese Born Globals: An exploratory study**
- Sotto Mayor Filho (2006). **Processo de internacionalização de empresas brasileiras de prestação de serviços em tecnologias de informação**. Dissertação de Mestrado
- Stewart e McAuly (1999). The effects of export stimulations: implications for export performance. **Journal of Marketing Management** 15 (6), 505-518
- Tidd (2003). **Gestão da inovação, integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais**. Lisboa: Monitor
- Tidd (2006). **Inovation models**. Imperial College, London. Paper 1, University of Sussex
- Todeva e Knoke (2005). **Strategic alliances & Models of colaboration**
- Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico (2009)**. Internacionalização, Documento de Trabalho nº 9
- Vernon (1966). **La inversión internacional y el comercio internacional en el ciclo de productos**. In: *Economia Del Cambio tecnológico*. Rosenberg, N. (org.). Trad. de Eduardo L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica, 1979., 1ª ed. (Espanhola), El trimestre Económico, Lecturas, 31, pp.408-427
- Vernon (1979). The product-cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, vol. 41.
- Williamson (1979). Transaction Cost Economics: The governance of contractual relations. **Journal of law and economics**, Volume 22, 233-61

ANEXOS