

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Alberto José Oliveira Catarino Leandro

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES DE SERVIÇOS
TECNOLÓGICOS PORTUGUESAS**

UM CASO DE ESTUDO CONTEMPORÂNEO

Tese no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pelo Professor Doutor Arnaldo
Coelho, e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2022



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE D
COIMBRA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES DE SERVIÇOS
TECNOLÓGICOS PORTUGUESAS**

UM CASO DE ESTUDO CONTEMPORÂNEO

Trabalho de Projeto no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pelo Professor Doutor Arnaldo Coelho e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.

Alberto José Oliveira Catarino Leandro

Julho de 2022

Agradecimentos

“Eu posso fazer coisas que os outros não podem, os outros podem fazer coisas que eu não posso: juntos, podemos fazer grandes coisas.”, Madre Teresa de Calcutá.

Por este motivo, considero que este trabalho, é fruto do meu esforço alicerçado por todos aqueles que me rodeiam e que de uma forma ou de outra, são também responsáveis pela concretização do mesmo.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, aos meus pais, Ângela e Adriano, ao meu irmão João, e à minha irmã Adriana.

Agradeço ao professor Arnaldo Coelho, pela orientação, flexibilidade e incentivo que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

Agradeço a todo o corpo docente que me foi lecionando, ao longo dos últimos cinco anos na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, quer na Licenciatura de Economia, quer no Mestrado em Gestão, e que permitiram instruir-me e marcar o meu desenvolvimento académico e pessoal, contribuindo também para a conclusão deste relatório.

Aos meus amigos, que me acompanharam de perto neste processo, em particular, a Rute Barreto, o Francisco Cardoso, o David Rocha, a Rute Pino e o José Cordeiro.

Agradecer também a toda a equipa da *BiLD Analytics* e *Ascent*, em especial, a quem me concedeu entrevistas, Diogo Dias, Miguel Lopes, Stewart Smythe e Joseph Sultana, e aos meus restantes colegas de trabalho, Diogo Carriço, Rita Correia e Beatriz Marques.

A todos vocês, o meu muito obrigado, pelo tempo, disponibilidade, apoio e presença, sem vocês não seria possível.

Resumo

O presente relatório de trabalho de projeto de mestrado aborda a internacionalização das PME's portuguesas do setor tecnológico, e os seus desafios inerentes. A internacionalização é uma estratégia onde uma empresa expande a sua atividade para fora das suas fronteiras nacionais, o que poderá ocorrer de variadas formas. Uma vez que a globalização tem tido uma forte entoação de há uns anos a esta parte, a internacionalização das empresas portuguesas poderá ser de grande importância para a sua sobrevivência dado o aumento global da competitividade organizacional.

De notar ainda que, certos modelos de negócio não são viáveis baseados apenas no mercado nacional, dado que este poderá não ser grande ou apetecível o suficiente para a realidade das PME's portuguesas. Tal será possível observar no estudo de caso presente neste relatório. Além disso, o Investimento Direto Estrangeiro em Portugal, e o processo de internacionalização têm um peso significativo no PIB (Produto Interno Bruto) nacional, o que influencia a própria competitividade nacional.

Nesse sentido, foi aplicada uma metodologia qualitativa ao realizar quatro entrevistas a diferentes *stakeholders* do processo de aquisição internacional da *BILD Analytics* por parte da *Ascent*. Através de uma análise desse e outros documentos essencialmente digitais, a atividade internacional destas empresas foi analisada, com intuito de perceber os contextos e desafios enfrentados pelas mesmas desde a sua primeira expansão para o exterior. Através deste estudo, foi possível concluir que fatores como o *networking* empresarial e a distância, seja ela cultural, administrativa, geográfica ou económica, são bastante relevantes para o fomento das relações internacionais. Foi ainda perceptível identificar múltiplas influências na escolha do modo de entrada e percebeu-se que as empresas desta área, podem ser igualmente influenciadas por fatores internos e externos, não havendo predomínio de uma em relação a outra.

Por fim, foi possível verificar que, independentemente das diferentes motivações e modos de entrada que possam existir de cada empresa, o processo de internacionalização permite melhorar a performance de ambas as organizações visadas no estudo.

Palavras-Chave: Estratégia; Internacionalização; Serviços de *Outsourcing*; *Nearshoring*; Aquisição

Abstract

This report addresses the internationalization of Portuguese SMEs in the technology sector and its inherent challenges. Internationalization is a strategy in which a company expands its activity outside national borders through different approaches

Having in mind that globalization has been growing strong over the last few decades and the business competitiveness is also increasing at a fast pace, internationalization could be crucial to assure Portuguese companies' survival.

Note that for some business models is not viable to solely consider the domestic market, as it may not be large or attractive enough. In addition, Foreign Direct Investment and the internationalization process have a significant preponderance in the national GDP (Gross Domestic Product), which influences national competitiveness.

In this study, a qualitative methodology was applied. This consisted of four interviews with different stakeholders from the *Ascent* acquisition process of *BiLD Analytics* company. These companies' international activity was analysed to better understand the contexts and challenges faced by them since their rapid expansion abroad. This analysis was done through an examination of these interviews and other digital documents.

Along with this study, it was possible to conclude that factors such as business networking and distance, whether cultural, administrative, geographic, or economic, are pretty relevant to promoting international relations. It was also possible to identify multiple influences in the choice of entry mode to the internal market and these could either be related to internal or external factors.

Finally, it was possible to verify that, regardless of the different motivations and entry modes that may exist for each company, the internationalization process plays a crucial role for both companies to improve their performance.

Keywords: Strategy; Internationalization; Outsourcing Services; Nearshoring; Aquisition

Índice Geral

Agradecimentos	1
Resumo	2
<i>Abstract</i>	3
Índice de Figuras	6
Índice de Tabelas	7
Lista de siglas e acrónimos	8
Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Revisão da literatura	4
1. Da Estratégia Corporativa à Estratégia Internacional	4
2. Teorias da Internacionalização	8
2.1. Teoria comportamental	9
2.2. Teorias Económicas	12
2.3. Emergência das <i>Born Global</i>	15
2.4. Compilação dos modelos de internacionalização	16
3. Motivações à Internacionalização	18
4. Barreiras à Internacionalização	19
5. Modos de entrada	21
5.1. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	23
5.2. Exportação	25
5.3. Formas contratuais	26
5.4. Avaliação global	28
6. Seleção do(s) Mercado(s)-Alvo	29
6.1. Três Diferentes Abordagens	31
6.2. Modelo CAGE	33
Capítulo III - O SETOR DOS SERVIÇOS TIC EM PORTUGAL.....	36
1. Economia de Serviços	36
1.1. Serviços B2B	37
1.2. Serviços de <i>Outsourcing</i>	38
Capítulo IV – Metodologia.....	42
1. Objetivos do Estudo	42
2. Metodologia	43
3. Recolha de dados	46
3.1. Contextualização da <i>BiLD Analytics</i>	46
3.1.1. Apresentação da empresa	46

3.1.2. Atividade de prestação de serviços	47
3.1.3. Evolução do negócio.....	48
3.1.4. Presença Internacional	49
3.1.5. Mercados de Atuação.....	51
4. Vantagens do mercado português	52
4.1- Relações comerciais com o exterior	58
Capítulo V - ESTUDO DE CASO	60
1. Contextualização da <i>Ascent</i>	60
1.2.1. Apresentação da Empresa	60
1.2.2. Presença internacional	60
2. Processo de Aquisição	63
2.1. Perspetiva da <i>BiLD Analytics</i>	64
1.2. Perspetiva da <i>Ascent</i>	65
Capítulo VI – Considerações finais.....	67
3. Discussão de resultados	67
4. Limitações do estudo	71
5. Conclusão	72
Referências bibliográfias	75
Anexos.....	90
Anexo 1 – Entrevistas	90
Anexo 2 – Variáveis do Modelo de <i>Uppsala</i>	104
Anexo 3 - Vantagens e desvantagens das Exportações Diretas e Indiretas	105
Anexo 4 - Três tipos de abordagem quanto à seleção do(s) mercado(s)-alvo	106
Anexo 5 – Salários mínimos praticados na União Europeia a janeiro de 2022	107
Anexo 6 – Nível educacional dos países europeus	108
Anexo 7 - Índice de Estabilidade Política do ano 2020, para os países da UE.....	109
Anexo 8 - Saldo da Balança de Bens portuguesa, entre os anos de 2007 e 2021	110
Anexo 9 – Saldo da Balança de Serviços portuguesa, entre os anos de 2007 e 2021	111
Anexo 10 - Análise SWOT referente à aquisição da <i>BiLD Analytics</i> – perespetiva da <i>BiLD Analytics</i>	112
Anexo 11 - Análise SWOT referente à aquisição da <i>BiLD Analytics</i> – perespetiva da <i>Ascent</i>	113

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução da receita.....	49
Figura 2 – modelo de internacionalização do negócio da Ascent.....	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Comparação dos modelos de internacionalização.....	17
Tabela 2 – Modos de entrada no mercado externo.	22
Tabela 3 – Estratégias internacionais sob o efeito de dois fatores.....	30
Tabela 4 - Evolução da receita da semestral da <i>BiLD Analytics</i>	48
Tabela 5 – Faturação anual e respetivo peso da exportação de serviços da <i>BiLD Analytics</i>	51
Tabela 6 – Quadro das exportações portuguesas	54

Lista de siglas e acrónimos

AEICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CEO – *Chief Executive Officer*

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IoT – *Internet of Things*

M&A – *Merger and Aquisition*

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

Serviços B2B – Serviços *business-to-business*

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Capítulo I – Introdução

Atualmente vivemos num mundo globalizado em que as fronteiras se diluem para dar espaço a um único espaço cada vez mais suscetível à competição internacional, contudo, não é recente o interesse dos investigadores pela internacionalização das empresas. Na verdade, o tema tem vindo a ser discutido ao longo das últimas décadas por pesquisadores em todo mundo, dado o crescente ambiente de mudança observado, onde as empresas se encontram envolvidas, frequentemente de forma irreversível, numa concorrência não só nacional, mas também estrangeira (Lecerf, 2012; Verbeke *et al.*, 2018). Por estes fatores, tornou-se bastante relevante para a sobrevivência e sucesso das empresas, que estas tomassem medidas estratégicas como a de elas próprias se internacionalizarem (Karagozoglu & Lindell, 1998).

No contexto atual universal, existe uma cada vez maior vontade e necessidade de as empresas alargarem os seus horizontes e expandirem os seus negócios além-fronteiras, uma vez que as organizações tendem a não conseguir ser competitivas se recorrerem exclusivamente aos seus ativos, e por sua vez, ignorarem o potencial contributo gerado por outras empresas. Face a esta particularidade experienciada atualmente, prevê-se que a terceirização e o outsourcing possam ser a resposta perfeita perante os desafios das atuais condições de negócios (Prajapati *et al.*, 2020). Portanto, a conjugação destes dois fatores, tem influenciado a dinâmica do mercado e as próprias estratégias e relações empresariais com o intuito de gerar mais e melhores resultados, e procurando diminuir o risco ao diversificarem a sua atividade nos diversos mercados (Clarke & Liesch, 2017). Ainda assim, segundo as conclusões do estudo de Eduardsen e Marinova (2020), o risco da internacionalização poderá, por um lado, ser diluído através da diversificação dos mercados de atuação, mas por outro, poderá amplificar-se em fases mais avançadas do processo, quando o portfólio de investimentos e clientes internacionais da empresa se torna de tal forma extenso, que limita o controlo sobre as operações.

Simultaneamente, Portugal tem acompanhado esta tendência, sendo crescentes os estudos que refletem a atratividade do país perante o estrangeiro. Um estudo da *EY Attractiveness Survey Portugal (2021)*, revela que Portugal está no top 10 dos países mais

atrativos para Investimento Direto Estrangeiro (IDE), sendo que no ano de 2020 foram anunciados 154 projetos de IDE no mercado português, sendo que 70% dos mesmos, com fundos originários da Europa e 30% vindos do resto do mundo. Simultaneamente, os resultados na Europa Ocidental são bastante animadores, uma vez que 80% dos investidores acredita que esta região será a mais atraente do mundo para o IDE num cenário após o *COVID-19*. Embora a turbulência e as incertezas causadas pela pandemia tenham feito reduzir a atratividade do IDE nos países europeus em 13% face ao ano anterior, em Portugal, a queda foi de apenas 3%. Apesar desta retração portuguesa, 37% dos inquiridos no estudo planeiam criar ou expandir operações em Portugal nos próximos 12 meses. Os resultados revelam ainda que a pandemia foi um acelerador para o crescimento tecnológico, sendo que, na verdade, 32% dos 154 projetos atraídos pela *EY* eram relacionados com *Software* e Serviços de Tecnologias de Informação (TI). Para os investidores, o setor tecnológico não representa apenas o presente, mas também o futuro para Portugal (45% dos investidores consideram o setor digital e tecnológico como o principal a impulsionar o crescimento de Portugal dos próximos anos). Torna-se, portanto, imperativo, que Portugal possa continuar a alavancar os seus principais pontos de atratividade de modo a aumentar investimentos nessas áreas.

Apesar de todos os esforços na literatura referentes à internacionalização e à crescente tendência da sua influência no contexto português, pouco conteúdo existe a respeito da internacionalização das pequenas e médias empresas portuguesas de base tecnológica e muito menos ainda numa perspetiva contemporânea da relevância destas na entrada nos mercados mais desenvolvidos, como é o do conjunto dos principais países europeus. Neste seguimento, levantam-se, então, variadas questões pertinentes como – Quais são os interesses para que uma empresa se pretenda internacionalizar? Deverá uma empresa internacionalizar-se para diversos mercados de modo a diversificar o risco, ou poderá estar a incorrer em novos riscos que são dispensáveis? Quais deverão ser os mercados selecionados pelas PME's para se expandirem? Que critérios serão selecionados para eleger os mesmos? Uma vez escolhidos os mercados, qual será o modo de entrada adotado? – estas e outras questões visam ser respondidas ao longo do trabalho. Desta forma, a escolha do tema incidiu sobre a realidade constatada ao longo dos últimos anos que se prende com o aumento significativo do peso das atividades de serviços no mercado português,

nomeadamente na área das tecnologias de informação, fruto também da internacionalização das PME's portuguesas. A relevância do assunto, suscitou, então, a necessidade de aprofundar os conhecimentos, não só teóricos, como também empíricos, por meio da exploração e análise do caso de estudo prático, referente ao processo de aquisição da multinacional *Ascent* à consultora portuguesa *BiLD Analytics*.

Com base neste encadeamento, os capítulos encontram-se estruturados da seguinte forma: no primeiro capítulo o trabalho é apresentado, de seguida, surge a revisão da literatura correspondente à estratégia internacional onde se discutem, entre outros, os motivos para a internacionalização das empresas, as teorias subjacentes, os modos de internacionalização e os seus obstáculos. Segue-se o Capítulo III que visa fazer alusão ao setor dos serviços de TI, em particular, no contexto português, salientando a vertente dos serviços realizados às empresas, serviços *business-to-business* (B2B), para, posteriormente, revelar as vantagens competitivas apresentadas por Portugal nesta modalidade. O Capítulo IV pretende divulgar quais são os objetivos do estudo, a metodologia utilizada para a realização do mesmo e a apresentação da PME portuguesa, *BiLD Analytics*. O caso de estudo propriamente dito surge no Capítulo V, onde se pretende apresentar a multinacional *Ascent* e ilustrar todo o processo que levou a cabo à aquisição, bem como averiguar e discutir ambas as perspetivas de análise. O último capítulo deixa espaço para as considerações finais acerca do trabalho realizado, procurando debater os resultados obtidos e ainda apontar as principais limitações do estudo.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo II – Revisão da literatura

1. Da Estratégia Corporativa à Estratégia Internacional

Estratégia é um conceito complexo e simultaneamente indefinido, isto é, apesar de bastante relevante e investigado ao longo dos anos, é também abrangente, difícil de compreender a sua definição, pelo que não se pode considerar uma abordagem em concreto (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Chandler (1962), sugere uma das primeiras definições de estratégia como sendo a determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, incluindo o planeamento da alocação de recursos necessária para a concretização dessa mesma estratégia. A estratégia de negócios refere-se à forma como as empresas se devem comportar para vencer a concorrência, através da aquisição de vantagens competitivas e tende a estar relacionada com a produção, ou o fornecimento de bens ou serviços (Onufrey & Bergek, 2021). De facto, como a estratégia se concentra centralmente em vencer os rivais, esta, visa responder à questão “Como é que a empresa pode vencer os seus concorrentes?”. As decisões de gestão, envolvem, então, a forma de como deve ser posicionada favoravelmente a empresa em relação aos competidores e demais forças externas, enquanto procura fazer uma gestão eficiente dos seus recursos e capacidades (Braun *et al.*, 2019).

Porter (1985), considera fundamental a existência de uma estratégia para alcançar o sucesso empresarial. Segundo o mesmo, é através da estratégia que as empresas traçam o seu caminho, permitindo que se diferenciem das demais, de uma forma sustentável e duradora com o foco nos objetivos nela determinados. As empresas cuja estratégia corporativa geral tem em conta dimensões da estratégia como a inovação, encontram-se mais propensas a beneficiar das mudanças tecnológicas e, conseqüentemente, mais próximas de obter melhor desempenho e resultados (Arasti *et al.* 2017).

Porter (1985), divide as opções estratégicas em três genéricos grupos: estratégia em liderança de custos, estratégia por diferenciação e estratégia de foco. A primeira estratégia significa que a empresa que a aplica pretende vender os seus produtos ou serviços a um preço relativamente baixo com o intuito de “roubar” o público-alvo da concorrência. Se a empresa optar pela estratégia da diferenciação, indica que esta pretende apostar na

inovação, associando o seu produto a uma nova utilidade ou maior qualidade. Já quando uma organização admite uma estratégia de foco, ela está a delimitar o seu público-alvo, com a mesma intenção de captar a atenção de um determinado grupo de potenciais compradores. De acordo com o mesmo autor, todas estas estratégias são válidas, sendo que cabe aos decisores das empresas optar pela estratégia que lhes seja mais conveniente e adequada à empresa naquele momento. De salientar que esta seleção da estratégia deverá ser bem calculada, dado o carácter mutável dos mercados, tanto do lado da procura, como do lado da oferta (Onufrey & Bergek, 2021).

Ronda-Pupo e Guerras-Martin, em 2012, realizaram um estudo que visava estudar e acompanhar a evolução do conceito de estratégia proferido por vários autores entre os anos de 1962 e 2008. As conclusões foram bastante interessantes, ao ponto de os autores destacarem que as palavras que mais vezes surgiam nas respetivas definições de estratégia eram 'empresa', 'ambiente' externo, 'ações' e 'recursos'. Foi possível também detetar que, ao longo dos anos, a motivação para recorrer à estratégia por parte das empresas, deixou de ter o seu foco exclusivo nos objetivos corporativos, passando este a ser o melhoramento do desempenho da empresa como principal fim. Desta forma, os autores propõem uma definição consensual de estratégia como sendo uma relação dinâmica da empresa com o seu ambiente envolvente, sob o qual as ações da empresa são tomadas para atingir os objetivos ou melhorar a performance recorrendo ao usufruto racional dos seus recursos.

Com a atual globalização dos mercados, a internacionalização é também uma nova opção estratégica a ser tomada por parte das empresas. Um dos fatores mais importantes para as atuais e futuras empresas internacionais é a estratégia ágil, uma vez que estas estão abertas a diferentes mercados, novo público-alvo, mas também a novas aprendizagens e por vezes têm acesso a recursos mais baratos aumentando, portanto, a sua eficiência (Shams *et al.*, 2021).

Apesar da evidente tendência de globalização, diferentes países ainda apresentam distintas características, como por exemplo as necessidades dos consumidores, o poder de compra, as tradições e cultura, o desenvolvimento económico e as leis e regulamentos. Segundo Theodosiou e Leonidou (2003), estas diferenças requerem uma adaptação estratégica a cada mercado no momento da internacionalização. Importa ressaltar que, apesar de os conceitos globalização e internacionalização, se influenciarem e contagiarem mutuamente,

eles não podem ser considerados como tendo o mesmo significado. Urge, portanto, que seja feita uma clara demarcação de ambos os conceitos.

O conceito globalização refere-se ao crescimento e ampliação do espectro económico internacional medido pelo comércio internacional, Investimento Direto Estrangeiro (IDE), bem como por outros tipos de fluxos como os de capital, de pessoas ou de tecnologia (Verbeke *et al.*, 2018). Contudo, a globalização aporta consigo algumas características críticas como o elevado impacto e a irreversibilidade causada pela crescente interdependência entre países e regiões, o que leva a que, qualquer episódio marcante ou catástrofe a nível local, possa ter um impacto global (Stiglitz, 2017; Verbeke *et al.*, 2018). A crescente tendência de globalização dos mercados faz com que a influência e contribuição que as empresas multinacionais têm para o bem-estar económico do país em que estão sediadas seja cada vez mais reduzida. Isto é, numa perspetiva macroeconómica, a internacionalização das empresas está a reduzir a importância e o peso relativo que estas podem ou não ter numa nação. Desta forma, o fracasso ou sucesso de um país tende, cada vez mais, a não estar relacionado com o crescimento das multinacionais oriundas do mesmo (Dunning & Lundan, 2008).

Por sua vez, o termo internacionalização pode ser visto como um processo onde uma empresa passa a integrar a sua atividade em mercados externos por via da comercialização dos seus produtos ou serviços num mercado que não o de origem (Harris & Wheeler, 2005). De acordo com Chandra *et al.*, (2012), a internacionalização, seja ela mais célere ou gradual, é um processo inovador evolutivo e que culmina numa oportunidade de executar desenvolvimentos transfronteiriços influenciados por *networks* passadas e atuais. Em bastantes casos, a internacionalização é a estratégia que mais contribui para o desenvolvimento ou até mesmo sobrevivência das empresas. Para muitas, é mesmo a resposta mais plausível que encontram para fazer crescer os seus negócios em mercados mais dinâmicos e que lhes possam conceber mais garantias (Sapienza *et al.*, 2006). A estratégia internacional é um tipo de estratégia que nada mais é do que a internacionalização de uma empresa e o planeamento de todo o processo precedente que a envolve. Desta forma, a internacionalização pode ser definida como fazendo parte da estratégia contínua de grande parte das empresas (Melin, 1992).

Welch e Luostarinen (1988), indicam que as empresas se comprometem cada vez mais com atividades internacionais, o que leva a definir a internacionalização como um processo não estático, isto é, que vai evoluindo ao longo dos tempos. Mathews (2002), identifica a internacionalização como um processo que se traduz na participação gradual de uma empresa em operações internacionais, com o pressuposto que essa participação envolva algum progresso. Desta forma, a internacionalização deve ser encarada como uma das várias estratégias que existem com o intuito de fazer crescer a empresa (Welford & Prescott, 1994).

Conconi *et al.*, (2016), referem que a estratégia de internacionalização engloba um conjunto de variáveis de relativa indeterminação. Durante o próprio processo, as empresas ficam expostas a uma grande variedade de contextos diferentes, contribuindo assim para o surgimento de distintas formas de atuação por parte das mesmas (Santangelo & Meyer, 2017). Freire (1997), acrescenta que a internacionalização empresarial consiste numa extensão das estratégias idealizadas para os produtos através da integração vertical para outros países, podendo desta forma culminar numa réplica, total ou parcial, da cadeia de valor, beneficiando de economias de escala e diminuição de custos de produção unitários, fruto também do crescimento das vendas. Esta perspetiva reforça a ideia de que o termo internacionalização é um tipo de estratégia operacional.

De acordo com Ferreira *et al.*, (2011), os executivos têm-se deparado com a necessidade de fazer crescer as suas empresas para além das fronteiras nacionais, o que sugere que a internacionalização pode não ser apenas uma estratégia motivada por uma oportunidade, mas também poderá considerada uma opção que advém de uma carência ou necessidade da empresa. Além de poder ser uma resposta a uma necessidade da empresa, o processo de internacionalização pode dever-se a outras motivações. Tanto pode ser delineado a partir de uma perspetiva estratégica *à priori*, como *à posteriori*, de acordo com o momento em que o planeamento é feito e de acordo com o *trigger* inicial que é gerado.

Segundo Hollensen (2007), a internacionalização é um processo que ocorre através do crescimento de determinadas vertentes da empresa, seja ao nível da investigação e desenvolvimento, do aumento da produção ou das próprias vendas. Segundo o mesmo, são estas as principais motivações que levam as empresas a internacionalizar-se, portanto, motivos que surgem como consequência, isto é, *à posteriori*. Por outro lado, a perspetiva

de internacionalização pode ser vista como um elemento de pura estratégia definida *a priori*, isto é, determinada até mesmo antes do decorrer da atividade da empresa. Este parecer, tem sido amplamente estudado, sendo que, em 1993, um estudo de Rennie, permitiu perceber que é possível uma empresa iniciar a sua atividade com os seus olhos postos para o mercado internacional e ser bem-sucedida, sem de facto ter uma experiência ou evidência prévia do que era atuar fora de portas, como é o caso da teoria das *Born Global*, que será abordado em seguida. Além desta, surgem então uma série de outras teorias que visam explicar quais são as principais motivações e modos de atuar aquando do processo de internacionalização. Tais modelos são descritos no tópico seguinte.

2. Teorias da Internacionalização

As primeiras discussões acerca do comércio internacional começam por via do economista Adam Smith (1776), intitulado por muitos como “o pai da economia moderna”, que faz alusão às vantagens absolutas que cada país tem na produção de determinado bem. Posteriormente, Ricardo (1817), considera que existem países que detêm mais do que uma vantagem absoluta, e que, portanto, não podem ser só eles a especializarem-se na produção de determinados bens, enquanto os restantes países não se especializam em nenhum bem em concreto. O autor sugere então, a especialização de cada país na produção de determinado bem, consoante a sua maior vantagem relativa (em relação aos restantes países), ao produzir esse mesmo bem.

Atualmente, o facto de vivermos numa sociedade maioritariamente composta por serviços que não estão diretamente relacionados com os recursos naturais dos respetivos países e o facto de as empresas de cada país possuírem cada vez mais umas identidades individuais, independentemente das características do mesmo, remetem para o desuso dos contributos supramencionados. De facto, vários autores têm-se insurgido com diferentes teorias respeitantes à internacionalização. O presente tópico, visa evidenciar os principais modelos existentes, desde as teorias clássicas até às mais recentes perspetivas de internacionalização.

As teorias da internacionalização clássicas, assentam bastante na premissa de que o processo de internacionalização de uma empresa é algo gradual, que é sucedido e escalado por diferentes etapas. Neste caso, a mais famosa é a teoria de *Uppsala*. Por oposição às teorias clássicas, surgem outras que tomam o processo de internacionalização como uma abordagem mais direta e pragmática. De notar ainda, o surgimento da Teoria das *Born Global* que pressupõe que muitas das atuais empresas já não fazem a distinção geográfica entre países, passando, desde o início da sua existência a atuar no mercado internacional (Prieto-Sánchez & Merino, 2022).

Ainda assim, Andersen e Buvik (2002), propõem a segregação das teorias da internacionalização em duas diferentes abordagens, uma com base na evolução comportamental e outra com base na influência de indicadores essencialmente económicos. É segundo esta classificação que serão expostas, em seguida, as principais teorias respeitantes à internacionalização das empresas. De ressaltar que, apesar de os modelos expostos em seguida assentarem numa base teórica consistente, nenhum deles está isento de críticas.

2.1. Teoria comportamental

Segundo a perspectiva comportamental, o processo de internacionalização é visto como fruto de um conjunto de perceções e comportamentos dos decisores das empresas, que demonstram a sua aversão ao risco, agindo geralmente em função desse fator. Neste sentido, destaca-se o Modelo de *Uppsala* de Johanson e Vahlne, (1977), anos mais tarde reformulado e também denominado como Teoria de Redes ou Escola Nórdica (Surdo *et al.*, 2021).

2.1.1. Modelo de *Uppsala*

Este modelo surge a partir de um estudo realizado na Universidade de *Uppsala*, na Suécia, cuja fundamentação empírica se baseou essencialmente numa amostra de 4 empresas desse país (Johanson *et al.*, 1975). Ainda assim, esta teoria mantém-se até hoje como uma das grandes referências no que aos estudos sobre a internacionalização diz respeito (Igwe, *et al.*, 2022).

Segundo este modelo, a internacionalização dá-se por um conjunto de processos e fases que são graduais, por parte de diferentes abordagens ao mercado exterior ao longo do

tempo. Por isso, este modelo pressupõe que as empresas que se queiram internacionalizar, adquiram o conhecimento à medida que passam de etapa em etapa. É, portanto, essa aquisição e acumulação sucessiva de conhecimento que faz com que uma empresa vá aumentando o seu nível confiança, bem como os fluxos e contactos comerciais com o exterior (Johanson & Vahlne, 1977; Santangelo & Meyer, 2017).

Desta forma, o processo de internacionalização da empresa, inicia-se quando esta começa a efetuar exportações esporádicas e não regulares. O objetivo é que a empresa mantenha o total controlo sobre as operações, à medida que adquire espaço e conhecimento sobre os mercados alvo (Igwe *et al.*, 2021). De seguida, passa para uma fase em que as exportações já serão mais regulares e feitas através de agentes intermediários diretamente sobre o mercado exterior. Assim que a empresa adquire mais conhecimento e experiência, estará pronta para estabelecer as suas próprias subsidiárias locais onde promoverá a comercialização junto do público já conquistado. Por fim, a empresa é capaz de localizar a própria produção no estrangeiro, isto é, nos locais onde havia anteriormente estabelecido as subsidiárias comerciais.

Em suma, são consideradas as seguintes etapas:

- 1- Inexistência de atividades regulares de exportação;
- 2- Exportação indireta, através de agentes;
- 3- Exportação direta, através do estabelecimento de subsidiárias de venda local;
- 4- Estabelecimento de subsidiárias de produção local.

De notar que toda esta evolução, só é possível, dada a aquisição constante de conhecimento do outrora desconhecido mercado estrangeiro em cada etapa do processo. Uma interessante evidência visada ainda neste estudo, é a de que o fator incerteza faz com que estes processos de internacionalização, e sobretudo os primeiros passos, se deem preferencialmente para países próximos geograficamente, ou para mercados e culturas idênticas à do mercado doméstico da empresa, de modo a reduzir essa mesma incerteza. (Johanson *et al.*, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

Para melhor compreensão do modelo, os próprios autores, Johanson e Vahlne, em 1977, elaboraram um quadro idêntico ao que surge no anexo 2, em que explicam que o mecanismo básico do processo de internacionalização está dependente de dois aspetos,

dinâmicos e estáticos, e respetivas interações entre eles. Os “aspectos estáticos” englobam o “conhecimento do mercado” e o “compromisso com o mercado”, por parte da empresa. Quanto maior for o comprometimento com o mercado exterior, maior será o conhecimento sobre o mesmo, e vice-versa. No que compete ao “conhecimento do mercado”, os autores subdividem-no em “conhecimento experimental”, aquele que é adquirido através das vivências pessoais, e “conhecimento objetivo”, aquele que é aprendido no contexto profissional. Quanto aos “aspectos dinâmicos”, correspondem as variáveis “decisões de maior compromisso” e “atividades correntes da empresa”. Aqui destaca-se o facto da variável “decisões de maior compromisso”, estar bastante dependente das alterações do mercado, uma vez que é a instabilidade deste, que faz com que as decisões tenham um maior grau de risco, contribuindo então para um maior comprometimento na hora de as tomar (Håkanson, 2021; Johanson & Vahlne, 1977).

Ao longo dos anos o modelo inicial foi, por várias vezes, sendo reformulado. A mais impactante atualização foi o dar conta da importância das redes de contacto existentes e criadas aquando dos negócios internacionais. A participação em redes de contacto com outras empresas, potencia a internacionalização e, no sentido contrário, não fazer parte de redes dificulta esse mesmo processo. Os relacionamentos permitem a partilha de conhecimentos e aprendizagem, e consolidam a confiança e os compromissos, fomentando a obtenção das oportunidades de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2015). Ainda assim, Varis *et al.* (2005) admitem ser limitado o conhecimento acerca do processo de seleção do parceiro como meio estratégico de entrada em mercados estrangeiros. Desta forma, a introdução da importância das redes de contacto no seio internacional, fez com que, surgisse um modelo paralelo, denominado como Teoria de Redes (Hutt *et al.*, 2020; Vahlne & Johanson, 2017)

2.1.2. Críticas ao Modelo de Uppsala

Apesar de este ser um modelo muito visado globalmente, está também exposto a algumas análises depreciativas. Uma das principais críticas apresentadas ao modelo de *Uppsala* foi feita por Li e Nkansah (2005) que, há semelhança da origem do próprio modelo original de *Uppsala*, fizeram um estudo a partir de duas empresas suecas, cujos resultados permitiram concluir que, devido à crescente digitalização e modernização dos transportes e comunicações, a distância geográfica e cultural entre países tem-se vindo a esbater,

tornando o mundo mais homogêneo. Desta forma, a base do modelo de *Uppsala* perde grande parte do seu valor, dado não se verificarem as grandes diferenciações entre nacionalidades e respetivos mercados de trabalho. Segundo Knox *et al.* (2006), o argumento de que as redes de contactos com outras empresas promovem a internacionalização não é comprovado de acordo com os estudos das ciências sociais (Yamin & Kurt, 2018).

Uma outra perspetiva curiosa surge por Forsgren (2015), que argumenta que o conhecimento gradual dos mercados externos não leva a que efetivamente o grau de incerteza acerca dos mesmos diminua. A sua crítica assenta nesse mesmo facto, de que a empresa não tem interesse em expandir-se para outros mercados, mesmo que gradualmente, uma vez que o grau de incerteza, à medida que vai conhecendo os mesmos, não necessariamente diminui. O facto de o processo de internacionalização ser longo, dispendioso, e seguindo determinadas etapas, pode ditar mesmo o fracasso da empresa e da sua tentativa de expansão internacional (Ruigrok e Wagner, 2003). Deste modo, a empresa poderá estar a perder as oportunidades de se internacionalizar no momento certo e de uma forma próspera.

2.2. Teorias Económicas

Num segundo grupo de teorias que explicam o processo de internacionalização, surgem as teorias económicas onde a abordagem é feita baseando-se em indicadores puramente económicos, e, portanto, numa perspetiva mais objetiva e orientada para os resultados financeiros que se esperam prósperos, ao partir para uma estratégia de internacionalização. Esta vertente assume que existe uma forte ligação entre o grau de desenvolvimento internacional das organizações e a sua performance do negócio (Saha *et al.*, 2019). Demarcam-se como principais teorias, a Teoria das Imperfeições de Mercado, a Teoria Eclética de Dunning e Modelo Ciclo de Vida do Produto Internacional.

2.2.1. Teoria das Imperfeições de Mercado

Esta teoria advém da grande contribuição da dissertação de Stephen Hymer, em 1960, assentando na premissa de que existem imperfeições nos mercados domésticos e que são essas mesmas imperfeições que fazem com que as empresas se voltem para oportunidades

como a de olhar para outros mercados. Um exemplo comum de imperfeição de mercado é a existência de oligopólios e, em casos extremos, monopólios, que de certa forma proibem que uma empresa possa atuar livremente no mercado interno (Hymer, 1960). Desta forma, a heterogeneidade e a evolução da distribuição assimétrica dos recursos entre empresas, criam vantagens únicas para cada empresa. Ou seja, ao contrário da Teoria anteriormente referida, de *Uppsala*, segundo este modelo, uma empresa não é apenas reativa, ela é essencialmente proativa na medida em que cria produtos e estabelece-se em novos mercados, com base na percepção das imperfeições existentes no mercado doméstico. As vantagens relativas de certas localizações passam a ser internalizadas nos mercados, levando a que a escolha do local possa também ser afetada por imperfeições ou falhas de mercado existentes (Ahmed *et al.*, 2022).

As principais falhas apontadas a este modelo são feitas por Dunning, e prendem-se com o facto de nos estudos realizados por Hymer, não serem considerados os custos e benefícios do Investimento Direto Estrangeiro, não analisando o impacto das multinacionais no desenvolvimento dos próprios países destino. Isto é, a análise feita é essencialmente ao nível interno, não explorando quais os mercados preferenciais para os quais a empresa se deverá voltar (Dunning & Rugman, 1985). Por esta razão, o autor propõe a sua própria teoria, descrita em seguida, que visa completar as lacunas observadas na Teoria das Imperfeições de Mercado.

2.2.2. A Teoria Eclética de Dunning

A Teoria Eclética de Dunning, também denominada por Paradigma OLI (*Ownership; Location; Internalization*), reconhece três tipos de vantagens de fatores necessárias ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE), as vantagens de propriedade, as vantagens de localização e as vantagens de internalização. Segundo o autor, caso estas três vantagens se verifiquem, a empresa deve optar pelo Investimento Direto Estrangeiro no país em que estas surgirem (Dunning, 2013; Dunning & Lundan, 2008; Wagner, 2020).

As vantagens de propriedade, ou *ownership advantages*, são vantagens que, segundo Dunning & Lundan (2008), são intrínsecas à empresa que pretende internacionalizar-se quando comparadas com as empresas que estão estabelecidas no mercado alvo. Este tipo de vantagens pode ser a própria estrutura da empresa, a experiência por si acumulada, ou as suas capacidades de inovação. Por sua vez, as vantagens de localização ou *location*

advantages, partem do pressuposto que a empresa, ao optar por partir para um país estrangeiro, fá-lo, por, de alguma forma, ter acesso facilitado ao sistema legal, a infraestruturas ou aos recursos (naturais, por exemplo) existentes no país destino, que justifiquem o investimento no estrangeiro (Dunning & Lundan, 2008). Por fim, as vantagens de internalização, ou *internalization advantages*, estão relacionadas com a possibilidade de internalizar determinadas atividades da cadeia de valor, como a produção ou a distribuição, recorrendo a outros países para o realizar (Crespo & Simões, 2017). Contudo, o facto de esta teoria ter sido desenvolvida exclusivamente para multinacionais, concede-lhe um grau elevado de especificidade, não estando prevista para empresas que não sejam multinacionais (Beamish & Chakravarty, 2021).

2.2.3. Modelo Ciclo de Vida do Produto Internacional

Esta teoria, desenvolvida por Vernon's, prende-se com a assunção de que os empresários pensam e criam os produtos de acordo com as necessidades do mercado local, isto é, do mercado/ país em que estão inseridos (Vernon, 1966). Desta forma, a internacionalização é vista como uma sequência de passos e decisões estratégicas sistemáticas e de certo modo previsíveis, a partir do momento zero, momento em que o produto é criado num determinado mercado doméstico (Sikorski & Menkhoff, 2000). Este modelo sustenta-se ainda na hipótese de que a inovação e criação de novos produtos é feita nos países mais desenvolvidos, onde existem mais recursos científicos e tecnológicos que possibilitem esta mesma fase inicial de investigação desenvolvimento da ideia. Outra razão pela qual o plano de colocar em prática o desenvolvimento inicial do produto se estabelece no mercado local, é devido à poupança dos custos de investigação de qual ou quais seriam os mercados estrangeiros onde a produção e desenvolvimento do bem fosse mais barata (Kim, 2017; Vernon, 1966).

Assim sendo, e numa primeira fase do ciclo do produto, este é produzido e comercializado num país desenvolvido, até ao ponto em que a saturação desse mercado é atingida. Nesta altura, a empresa optará por partir para a sua distribuição em novos mercados, menos desenvolvidos e cujos salários são inferiores, sendo que de seguida, e de forma gradual, deverá estabelecer as próprias linhas de produção nesses mesmos países, de forma a diminuir os custos de produção. Como resultado, todo o ciclo de vida do produto é passível de ser internacionalizado, o que leva à globalização do mesmo (Hermannsdottir, 2008).

Segundo Vernon (1966), esta introdução do produto no exterior do país, dá-se, sobretudo, a partir de subsidiárias presentes nos países onde o potencial de exploração do produto é superior. Desta feita, é possível distribuir o ciclo de vida ascendente do produto em três fases, a fase da inovação e a fase do desenvolvimento, ambas ainda no mercado doméstico, embora já possam existir algumas exportações do produto, seguidas da fase de maturidade, onde o produto é estandardizado e produzido e/ou comercializado através de subsidiárias noutros países (Rasiah & Yap, 2019).

Em suma, as principais hipóteses do modelo são o conhecimento tecnológico limitado fora das fronteiras nacionais e a existência de economias de escala. Contudo, o recurso a este tipo de vantagens para a transição da produção para outros mercados pode ser apenas uma presunção desmedida, dado que o modelo pressupõe uma procura similar a nível global, não prevendo necessidades de customização do produto. Outra crítica é apontada por Saridakis *et al.* (2019), que ressaltam que esta teoria é cada vez menos aplicável tendo em conta que os ciclos de vida do produto são cada vez mais curtos, obrigando a que as empresas invistam recorrentemente em investigação e desenvolvimento na exploração de novos produtos ou serviços, para oferecer (Genc *et al.*, 2019).

2.3. Emergência das *Born Global*

Após revistas as principais teorias convencionais respeitantes à internacionalização das empresas, é possível detetar a existência de variados motivos que levam à intenção das empresas de se internacionalizarem a certa fase da sua existência. Contudo, tendo em vista a recente globalização de mercados, o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação, o atenuar de barreiras fronteiriças entre as diferentes nações e a própria evolução da natureza do setor dos serviços e o seu impacto, surgem empresas que desde o momento da sua criação, estão desde logo focadas em internacionalizar o seu negócio. São, por isso, denominadas “*Born Global*” (Knight & Cavusgil, 2004; Taylor *et al.*, 2021).

As *Born Global* vieram opor-se ao modelo de *Uppsala*, demonstrando que a internacionalização das organizações não precisa de seguir as etapas tradicionais pré-definidas. Para estas empresas, internacionalizar nada mais é do que uma condição fundamental da sua existência, fazendo-o, por norma de forma rápida e, por vezes, global, desde o momento da sua criação. Assentando nesta premissa de que a entrada das empresas em outros mercados sem que tenham, necessariamente, uma base estabelecida

no mercado doméstico, indica que desde cedo exista uma percentagem muito significativa do seu total da receita em mercados externos (Bautista *et al.*, 2021; Rennie, 1993).

De modo a objetivar o grau de internacionalização, deve existir uma mensuração do nível de presença internacional da empresa como por exemplo, por meio da mensuração das exportações. O principal critério para concluir se uma organização pode ser considerada *Born Global*, é medido pelo peso do negócio proveniente do estrangeiro face ao volume de negócios total gerado pela empresa. Ainda dentro desta métrica, diferentes autores sugerem valores distintos para que as empresas se possam considerar *Born Global*. Se por um lado, Luostarinen & Gabrielsson (2006), indicam que o valor mínimo de vendas para o exterior deve ser de 50% face à faturação total, por outro lado, segundo a perspetiva de Gabrielsson *et al.* (2008), a percentagem mínima de vendas que consideram ser necessário para atingir o grau de *Born Global*, é de 25%. Esta variação de métricas pode ser explicada pelas diferenças que existem na composição dos mercados exteriores, pelas condições do próprio país de origem ou por outros fatores como o tipo de indústria a que pertence a empresa (Gabrielsson *et al.*, 2008). Deste modo, apesar da indefinição dos critérios estabelecidos para que uma empresa seja considerada *Born Global*, é de considerar que, se uma organização, aquando da sua criação, tenciona que a sua existência dependa ou só faça sentido caso parte das suas operações envolvam o mercado exterior, então poderá ser considerada como *Born Global*.

2.4. Compilação dos modelos de internacionalização

Postas as devidas identificações das diferentes teorias acerca do processo de internacionalização das empresas, o objetivo passa por aglomerar as principais motivações à internacionalização segundo as diferentes perspetivas, bem como as respetivas características referentes ao processo de internacionalização das organizações. Deste modo, a Tabela 1 visa facilitar a compreensão e comparação entre as principais nuances de cada modelo referenciadas em cima.

Tabela 1 – Comparação dos Modelos de Internacionalização

	Motivos para internacionalizar	Características do processo de internacionalização
Modelo de Uppsala	- Adquirir conhecimento, com vista a aumentar a autoconfiança e relações comerciais.	- Lento e gradual; - Primeiro nos mercados mais próximos geográfica e psicologicamente; - Baixo risco e investimento.
Teoria das Imperfeições de Mercado	-Procurar soluções no mercado estrangeiro por força das imperfeições observadas em território nacional.	- Não explica como é feito o processo de seleção e integração nos mercados estrangeiros.
Teoria Eclética de Dunning	-Vantagens de propriedade, de localização e de internalização da empresa.	- Processo complexo dadas as vantagens exigidas para proceder à internacionalização.
Teoria do Ciclo de Vida do Produto Internacional	- Internacionalização consoante as necessidades decorrentes do ciclo de vida do produto, com o objetivo de beneficiar, numa segunda fase, de recursos para produção	- Investigação e atividade inicial realizada nos países mais desenvolvidos (permite poupar investimento inicial no estrangeiro) e só depois “transportada” para os

	<p>mais baratos existentes no estrangeiro;</p> <p>- Saturação do mercado nacional.</p>	restantes.
<i>Born Global</i>	<p>- Procura constante por mercados externos onde possam ter oportunidades de negócio.</p>	<p>- A internacionalização é uma operação fundamental e rápida para empresa;</p> <p>- Operam em vários mercados simultaneamente, podendo utilizar vários modos de entrada ao mesmo tempo.</p>

Fonte: Elaboração própria

3. Motivações à Internacionalização

Como já foi mencionado, a internacionalização é uma estratégia, isto é, um processo deliberado por parte da empresa que pretende de alguma forma melhorar ou expandir a sua performance e respetivos resultados. Contudo, como também já foi perceptível averiguar, a iniciativa da empresa para se internacionalizar, pode advir de diferentes motivos sejam eles mais ou menos intrínsecos à sua estrutura organizacional. Genericamente, as motivações para a internacionalização podem dividir-se em duas grandes categorias, as proativas ou reativas. As motivações proativas surgem quando na base da decisão de internacionalizar está uma vontade premeditada e estratégica da empresa. Por outro lado, a motivação reativa é aquela que tem na sua índole, uma resposta a alguma alteração que afeta o mercado atual ou futuro da empresa (Simões & Crespo, 2017). Exemplos de fatores produtivos são as vantagens potenciais em termos de lucros, de tecnologia, produtos exclusivos, gestão da informação, benefícios fiscais e economia de escala. Já os fatores reativos, podem compreender a pressão competitiva, o excesso de

capacidade, a saturação do mercado interno e proximidade com os clientes (Azevedo *et al.*, 2021).

A internacionalização pode então surgir como consequência da saturação do mercado interno, decorrendo daí a necessidade de expansão além-fronteiras, sendo que este incentivo, pode ainda ser aliado ao facto de a empresa ter à sua disposição recursos capazes de ser explorados em mercados externos (Hansson & Hedin, 2007). Os mesmos autores agruparam em quatro categorias de acordo com os motivos que levam à internacionalização, sendo estes, a procura pela eficiência, a procura de mercado, a procura de recursos e a procura por recursos estratégicos. Na busca pela eficiência, salienta-se a adesão aos mercados externos com vista a beneficiar de economias de escala, estrutura de custos inferiores e possíveis acordos/ parcerias com outras organizações locais. A procura de mercado tem um enfoque grande no fornecimento dos seus produtos e serviços em novos mercados estrangeiros. A procura de recursos é uma motivação que, tal como corroborado por Dunning (1994), surge a partir do momento em que não existem os recursos pretendidos no mercado doméstico ou porque se torna mais acessível aceder a recursos do exterior. Neste seguimento, a quarta motivação está relacionada com a anterior, mas cuja escala é ao nível de recursos estratégicos, recursos estes que são intangíveis, como as capacidades tecnológicas e de inovação que se encontram noutros países em fases de desenvolvimento mais avançadas (Hansson & Hedin, 2007).

Podemos então concluir que, embora as motivações à internacionalização sejam essencialmente de natureza interna, na medida em que é exigida uma avaliação e decisão por parte da gestão da empresa, os fatores externos podem ter uma importância fulcral na escolha de internacionalização (Freeman & Cavusgil, 2007). É, portanto, de fácil compreensão que os motivos para a internacionalização sejam variados, podendo mesmo até um único processo de internacionalização advir, não apenas de uma única razão, mas sim de um conjunto de diferentes causas.

4. Barreiras à Internacionalização

Como em qualquer estratégia, existem entraves ou desencorajadores à concretização da mesma. Naturalmente um processo de internacionalização requer um conjunto de

determinados recursos e de *know-how* que, se não forem atingidos, a empresa fica claramente exposta às barreiras impostas pelo próprio mercado, sendo que, mesmo contendo competências, os riscos aquando da execução da estratégia de internacionalização, nunca são nulos. Segundo Laroche *et al.* (2005), frequentemente, quando os consumidores não têm ainda total confiança e conhecimento no produto ou serviço, baseiam a sua opinião e a sua escolha consoante a imagem que têm do país que está por detrás desse mesmo produto ou serviço. Desta forma, uma das barreiras à internacionalização pode mesmo ser a falta ou pouca procura pelo produto ou serviço no país destino. Em alguns casos o desafio perante o país ou empresa alvo surge também de acordo com a perceção que esta tem acerca do país origem, isto é, o país em que a empresa que pretende internacionalizar-se está estabelecida (Surdu *et al.*, 2021).

Em 1997, Bell, conclui que a falta de capacidade para investir é a principal barreira à internacionalização das empresas, sobretudo as mais pequenas. Cavusgil & Naor (1987), remetem também para a maior dificuldade enfrentada pelas pequenas e médias empresas aquando da tentativa de internacionalização, dada a lacuna de recursos e vantagens competitivas convenientes à execução da estratégia. A literatura indica ainda que as PME's em países desenvolvidos levam menos tempo para se internacionalizar, enquanto as PME's em países em desenvolvimento são limitadas em recursos, carecem de orientação internacional e de laços políticos domésticos e estrangeiros, portanto, são mais vulneráveis e levam mais tempo para se internacionalizar (Chandra *et al.*, 2020).

Chandra *et al.* (2020), classificam os fatores que podem afetar a internacionalização das PME's como internos e externos. Como fatores internos, surgem a falta de capital humano qualificado, a escassez de recursos, a fraca qualidade dos produtos e a débil capacidade de gestão. Consideram-se como fatores externos o risco cambial e as barreiras às transações entre diferentes nações, as barreiras governamentais e políticas, as barreiras sociais e culturais e as condições instáveis do mercado.

Enquanto as nações desenvolvidas se adaptaram ao comércio eletrónico, países em desenvolvimento ainda estão em défice, no que à falta de capital humano se refere. Sendo que os recursos humanos funcionam como base sólida e imprescindível para alcançar uma vantagem competitiva sustentável em operações internacionais, os países cuja devida formação do capital humano não é feita, estão francamente mais sujeitos a não

internacionalizarem as suas empresas (Mendy & Rahman, 2019). No mesmo seguimento, não só os países em desenvolvimento como as PME's enfrentam muitos desafios com a carência de recursos físicos e essencialmente financeiros, o que limita sua capacidade de internacionalização (Manolopoulos *et al.*, 2018). Os elevados padrões de qualidade existentes tornam-se, por vezes, requisitos bastante complicados de preencher sobretudo pelas empresas, como as que já foram mencionadas, que têm menos recursos para inovar e corresponder às expectativas exigidas pelos mercados estrangeiros (Roy *et al.*, 2016). Sobretudo no caso das PME's, o perfil dos gestores é consideravelmente relevante para as suas operações como a que envolve a internacionalização das respetivas empresas. Um estudo de Hsu *et al.*, (2013), revelam que a falta de competências de gestão tem efeitos significativos na relação entre a internacionalização e a performance da empresa (Chandra *et al.*, 2020).

Quanto aos fatores externos, tanto o risco cambial como as transações entre diferentes nações, são adversidades que se fazem sentir sobretudo nas PME's, uma vez que as burocracias relacionadas com as exportações e as cobranças de pagamentos referentes a exportações são demasiado complexas (Lakew & Chiloane-Tsoka, 2015 ; Roy *et al.*, 2016). A própria diferença de regulamentos entre países faz com que por vezes exista um custo elevado para a investigação e exploração de oportunidades e incentivos acerca da entrada no país estrangeiro (Manolopoulos *et al.*, 2018). Da mesma forma, a política vigente no país destino, bem como a sua cultura e língua, foram apontadas como potenciais barreiras à expansão internacional no estudo realizado por Hutchinson *et al.* (2009). Segundo os autores, estes fatores conduzem a que haja uma perda de controlo do gestor aquando da internacionalização, e, por esse mesmo motivo deixam de investir na expansão internacional. Por último, as condições do mercado podem conceder o grau de incerteza suficiente para que as empresas deixem de se internacionalizar. Esta eventual volatilidade do mercado explica a razão pela qual, muitas vezes as empresas escolhem diferentes modos de entrada na internacionalização (Brouthers & Nakos, 2004; Chandra, 2020).

5. Modos de entrada

Com a opção pela internacionalização, as empresas devem definir a estratégia que mais se adequa às suas necessidades, isto é, devem escolher o modo de penetração do mercado externo que mais vai ao encontro do seu modelo de negócio. A definição, por parte da

empresa, do modo de entrada, é um fator crucial na estratégia de internacionalização, uma vez que é aquando deste processo que a estratégia é materializada (Andersen, 1997). Brouthers (2002) destaca como principais variáveis que pesam na decisão da empresa, os custos de transação, os aspetos legais e ainda culturais. Jones e Young (2009), indicam que o modo de entrada num país terceiro, refere-se ao método utilizado pelas empresas na entrada em mercados internacionais através da criação de valor no país destino.

Na seleção do modo de entrada indicado para a empresa, Concone *et al.* (2016), realçam que grande parte das organizações optam por iniciar a sua internacionalização por via de exportações, sendo que só a partir do momento em que essa estratégia estiver bem assente e for bem-sucedida é que adquire o *know-how* e maturidade suficientes para investir diretamente nos mercados, por meio de uma estratégia mais “arrojada”. Diferentes modos de entrada no mercado externo podem implicar distintos níveis de compromisso de investimento e, portanto, implicam diferentes graus de irreversibilidade (Chi *et al.*, 2019).

Como principais modos de entrada, salientam-se o Investimento Direto Estrangeiro, composto por diferentes estratégias, a exportação, direta e indireta, e as formas contratuais como *franchising* e o licenciamento. Costa e Lorga (2003), aglomeram os diferentes modos de entrada no estrangeiro pelas seguintes formas, evidentes na Tabela 2:

Tabela 2 – Modos de entrada no mercado externo

Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	Exportação	Formas Contratuais
Sucursais e Filiais	Direta	<i>Franchising</i>
<i>Joint-Venture</i>	Indireta	Licenciamento
Fusão e Aquisição		

Fonte: Costa e Lorga (2003)

5.1. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

A relação entre Investimento Direto Estrangeiro e crescimento económico tem vindo a ser estudada na literatura e observada como tendo particular importância para o desenvolvimento social de qualquer nação (Cicea & Marinescu, 2021). As organizações que optam por investir no exterior por esta via, fazem-no com o intuito de se aproximarem do mercado destino, assumindo o controlo e uma maior monitorização das operações, culminando como sendo dos mais complexos modos de entrar nos mercados estrangeiros, uma vez que pode ser executado sob diferentes formas, sendo elas o estabelecimento de sucursais e filiais, a criação de joint-ventures e, por fim, a fusão a aquisição de duas ou mais empresas de países distintos (Silva *et al.*, 2018). De notar que será dado destaque a esta última estratégia, uma vez que o caso de estudo do trabalho incide precisamente sobre uma operação de aquisição de uma PME portuguesa, por parte de uma entidade estrangeira.

- **Sucursais e Filiais**

As sucursais definem-se por ser uma extensão da empresa que representam, embora não tenham personalidade jurídica própria, num país que não o da sua residência através de um escritório ou estabelecimento permanente (Knoerich & Vitting, 2021). Ao contrário das sucursais, uma filial tem personalidade jurídica, contendo direitos e deveres a cumprir, de acordo com a legislação em vigor no país em que se encontra, podendo assim, à partida, resultar num nível de investimento superior, podendo estas ser comerciais, industriais ou integradas. Trata-se de filiais comerciais aquelas cuja sua atividade no país estrangeiro seja baseada exclusivamente em canais de distribuição. As filiais industriais consistem no estabelecimento de atividade produtiva no estrangeiro. Por fim, as filiais integradas englobam tanto as atividades produtivas como as atividades comerciais da empresa, exigindo, portanto, um maior grau de controlo (Silva *et al.*, 2018).

- **Joint-Venture**

Uma *Joint-Venture* surge quando duas ou mais empresas que partilham os mesmos ativos, passam a constituir uma única e nova empresa, sendo que num contexto de comércio internacional, é quando as entidades pertencem a países distintos (Lasserre, 2003). Como

tal, as empresas passam a partilhar o mesmo capital, e com isso os mesmos riscos e possíveis recompensas, podendo ainda compartilhar recursos, custos e informações pertinentes, embora mantendo a sua independência, permanecendo desta forma com suas contribuições em separado para a *Joint-Venture* (Ali *et al.*, 2021; Gaitán, 2021). Por outro lado, pode também levar ao conflito de interesses e contraste de ideias entre as partes (Hill, 2019). Outra contrapartida desta estratégia é a irreversibilidade uma vez que a divulgação de informações ou conhecimentos proprietários, como know-how tecnológico, para outra empresa, uma vez concebidos, são difíceis de recuperar (Chi *et al.*, 2019).

- **Fusão e Aquisição**

O Investimento Direto Estrangeiro pode ainda ser realizado por via de fusões e aquisições entre empresas, que embora possam ser realizadas a um nível doméstico, são também cada vez mais comuns a uma escala internacional. Apesar de ambas as estratégias serem frequentemente confundidas e utilizadas como sinónimos, elas são distintas e representam nada mais do que o que os respetivos nomes sugerem e resultam da expansão externa para que as empresas envolvidas possam proliferar (Rani *et al.*, 2020). A fusão entre duas ou mais empresas ocorre quando estas se unem para passarem a formar uma nova entidade legal. A um processo em que uma empresa adquire, pelo menos, 50% do património da empresa-alvo ou efetivamente a compra, passando a integrar totalmente as atividades operacionais da entidade adquirida, chama-se de aquisição (Piesse *et al.*, 2013). As principais motivações para a realização deste tipo de estratégias prendem-se essencialmente com a eficiência, o aumento do poder de mercado, da diversificação, a partilha de conhecimentos e a prevenção de falências (Piesse *et al.*, 2013).

De acordo com a teoria neoclássica, as fusões são planeadas e executadas pelos gestores com o objetivo de criar, aumentar ou maximizar a riqueza dos acionistas (Manne, 1965). Os gestores que procuram maximizar a riqueza dos acionistas envolver-se-ão em fusões quando tal possibilitar o aumento do poder de mercado da empresa, permitindo à mesma alcançar economias de escala ou vantagens competitivas estratégicas quando pretendem passar a dispor de características que a outra empresa detém (Tunyi & Ntim, 2016).

Importa ressaltar que o processo de aquisição aporta como vantagens e desvantagens para a empresa adquirente, aquelas que decorrem, precisamente, da empresa adquirida, uma

vez que a organização irá englobar todas as atividades da entidade que é adquirida (Root, 1994). Por esta razão, a escolha não só pelo país destino a investir, mas também pela empresa a adquirir, requer uma atenção redobrada. Quando o modo de entrada no mercado envolve a aquisição de uma empresa existente num país estrangeiro, a aquisição da mesma por etapas pode permitir que a multinacional tenha acesso gradual a mais informações sobre o mercado externo e a própria empresa adquirida (Chi *et al.*, 2019).

Recentemente, muitas pesquisas têm-se focado nas aquisições de empresas de TIC para construir conhecimento para fins inovadores em que os Sistemas de Informação são centrais para a lógica do adquirente (Hanelt *et al.*, 2020; Yoo, 2010). De notar que, após registar um crescimento inigualável, em valor e em número de transações em 2021, a disponibilidade de capital, a procura intensa e contínua por ativos mais digitais e *data-driven*, apontam para outro aumento considerável de fusões e aquisições para o ano de 2022 (*Global M&A Industry Trends: 2022 Outlook da PwC*, 2022). De salientar que esta estratégia aporta um elevado investimento inicial, contudo, permite que uma rápida entrada no mercado destino (Surdu *et al.*, 2021).

5.2. Exportação

Exportação é um esforço operacional que é realizado com o intuito de vender os serviços ou artigos produzidos de um determinado país origem, para outras nações ou países estrangeiros, em troca de pagamento na respetiva moeda estrangeira. Por outras palavras, exportar são trocas monetárias por meio da transferência de mercadorias ou serviços para o estrangeiro que foram produzidos no mercado doméstico. Um dos principais incentivos que levam as organizações à exportação prende-se com o aumento dos lucros da entidade através da expansão do mercado e obtenção de preços de venda mais elevados (Muhlas & Prihatiningtyas, 2021). Esta estratégia é também vista como uma das mais céleres e menos dispendiosas formas das empresas entrarem no mercado estrangeiro, sendo que as maiores complicações do processo se prendem com potenciais constrangimentos a nível logístico, o qual implica por vezes problemas administrativos (Salomon & Shaver, 2005). Contudo, esta é uma estratégia bastante utilizada por pequenas e médias empresas (PMEs), dado o menor grau de complexidade face às restantes.

Segundo Martín e Lopez (2015), a exportação pode ser feita de forma direta ou indireta. A exportação é direta se for executada inteiramente com os recursos internos da empresa, isto é, se for feita através de subsidiárias, que se focam numa área em específico no mercado alvo, como por exemplo a área de vendas. Este é um tipo de exportação regular típica de médio-longo prazo (Andersen & Buvik, 2002). Já a exportação indireta dá-se quando a organização utiliza terceiros, via agentes ou distribuidores que atuam diretamente nos mercados destino para assegurar a distribuição ou comercialização dos produtos da empresa. Geralmente, este modo de atuação marca-se por ser de curto-médio prazo (Andersen & Buvik, 2002; Freire, 1997). Importa realçar que tendencialmente existem certos produtos cuja única alternativa para comercialização com o exterior é a exportação, fruto da existência de condições particulares para a produção dos mesmos. Geralmente, trata-se de recursos naturais ou produtos derivados dos mesmos, cujas condições de produção dificilmente podem ser repercutidas em outras regiões. Como exemplos surgem os minerais ou petróleos extraídos de reservas naturais (Viana & Hortinha, 2005). No anexo 3, é possível observar o quadro com as principais vantagens e desvantagens de ambas as estratégias de exportação.

5.3. Formas contratuais

Os modos de entrada contratuais podem ser definidos como associações de longo-prazo entre empresas de distintos países não envolvendo os respetivos capitais sociais, que consistem na troca de capacidades humanas e tecnológicas. Estes podem tomar a forma de licenciamento, franchising ou subsidiária (Root, 1994).

- **Licenciamento**

O licenciamento é um acordo contratual entre duas entidades, uma do país origem e outra do país destino, existindo, portanto, um licenciador e um licenciado. O primeiro, é responsável por ceder direitos sobre um bem intangível e o licenciado, a quem são cedidos esses mesmos direitos, por determinado período igualmente acordado entre as partes,

onde o licenciado deve pagar ao licenciador sob a forma de *royalties*¹ (Gaitán, 2021). Os direitos a conceder podem ser sob a forma de patentes, produtos ou até a própria imagem da marca, sendo que o licenciador tira partido da fácil penetração em novos mercados, ao passo que o licenciado adquire estes direitos de forma a facilitar a comercialização dos produtos ou serviços (Ilhéu, 2009).

Apesar de algo burocrático e de difícil controlo do licenciado, este modo de entrada apresenta inúmeras vantagens, dado que, não é crucial conhecer, *a priori*, o mercado no qual está a conceder a licença (Mações, 2017 ; Root, 1994). Também o facto de não existir a transmissão e transporte de mercadoria física, contribui para que o investimento seja diminuto, dado não serem acrescidos custos logísticos. Ainda assim, embora o licenciamento permita que uma multinacional teste o mercado externo sem fazer um grande comprometimento ao nível do capital, à semelhança das *Joint Venture*, uma das características inerentes também a esta estratégia é a irreversibilidade da operação uma vez que se torna praticamente impossível de reverter o know-how e informações relevantes que foram transmitidas (Chin, 2019).

- ***Franchising***

O Franchising pode ser considerado como uma extensão do licenciamento, uma vez que o franqueador passa a fornecer ao franqueado todas as vertentes do negócio, incluindo a marca, o equipamento da empresa e as atividades operacionais, de modo a poder aplicá-las no país destino em troca de remunerações financeiras (Mações, 2017). De salientar que as empresas que celebram este tipo de contrato são entidades juridicamente independentes, mas economicamente interdependentes, e, portanto, para ter sucesso, pelo menos em teoria, o franqueador deve garantir que o franqueado segue o modelo de negócio. Existem, portanto, duas condições essenciais para que seja considerada uma estratégia de franchising. Em primeiro lugar, o franqueador deve conceber e licenciar um nome comercial e marca sob a qual o franqueado opera, ou que identifica os produtos ou serviços vendidos pelo franqueado. Em segundo lugar, o franqueador deve exercer

¹ Os *royalties* podem ser apurados com base numa percentagem do total das vendas ou, por outro lado, um valor fixo por unidade que é vendida (Hill, 2019).

controlo sobre a operação do franqueado ou fornecer-lhe assistência substancial (Gaitán, 2021).

Para além da mesma desvantagem evidenciada pelas *Joint Ventures*, a irreversibilidade das informações e conhecimentos partilhados, existem outras contrapartidas associadas como o avultado montante inicial exigido e o facto de, geralmente, ser o franqueador que dita a natureza e extensão do acordo, que frequentemente é contratualizado segundo um formato padrão que favorece os interesses do franqueador sem atender às necessidades do franqueado (Chi, 2019; Gaitán, 2021).

5.4. Avaliação global

Em suma, todas as formas de internacionalização são válidas, contudo, mediante as condicionantes da empresa e do meio em que esta está ou se pretende inserir, influenciam a tomada de decisão acerca de qual deverá ser a estratégia ideal. Assim, existem um conjunto de fatores, internos e externos à empresa que fazem esta optar por uma determinada estratégia em detrimento das restantes (Douglas & Craig, 1995). Tal como já foi referido, a internacionalização deve ser vista como um processo, mutável e evolutivo tendo em conta as características internas e externas à empresa e ao contexto envolvido, seja ele económico, político ou social. Desta forma exige algum nível de flexibilidade, uma vez que as empresas inevitavelmente enfrentam níveis de incerteza e podem precisar de ajustar regularmente o seu comportamento em diferentes mercados (Surdu *et al.*, 2021).

Qualquer que seja a estratégia eleita, existem ainda questões que devem ser respondidas na hora de partir para mercados forasteiros. Desde logo será necessário perceber qual ou quais as localizações mais convenientes à estratégia que a empresa pretende colocar em prática. Segundo Bradley (2005), o sucesso da seleção dos mercados para a internacionalização tem preponderância, não só na própria capacidade atual de sustento da empresa, como também no futuro potencial de crescimento da mesma. Contudo, ainda antes de considerar quais os mercados apropriados, a empresa deve compreender verdadeiramente o mercado interno, bem como as razões pelas quais nele tem sucesso, algo que também poderá facilitar na exclusão de alguns mercados (Westwood, 2013).

6. Seleção do(s) Mercado(s)-Alvo

Em paralelo com a escolha do modo de entrada, está a escolha do(s) mercado(s) alvo. Assim, será perceptível uma estreita proximidade da seleção do(s) mercado(s), com o modo de entrada nestes, isto é, será de fácil análise entender que ambos os processos de seleção se encontram intimamente correlacionados, uma vez que não fará sentido recorrer a um determinado modo de entrada sem ter em conta qual ou quais os países destino onde executar a estratégia (Andersen & Buvik 2002). Wang *et al.* (2014) também descobriram que, normalmente, é melhor para uma empresa multinacional controlar livremente subsidiárias ou empresas adquiridas nos mercados de países desenvolvidos para obter o máximo de apreensão de conhecimentos com as diversas práticas eficazes das subsidiárias (ou empresas adquiridas), fomentando a performance da sua empresa. Por outro lado, nos países em desenvolvimento, o mercado por norma não é tão concorrencial, existindo variadas falhas de mercado que poderão ser aproveitadas pela empresa que se pretende expandir a nível internacional (Surdu *et al.*, 2021). (Fey *et al.*, 2016), evidenciaram que muitas multinacionais, como é o caso da *Huawei*, foram bem-sucedidas ao seguir a estratégia de internacionalização inicial de expansão para mercados igualmente emergentes e, só depois, para os mercados avançados. Apesar disso, outras empresas igualmente provenientes de países em desenvolvimento, expandiram-se primeiramente para mercados avançados, ainda que fisicamente ou economicamente distantes, antes de penetrar em outros mercados também emergentes.

Uma empresa, ao internacionalizar-se, pode ainda assumir diferentes estados, de acordo com aquela que será a estratégia eleita, classificando-se como empresa internacional, multinacional, global ou transacional (Hill, 2019). De notar que uma organização empresarial tanto pode situar-se em apenas um destes estados, como pode passar pelos diferentes estados de maneira sequencial ou não, consoante o decorrer do seu processo de internacionalização e das suas necessidades (Teixeira, 2013). A diferenciação destes estados está dependente da intensidade e interação entre dois fatores decisivos na estratégia da empresa, a adaptação ao mercado alvo e os custos incorridos com a operação. Como será de fácil compreensão, deverá existir uma dificuldade de customização ao mercado-alvo, sem com isso incorrer em elevados custos. Contudo, como evidenciado no quadro seguinte, tal é passível de suceder, daí o quadro esboçar uma

distinção em quatro categorias, pelo cruzamento destes dois fatores e o respetivo grau de intensidade.

Tabela 3 – Estratégias internacionais sob o efeito de dois fatores.

Implicação de custos	Alta	Estratégia de Globalização	Estratégia Multinacional
	Baixa	Estratégia Internacional	Estratégia Transacional
		Baixa	Alta
		Adaptação ao mercado-alvo	

Fonte: Adaptado de Mações (2017)

Uma empresa está em fase de estratégia internacional quando tanto a sua adaptação ao mercado-alvo, como a sua implicação de custos são baixos. Como já foi mencionado, a condição suficiente para que uma empresa seja considerada internacional é a de que comercialize os produtos em solo estrangeiro, mesmo não estando estabelecida no mercado alvo. Desta forma, o melhor exemplo de empresas que aplicam estratégias internacionais recorrendo a baixos custos, não necessitando de se adaptar localmente, é quando as empresas dão a sua prioridade ao mercado doméstico, recorrendo apenas à exportação esporádica, não necessitando por isso de alterar a sua estrutura de produção (Mações, 2017).

Para Serra *et al.* (2010), quando uma empresa reduz os seus custos não se adaptando ao mercado-alvo, significa que está numa fase global, isto é, que faz uso das habilidades e competências específicas que tem no mercado interno para, através de economias de escala, expandir para outros países sem alterar o seu produto ou serviço final. Segundo o autor, o caso típico de empresas que praticam a estratégia da globalização, são aquelas que comercializam produtos do tipo *commodities*, uma vez que a sua composição é a do estado natural, não exigindo qualquer diferenciação ou adaptação ao mercado destino.

Segundo Teixeira (2013), uma empresa diz-se multinacional, quando atinge um grau de maturidade tal, que lhe permite adaptar ao mercado-alvo mesmo que para isso seja necessário um investimento avultado. Geralmente isto é possível através da instalação de subsidiárias locais, que respondam às necessidades intrínsecas de cada país, passando a empresa a olhar para o mercado como um todo, isto é, passando a operar num único mercado global (Peng, 2021).

Por fim, Hill (2019) e Mações (2017), definem a estratégia transacional como aquela que poderá ser mais complicada de atingir a máxima customização sem com isso recorrer a avultados custos financeiros. Contudo, o eventual avanço das novas tecnologias e serviços prestados com base nas economias de gama, podem vir a trazer mais força a esta estratégia. Também a potencial redução de custos pode ser alcançada por meio desta estratégia, comprando matérias-primas a preços baixos nos países estrangeiros (Xiao & Sun, 2021). De salientar que todos estes estados dependerão, por norma, não só das opções de gestão das empresas, como também do próprio setor em que estas atuam e do produto ou serviço que comercializam. Cabe, portanto, à empresa, optar pela decisão que lhe será mais conveniente.

6.1. Três Diferentes Abordagens

Papadopolous e Denis (1988), dispuseram em duas categorias, as principais formas de seleção de mercados internacionais, a abordagem sistemática e a abordagem não sistemática. Mais tarde, Andersen e Buvik (2002), sugerem ainda uma terceira e disruptiva perspectiva, a abordagem de relacionamento, onde selecionam o destino da internacionalização das empresas, não pelas características dos países estrangeiros, mas sim, com base na sua relação com outras entidades, independentemente do país em que estão localizadas (Martín *et al.*, 2022).

A abordagem sistemática enfatiza que a seleção dos mercados é feita através de uma análise metodológica estatística, de modo a compreender a mais-valia do mercado-alvo, do ponto de vista económico, empírico e racional. Esta abordagem pauta-se por um elevado grau de estruturação e formalização cujas principais etapas a percorrer são a definição do problema, a identificação dos critérios de seleção e a determinação das

respetivas ponderações, a criação de alternativas e a consequente avaliação de acordo com os critérios pré-selecionados e, por fim, o cálculo da decisão ótima (Papadopolous & Denis, 1988). De salientar que na fase de escolha dos critérios, vários tipos de critérios podem ser seguidos, desde variáveis macroeconómicas, políticas e culturais, até indicadores específicos como a dimensão do mercado, a taxa de crescimento expectável do mesmo, os canais de distribuição existentes e os custos operacionais de cada mercado (Bhattacharyya, 2020; Bradley, 1995).

Ao contrário da abordagem anterior, que apresenta uma natureza normativa, a abordagem não sistemática, por sua vez, revela-se mais descritiva uma vez que acredita que a escolha de grande parte das empresas pelo(s) mercado(s) estrangeiro(s) recai sobre aqueles cuja distância psicológica pressentida entre o país origem e o país destino é minimizada (Papadopolous & Denis, 1988). A título exemplificativo, segundo esta orientação, a empresa deverá fazer a seleção não com base no poder de compra da população do país destino, mas sim, com base no valor pressentido pelos consumidores do país estrangeiro em relação ao determinado produto ou serviço que a empresa oferece (Bhattacharyya, 2020). O conceito de distância psicológica representa todos os fatores que de alguma forma podem ser vistos como uma barreira que dificulta a interação entre organizações de países distintos (Moalla & Mayrhofer; 2020). Desta forma, segundo Johanson e Vahlne (1977), a distância psicológica engloba fatores como as diferenças linguísticas, culturais, sistemas políticos, nível educacional ou nível de desenvolvimento do país. Muitas vezes o cálculo da minimização da distância psicológica resulta na expansão para os países geograficamente mais próximos, dada a mais provável proximidade não só geográfica, mas também nos restantes parâmetros, bem como a maior facilidade de obtenção de informação sobre estes países vizinhos (Papadopolous & Denis, 1988). Muitos estudos têm ido ao encontro desta ideia, cujo melhor exemplo é o do Modelo de *Uppsala*, já referido, de Johanson e Vahlne (1990), que fomenta a hipótese de que as empresas entram de forma gradual em novos mercados com sucessivamente maior distância psicológica. Segundo (Benito & Gripsrud, 1992), prevê-se que as empresas iniciem a sua internacionalização a partir dos mercados que conhecem melhor, entrando em mercados mais desconhecidos numa fase mais avançada do processo.

Enquanto as perspectivas anteriores visam a escolha de um ou mais países em particular, este novo contributo foca-se na análise específica do relacionamento com o cliente, como sendo o principal incentivo para a empresa se expandir para determinado mercado no exterior. Relações próximas entre vendedor e fornecedor, concedem geralmente as bases e mecanismos apropriados para uma melhor previsão e planeamento para lidar com a incerteza (Johnson, 1999). Nesta perspectiva, a seleção do parceiro internacional e consequentemente do país destino, é natural que esteja intimamente relacionada com a decisão do modo de entrada no mercado (Douglas *et al.*, 1982; Martín *et al.*, 2022). Tal como a abordagem anterior, que reforçava a ideia de que seriam as PME's que tenderiam a escolher o mercado destino consoante a proximidade psicológica, e como vimos, muitas vezes geográfica, nesta perspectiva, também são as empresas mais jovens e pequenas que tendem a optar por um determinado mercado dada a relação de proximidade que têm com o cliente ou fornecedor do respetivo mercado (Li *et al.*, 2022). Este parecer foi defendido por Hallen *et al.* (1991), argumentando que as empresas de menor dimensão, tendo poucos clientes, teriam a capacidade de se adaptar aos mesmos, fazendo isso parte das suas características corporativas. Tal adaptação fomenta uma proximidade materializada em relações de troca de pareceres, culminando numa boa relação de confiança. É esta relação que vai alimentar a certeza de que a empresa necessitava para optar por determinado mercado em detrimento de outro. Andersen e Buvik (2002) acreditam que as empresas que pretendem estabelecer-se noutra país através de um modo de entrada contratual que envolve um elevado grau de comprometimento, terão uma maior tendência para estabelecer uma relação de confiança. Os mesmos autores acrescentam ainda que, em países onde o ambiente de incerteza relativamente ao sucesso da estratégia é elevado, as empresas tendem a optar por esta abordagem de relacionamento em detrimento das duas anteriores. Surge no anexo 4, um quadro que visa sumarizar e comparar as três diferentes abordagens.

6.2. Modelo CAGE

A seleção do mercado alvo depende, frequentemente, da distância do mesmo, face ao mercado doméstico. Contudo, é de salientar que esta distância, segundo alguns autores assume outras dimensões que não a exclusiva dimensão geográfica. Em 2001, Ghemawat,

desenvolveu o modelo CAGE, onde diferencia as dimensões que podem decompor a distância em distância cultural, administrativa, geográfica e económica. Este modelo teórico amplamente utilizado na literatura referente a negócios internacionais visa então explicar a coordenação das distâncias cultural, administrativa, geográfica e económica aquando da internacionalização, distâncias essas que podem tornar-se menos relevantes no contexto das empresas digitais, e, em particular das *Born Global* (M Gabrielsson *et al.*, 2021).

Segundo o autor do modelo, a discrepância cultural é tanto maior quanto mais díspares forem as diferenças sociais, étnicas, crenças religiosas e língua falada. Morisson (2011), vai mais longe revelando que estas diferenças culturais são verdadeiros desafios à gestão das empresas dadas as diferentes perspetivas, tal como metodologias de negociação ou de trabalho. De facto, os decisores consideram mais ousado expandirem o seu negócio para países culturalmente mais distantes (Kraus *et al.*, 2015). Ghemawat (2001), realça que, entre diferentes países que partilhem o mesmo idioma, a probabilidade de ocorrer negócio entre empresas destes países é três vezes maior face a países que não possuam a mesma língua.

A distância administrativa ou política, pode influenciar na decisão de internacionalização uma vez estar relacionada com as facilidades de trocas comerciais entre países. Ghemawat (2001) enaltece a importância da existência da mesma moeda e uma unificação política. Para o autor, a criação da União Europeia surge como um exemplo claro da diminuição da distância administrativa entre os estados-membros, fomentando dessa forma as relações comerciais dos mesmos. Ainda assim, fatores como a troca de produtos digitais ou o surgimento de novas formas de pagamento online que não impliquem a intervenção de bancos ou outros intermediários, podem contribuir para a redução da distância administrativa (Gabrielsson *et al.*, 2021). Ao mesmo tempo esta mesma evolução poderá contribuir para uma maior polarização das desigualdades entre nacionalidades e as respetivas intervenções no mercado global.

A distância geográfica, talvez a mais fácil de detetar a olho nu, não compreende apenas aquela que é a distância, em quilómetros, entre um país e outro, mas também o seu tamanho físico, o acesso ao mar, a acessibilidade ao país destino, medida, por exemplo pelo número de horas necessárias para consumir o deslocamento. Também se inserem

nesta dimensão as diferenças climatéricas e o fuso horário e a dificuldade de comunicação entre os países (Dow & Karunaratna, 2006; Moalla & Mayrhofer, 2020).

Por último, a distância económica diz respeito às diferenças entre os países a nível económico, desde o valor da moeda local, às divergências do estilo de vida dos consumidores, medido pelo respetivo poder de compra, e até ao custo de mão-de-obra, (Ghemawat, 2001; Moalla & Mayrhofer, 2020). Esta distância pode ser bastante relevante e, inclusive, ser aquela que é responsável por grande parte das opções de internacionalização por um lado, e por outro, a causa que impede certas empresas de se internacionalizar. A razão para este fenómeno é o facto de as empresas aproveitarem as condições económicas diferentes existentes noutros países, possibilitadoras de ganhar vantagens competitivas ao nível da redução de custos de transação ou de matéria-prima. Por outro lado, pode tornar-se uma barreira impeditiva a internacionalização para determinado país em que seja inviável operacionalizar as suas atividades.

Em suma, segundo o autor do modelo, é de esperar que, quanto maior a distância entre um país e outro, menores são as condições favoráveis para o sucesso da internacionalização, embora estas distâncias tenham diferentes contornos de importância consoante o setor de atividade. Segundo Kraus *et al.* (2015), quanto menor a distância (qualquer que seja o tipo de distância) pressentida entre países, maior será a familiaridade com a empresa do país destino, logo, mais confortável será expandir o seu negócio para essa área. Ainda assim, alguns autores destacam o facto de acreditarem que a distância geográfica tem um maior potencial de ser reduzida devido à tendência de digitalização das infraestruturas que fazem com que bens e serviços digitais estejam imediatamente disponíveis para mercados globais (Gabrielsson *et al.*, 2021; Monaghan *et al.*, 2019).

CAPÍTULO III

O SETOR DOS SERVIÇOS TIC EM PORTUGAL

Capítulo III - O SETOR DOS SERVIÇOS TIC EM PORTUGAL

1. Economia de Serviços

Atualmente, vivemos numa economia essencialmente marcada pela sua forte componente de serviços. Este setor, também denominado de terciário, inclui todas as atividades que não produzem ou modificam bens materiais, incluindo, portanto, atividades como o comércio, hotelaria, restauração, transportes, comunicações, saúde e educação. Uma das mais relevantes questões da internacionalização das empresas de serviços prende-se com o facto de este tipo de atividades poderem ser extremamente variadas. Existem essencialmente quatro características dos serviços que se tornam imprescindíveis conhecer, de modo a compreender os seus impactos na prestação e internacionalização dos mesmos. Essas características são a intangibilidade, a variabilidade ou heterogeneidade, a inseparabilidade e a perecibilidade. Combinar estas características com a natureza do negócio pode ser um desafio aquando do processo de internacionalização (Gansser *et al.*, 2021; Taylor *et al.*, 2021).

A intangibilidade dos serviços advém do facto de estes, ao contrário dos produtos que deixam de ser propriedade do produtor e através de uma recompensa passam a fazer parte do comprador/consumidor, os serviços não são um produto ou bem palpável, são o resultado de uma ação, geralmente, humana e que cujo resultado não é mensurável, daí dizer-se que os serviços são prestados e não vendidos. Desta forma, a intangibilidade dos serviços significa que o prestador pode transferir conhecimento e replicar toda ou partes da cadeia de valor do mercado doméstico para o mercado estrangeiro sem incorrer em elevados custos de transporte ou infraestruturas (Sousa & Wilks, 2018; Taylor *et al.*, 2021). A forte componente humana presente na produção/ prestação dos serviços, justifica que estes tenham um carácter variável e heterogéneo, isto é, cuja sua replicabilidade e padronização de qualidade pode ser menos fácil de atingir (Romero *et al.*, 2019).

O facto de grande parte dos serviços ser consumido quando é produzido/prestado, concede-lhe a característica da inseparabilidade. Assim, à partida, existindo inseparabilidade, as empresas provavelmente pretenderão localizar-se num país cultural e geograficamente mais próximo, pois têm negócios semelhantes, incluindo a localização de clientes e a rede de contactos. Simultaneamente, a massiva digitalização económica,

permite que o local da produção deste tipo de serviços, seja realizado num local distinto daquele que será o local de consumo (Hill, 2014; Illeris & Sven, 2007). O facto de grande parte dos serviços serem então executados aquando do seu consumo sugere a quarta característica, a da perecibilidade, isto é, a incapacidade para o armazenamento dos serviços (Taylor, 2021). Contudo, remetendo novamente para o caso do tipo de serviços que é possível realizar remotamente, percebe-se que a questão da distância física deixa de ser um entrave à prestação desse tipo de serviço, podendo estes ser consumidos imediatamente aquando da sua produção, ou então o material resultante do serviço ser armazenado num repositório de dados, daí, atualmente, poder fazer-se a distinção entre serviços de elevada perecibilidade e de baixa perecibilidade, sobretudo de acordo com o nível de digitalização do próprio serviço (Romero *et al.*, 2019).

De notar que todas estas características dos serviços, fazem fomentar a relação entre o fornecedor/prestador de serviços e o cliente. Quando o serviço de uma empresa é considerado altamente inseparável, as escolhas iniciais de localização podem ser mais restritas porque dependem de semelhanças culturais para transferir conhecimento explícito e tácito (Stoian *et al.*, 2018). Assim, a relação entre o prestador do serviço e o seu consumidor do mesmo torna-se um fator bastante relevante para o sucesso da empresa prestadora. Recentemente, tem sido notório o surgimento e crescimento de novos serviços relacionados com a gestão e as novas tecnologias de informação, essencialmente desenvolvidos para serem comercializados de empresas para outras empresas, os denominados serviços *b2b - business to business* (Gansser *et al.*, 2021; Liu *et al.*, 2020) e

1.1. Serviços B2B

Num mundo atualmente demarcado pelo seu dinamismo, as relações comerciais estão a tornar-se cada vez mais incertas e ao mesmo tempo complexas. Como já referido, a relação entre vendedor e comprador tem de ser cada vez mais estreita, baseada na confiança mútua, e, em especial, para provedores de serviços dada a exclusividade dos seus recursos e ofertas. Quando uma empresa dedica a sua atividade a prestar serviços a outra, esta relação deverá ser ainda mais próxima (Gansser *et al.*, 2021).

Para obter uma vantagem competitiva, as empresas de serviços B2B, precisam de fornecer produtos inovadores para os seus clientes. A inovação é um processo que começa com a aquisição, compartilhamento e assimilação de conhecimentos prévios e termina com a criação de um novo *know-how*, que é usado para desenvolver novos produtos e serviços que atendam às necessidades emergentes do cliente (Schwetschke & Durugbo, 2018). No entanto, a maioria das empresas de serviços B2B não é autossuficiente, isto é, não dispõe de todo o conhecimento necessário para inovar, logo, para proceder à aquisição desse recurso, estas empresas recorrem a outros negócios, especializados determinadas áreas específicas, para complementar a sua atividade. Desta forma, gera-se uma rede de empresas b2b que realizam a cocriação de serviços inovadores (Bonamigo *et al.*, 2021).

Tendo em vista estas características do mercado atual de serviços, nomeadamente a necessidade de recorrer a empresas terceiras para realizar determinadas atividades, surge um conceito que tem ganho cada vez mais preponderância, o conceito de terciarização de serviços/ outsourcing, que nada mais é do que a externalização de atividades que eventualmente poderiam ser realizadas pela própria empresa que passará, então, a subcontratar um serviço realizado por terceiros (Li *et al.*, 2021).

1.2. Serviços de Outsourcing

Segundo, Hinkelman e Putzi (2008), outsourcing define-se como a “contratação da gestão e/ou execução de uma função de negócios para um terceiro que é um subcontratado externo”. (Ishizaka *et al.*, 2019) definem outsourcing como sendo um acordo comercial, seja doméstico ou a um nível internacional, que implica uma iniciativa de gestão estratégica de uma empresa para obter uma vantagem competitiva por meio da realização de seus serviços internos ou externos existentes, recorrendo a uma entidade terceira.

A estratégia de outsourcing tem como objetivo, permitir à empresa que subcontrata, que se foque na sua atividade principal de longo-prazo, reduzindo custos e aumentando a flexibilidade. Este fenómeno é causa e consequência da externalização de atividades das empresas, uma vez que as empresas estão a subcontratar outras que, por serem especializadas em determinada área, torna-se benéfico recorrer aos serviços das mesmas, em detrimento de investir em recursos para executar as atividades internamente (Li *et al.*, 2021).

A natureza omnipresente da tecnologia levou a uma suposição de que interações comuns, como comunicação, coordenação e colaboração possam ser facilmente ultrapassadas à distância física, graças, por exemplo ao ambiente *cloud*, que veio enfatizar essa tendência (Ali *et al.*, 2018). É esse um dos motivos que leva ao surgimento do outsourcing para fora das fronteiras de cada país, podendo, por isso, esta estratégia ser subdividida em três diferentes termos: *onshore*, *farshore* e *nearshore*, que significam que a subcontratação é feita no mercado doméstico, em mercados longínquos geograficamente, ou pelo contrário, em mercados geograficamente próximos, como países vizinhos, respetivamente (Gyarmath *et al.*, 2020; William, 2009) .

1.2.1- Farshore vs Nearshore

A estratégia de offshore surge frequentemente confundida com o termo *farshore*, contudo, a primeira, em oposição ao conceito de *onshore*, refere-se aos serviços que são subcontratados fora do país origem (Dolgui & Proth, 2013). Este trabalho visa explorar as potencialidades das empresas de Tecnologias de Informação portuguesas num contexto internacional, e em particular, naquelas cujo foco a ter em conta é o tipo de outsourcing que implica recorrer a empresas de países próximos ou vizinhos, isto é, o *nearshore*. Ainda assim, importa antes de mais, identificar quais são as principais diferenças entre estas duas estratégias de *offshore*.

Num mundo cada vez mais conectado globalmente, algumas organizações líderes estabeleceram a prática de recorrer a serviços prestados por entidades sediadas em países longínquos com o intuito de conseguir reduzir custos de fatores de produção, realizando assim, a estratégia de *farshore* (Dolgui & Proth, 2013). A questão que se prende é com a longinquidade, isto é, com o facto de esta, poder ser sujeita a diferentes interpretações. Existem, por um lado autores que identificam como destino *farshore*, qualquer país cujo fuso horário diste, pelo menos 4 horas, face ao local em que a entidade subcontratada está localizada (Moe *et al.*, 2014). Por seu turno, Looi e Szepan (2021) consideraram no seu estudo, que a diferença horária mínima para que se possa considerar um serviço de *farshoring* seja de 5 horas.

Exposta a definição de *farshore*, a estratégia de *nearshore* é de fácil compreensão. Compreende o tipo de outsourcing que é igualmente realizado entre empresas

pertencentes a países distintos, contudo, com a particularidade de estes países serem considerados vizinhos ou próximos, avaliado, obviamente, também consoante a métrica do fuso horário. Desta forma, segundo Looi e Szepan (2021) e Moe *et al.* (2014, serão considerados destinos *nearshore*, aqueles que distem um máximo de 4 ou 5 horas face à localização da empresa prestadora do serviço. Face à estratégia anterior, nesta, o cliente espera beneficiar de uma ou mais das seguintes relações de proximidade: geográficas, temporais, culturais, linguísticas, económicas, políticas ou históricas.

O fuso horário, é, portanto, a peça fundamental para proceder à seleção da estratégia a adotar. A possibilidade de realização do trabalho 24-7 é uma das vantagens mais apreciadas do *farshoring* entre os gestores. Este modelo consiste na execução do trabalho entre a empresa e o seu parceiro de terceirização, de forma complementar, de modo a ter um serviço contínuo. No entanto, esse intervalo de tempo não permite que as empresas trabalhem de forma próxima e colaborativa, pois é muito difícil estabelecer uma comunicação em tempo real. Desta forma, o facto de o fuso horário ser completamente desfasado daquele que corresponde aos locais onde estão os principais clientes dos serviços desta área, tanto pode conceder à empresa uma vantagem, como uma desvantagem. Assim, o *nearshore* é a melhor solução para projetos que requeiram maior interação entre a empresa e seu parceiro de terceirização (Neoris, 2013).

Importa salientar que na área das tecnologias de informação existe um país que se demarca dos demais, como principal destino mundial de *farshore* para os principais países desenvolvidos, essencialmente localizados na Europa e América do Norte, que é a Índia. “De acordo com a *National Association of Software and Service Companies (NASSCOM)* na Índia, o setor de serviços de TI em 2014 empregava um milhão de pessoas, o que representa 25% das exportações totais da Índia. (...)” (Garg & Jain, 2019). Ainda assim, como foi mencionado em cima, para determinados tipos de serviços, a estratégia de *farshore* não poderá ser útil, obrigando a que as empresas dos países desenvolvidos procurem soluções *nearshore*, mas que contenham algumas das principais características exigidas, a redução de custos, a uma boa qualidade de serviço prestado (Farrel, 2006).

Neste contexto, Portugal tem sido um dos países europeus que mais beneficia desta possibilidade de prestar serviços, essencialmente de foro tecnológico, para os seus vizinhos

do continente europeu, ou seja, praticando a estratégia de *nearshore*, que visa beneficiar de inúmeras vantagens que serão exploradas em seguida, como a comunicação, a proximidade geográfica, cultural e por vezes linguística para com os países vizinhos, mantendo o objetivo primordial de minimizar custos, bem como a capacidade e qualidade do serviço prestado (AON *et al.*, 2021).

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

Capítulo IV – Metodologia

1. Objetivos do Estudo

Após proceder a uma cuidadosa revisão da literatura acerca dos diferentes modos de internacionalização possíveis, dos respetivos modelos teóricos, e da potencialidade que Portugal apresenta enquanto destino *nearshore*, essencialmente para países europeus, pretende-se perceber, através de um caso de estudo particular, quais são as motivações para que duas empresas de nacionalidades diferentes se unam por meio de uma aquisição estratégica. Deste modo, e para mais fácil compreensão dos objetivos e respetiva análise aquando da análise dos resultados, proem-se a numeração dos principais objetivos deste estudo, sendo eles cinco distintos objetivos:

1. Procurar enquadrar ambas as empresas visadas no estudo de caso quanto ao modelo teórico de internacionalização que mais se assemelha à forma como desenvolveram o seu processo.
2. Tendo em conta a notável propensão, tanto de uma empresa como de outra, a envolverem-se em contextos internacionais, seja a montante ou a jusante, pretende-se compreender como podem as empresas ser classificadas, como sendo ou não consideradas *Born Global*, tendo em conta as características e considerações acerca deste tipo de empresas.
3. Abordar os principais motivos e fatores que levaram, do lado da empresa adquirente, a *Ascent*, e do lado da empresa adquirida, a *BiLD Analytics*, a iniciar e dar seguimento a este processo formal de internacionalização, por meio de uma aquisição.
4. Perceber quais são os fatores críticos para que uma estratégia de internacionalização seja bem sucedida, ou seja, quais são as características que as organizações deverão ter para que a internacionalização seja uma mais valia? Terão a *BiLD Analytics* e a *Ascent* as mesmas características intrínsecas para que as respetivas internacionalizações empresariais tenham sucesso?

5. Apurar a relação existente entre o nível de internacionalização e o crescimento e desenvolvimento de performance de ambos os negócios visados no estudo, dado que se espera que a estratégia de internacionalização seja um meio para proporcionar o desenvolvimento organizacional.
6. Averiguar qual o tipo de abordagem que mais se adequa à seleção dos mercados destino que é realizada pela *Ascent*. Será possível destacar alguma das três abordagens?

2. Metodologia

Segundo Eisenhardt (1989), caso de estudo é uma estratégia de pesquisa que se centra na compreensão da dinâmica presente num determinado assunto. Segundo o mesmo autor, a colheita dos dados pode ser qualitativa, quantitativa ou um misto de ambos, podendo esta ser realizada a partir da combinação de métodos como recolha de arquivos, entrevistas, questionários ou observações. Yin (2009), caracteriza caso de estudo como uma abordagem metodológica de investigação, indicada especialmente para fins explicativos, considerando este método adequado quando se quer responder a perguntas do tipo “como” e “porquê”.

Para executar este método de estudo de caso, primeiro, deve ser definido o espectro de atuação da pesquisa como é o caso do setor, a região ou a localidade que se quer averiguar (Lindgreen *et al.*, 2021). Neste caso, a alusão é feita ao setor da indústria tecnológica em Portugal, que tem vindo a moldar-se em função de algumas tendências recentes, como é o caso da massificação do teletrabalho, da transição de algumas empresas do domínio privado para o público, das crescentes operações de *Merger & Aquisition (M&A)* que aceleram de forma exponencial o crescimento de algumas empresas do setor, o impacto da ameaça associada à cyber segurança e os regulamentos que daí advêm (AON, 2021).

O objetivo deste estudo de caso passa por retratar o processo de internacionalização que se encontra em curso pela empresa portuguesa *BiLD Analytics*, uma consultora tecnológica que desde o ano do começo da sua atividade operacional, em 2019, se encontra voltada

para o mercado estrangeiro, até então, tendo vindo a exportar os seus serviços e que recentemente, no final do ano de 2021, foi alvo de uma proposta de aquisição por parte de uma empresa sediada no Reino Unido denominada *Ascent* (Diogo Dias, 2022).

Segundo Sousa e Baptista (2011), a investigação qualitativa demarca-se por produzir dados descritivos a partir de elementos como a observação de documentos, inquéritos e entrevistas. Para o desenvolver deste caso de estudo, a pesquisa mais adequada a seguir basear-se-á numa metodologia essencialmente qualitativa, que será descrita em seguida, e onde se pretende alcançar uma base consistente de modo a compreender as principais motivações, interesses e potencialidades deste processo estratégico que envolve as duas empresas. De modo a explorar toda a vertente teórica inerente ao tema da internacionalização, recorreu-se aos websites de referência como o *Science Direct* e o *Google Scholar*, para o acesso aos artigos científicos, essencialmente presentes no ranking da base de dados SJR (Scimago Journal & Country Rank). Utilizando esta metodologia, a parte teórica referente à revisão da literatura fornece uma ampla visão do tema principal do relatório, a internacionalização, com um especial enfoque nas teorias inerentes à mesma.

De modo a obter informação relativa à *BiLD Analytics*, à *Ascent*, e ao respetivo processo de aquisição que envolveu ambas as empresas, foram realizadas diversas entrevistas junto dos principais intervenientes do processo, bem como a recolha de informação através de documentos, essencialmente digitais, alusivos às empresas. Segundo Adhabi & Anozie, (2017), as entrevistas podem classificar-se entre formais e informais, sendo que as segundas são aquelas que são passíveis de serem realizadas no quotidiano, sem aviso prévio. Desta forma, foram realizadas, tanto entrevistas informais, uma vez que o autor deste relatório se encontra a trabalhar na empresa *BiLD Analytics* já desde antes, durante e após o consumir da aquisição, como formais para a elaboração deste estudo.

Genericamente, podem ainda ser considerados três tipos de entrevistas, sendo elas, entrevistas estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. As entrevistas estruturadas são as mais rígidas, isto é, cujo processo é mais metuculoso e o qual exige uma maior preparação prévia, assim como um maior grau de objetividade por parte do entrevistador. Por este motivo, este tipo de entrevistas pode ser denominado também como entrevistas estandardizadas. Por seu turno, as entrevistas não estruturadas, podem

ser comparadas a uma folha em branco, apenas com pequenos tópicos que deverão ser abordados, em que o objetivo é deixar que o entrevistado revele as informações que julgar serem mais relevantes. Neste caso, a preparação pré-entrevista não é tão exigente, mas sugere-se que o entrevistador tenha uma postura proativa durante a entrevista, fomentando o diálogo em caso de ser necessário obter mais informações do entrevistado. Esta acaba por ser uma entrevista que se traduz numa conversa casual onde deverão ser abordados os tópicos iniciais e poderão inclusive surgir outros tantos. Por fim, a estrutura semiestruturada, como o próprio nome indica, visa responder a um conjunto de perguntas pré-estabelecidas, mas com possibilidade de clarificar as mesmas ao longo da entrevista, bem como, dar a abertura para que o entrevistado reforce alguma questão ou abra novas questões (Döringer, 2021; Stofer, 2019)

O método de entrevista escolhido para a realização deste trabalho foi a entrevista semiestruturada. Segundo Reis (2018), ao optar por este tipo de entrevista, uma vez não seguindo um carácter extremamente rígido, está a permitir-se que seja possível extrair novas informações consideradas relevantes, que não somente as questões pensadas, à priori, pelo entrevistador. As questões colocadas foram essencialmente do foro estratégico e numa ótica do desafio da gestão, quer da parte da empresa adquirente, quer da parte da empresa adquirida, procurando perceber as respetivas motivações e dificuldades sentidas aquando do planeamento e implementação do processo. Com o intuito de efetuar um registo o mais fidedigno possível, evitando fugas de informação relevante, o áudio das entrevistas foi gravado, com o devido consentimento dos entrevistados e, posteriormente, as entrevistas foram transcritas na íntegra, onde se encontram em anexo 1. Uma vez que a investigação tem um carácter exploratório e essencialmente qualitativo, com o intuito de perceber as óticas de gestão e perspetivas de estratégia internacional de ambas as empresas e, em particular, compreender o fenómeno da aquisição, foram feitas entrevistas, com uma duração média de 32 minutos, a quatro intervenientes. Dois dos entrevistados fazem parte da equipa de gestão da *BiLD Analytics*, entre os quais o co-fundador, Diogo Dias, e o responsável pela vertente financeira, Miguel Lopes. Relativamente à *Ascent*, foram entrevistados o fundador da empresa, Joseph Sultana, e o atual *Chief Executive Officer (CEO)* da empresa, Stewart Smythe, ambos com total

conhecimento sobre a atividade internacional da entidade e do próprio processo em estudo.

3. Recolha de dados

3.1. Contextualização da *BiLD Analytics*

3.1.1. Apresentação da empresa

A *BiLD Analytics* é uma consultora de análise de dados que nasceu em novembro de 2018, pela iniciativa de dois jovens estudantes da Nova IMS², em Lisboa, que constituíram a empresa através de um programa de *spin-off*³ com a mesma faculdade. Dotada de recursos humanos altamente especializados nas mais avançadas tecnologias, a *BiLD Analytics* oferece um leque alargado de serviços nas áreas de *data engineer*, *data science*, *data visualization* e *devops*. Inserindo-se numa indústria forte, em evidente ascensão e cuja concorrência aumenta a cada dia, este é um mercado que tende para a concorrência perfeita, contudo a forma como os serviços são prestados, ainda é passível de alguma diferenciação sobretudo na qualidade da entrega dos projetos e no acompanhamento dos mesmos. Neste sentido, segundo Diogo Dias, a *BiLD Analytics* pretende demarcar-se das demais consultoras das áreas de *IT*, primeiro, pela especialização na área da análise de dados, e em segundo, pela monitorização e constante orientação para a satisfação do cliente (*BiLD Analytics*, 2022).

À data da realização deste trabalho, em fevereiro de 2022, a empresa apresenta-se com 30 colaboradores, sendo que 7 deles pertencem à equipa de gestão da empresa e os restantes são os consultores da mesma. A equipa de gestão é composta por duas pessoas dedicadas a recursos humanos, duas pessoas dedicadas à prospeção comercial, uma pessoa dedicada

² A NOVA Information Management School (NOVA IMS) é a escola de Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa. Este instituto foi criado em 1989 como resposta à escassez de quadros superiores especialistas na gestão de informação, e à necessidade crescente de utilização das novas tecnologias de informação. Fonte: Site Nova IMS (<https://www.novaims.unl.pt/>).

³ Empresa criada para explorar produtos ou serviços tecnológicos ou inovadores, concebida a partir de um grupo de pesquisa ou centro de investigação de uma outra organização já existente, neste caso a Faculdade Nova IMS, que a apoia no seu desenvolvimento. Fonte: Infopédia Porto Editora.

à componente financeira da empresa e, por fim, pelo cofundador, Diogo Dias, assumindo o papel de gestor, estando por dentro de todas estas áreas.

De acordo com Loane (2005), uma pequena empresa assemelha-se a uma grande empresa quando fazem uso das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento destas capacidades TIC influencia e é influenciado positivamente com o nível de orientação internacional e de aprendizagem cultural da empresa. Desta forma, a internacionalização de uma PME tecnológica abre portas para a sua expansão internacional, que por sua vez alavanca os conhecimentos em novas tecnologias da própria empresa. Entrando em mercados estrangeiros, as PMEs obtêm vantagem competitiva ao desenvolver ou adaptar os seus produtos adequados às necessidades específicas dos compradores existentes nesses mercados (Hollender et al., 2017).

3.1.2. Atividade de prestação de serviços

No início do ano de 2022 a estratégia da empresa passava pela elaboração de 5 principais serviços, o *training*, *academy*, *outsourcing* ou *nearshore*, os *projects end-to-end*, e o serviço de *strategy*. De notar que todos estes serviços são passíveis de serem efetuados remotamente, isto é, qualquer um é possível de ser executado para clientes no estrangeiro, quer seja por via de exportação ou *nearshore*.

O *training* consiste no desenvolvimento de academias *upskilling* aos seus clientes, isto é, no desenvolvimento de academias de treino que geralmente se concentram em uma determinada tecnologia que o parceiro pretenda que os seus colaboradores aprendam e se desenvolvam. *Academy* é um programa desenvolvido pela empresa, onde, durante 3 meses, procura formar recém-graduados nas tecnologias em que os seus clientes trabalham, de modo a conseguir fornecer-lhes, posteriormente, esses mesmos talentos em regime de *outsourcing*. Na sua entrevista, Diogo Dias menciona: “De acordo com o feedback e as experiências que temos tido, calculamos que estes 3 meses de formação equivalem a cerca de um ano e meio de experiência de trabalho.”. O serviço de *outsourcing* surge quando os consultores da *BiLD Analytics* integram as equipas dos seus clientes, efetuando os respetivos projetos mediante o pagamento de uma taxa que geralmente é diária uma vez que este tipo de acordo de subcontratação tanto pode ser levado a cabo durante um mês, como pode durar anos. De notar que grande da faturação da empresa,

advém deste tipo de contrato, sendo que a maior parte dos serviços são realizados para outras empresas europeias, isto é, a *BiLD Analytics* realiza a estratégia de *nearshore*. *Projects end-to-end*, consistem na realização de projetos integrais com os próprios recursos da empresa e que se pretendem entregar ao cliente já como um projeto “chave na mão”. Por fim, a empresa possui ainda uma componente de consultoria estratégica, que surge essencialmente dedicada a empresas que ainda não tenham grandes desenvolvimentos no que à recolha e análise de dados diz respeito, e que, portanto, necessitam de um aconselhamento estratégico.

3.1.3. Evolução do negócio

Como já mencionado, a empresa surgiu no término do ano de 2018, pelo que nesse ano, não houve qualquer atividade sob o ponto de vista comercial da empresa. Desta feita, e segundo o próprio fundador, Diogo Dias, com o começo do ano de 2019, começaram a surgir os primeiros serviços prestados tendo estes alcançados com base na rede de contactos existente à data, através da Universidade Nova IMS, e do esforço de divulgação e angariação da pequena equipa inicial da empresa.

Ainda assim, o responsável financeiro, Miguel Lopes, revela que no primeiro ano de atividade operacional, foi possível denotar um crescimento, tal como nos dois anos seguintes. Na verdade, a Receita obtida pela empresa cresceu em todos os semestres compreendidos entre os anos de 2019 e de 2021, como se pode observar na Tabela 4.

Tabela 4 - Evolução da receita semestral da BiLD Analytics.

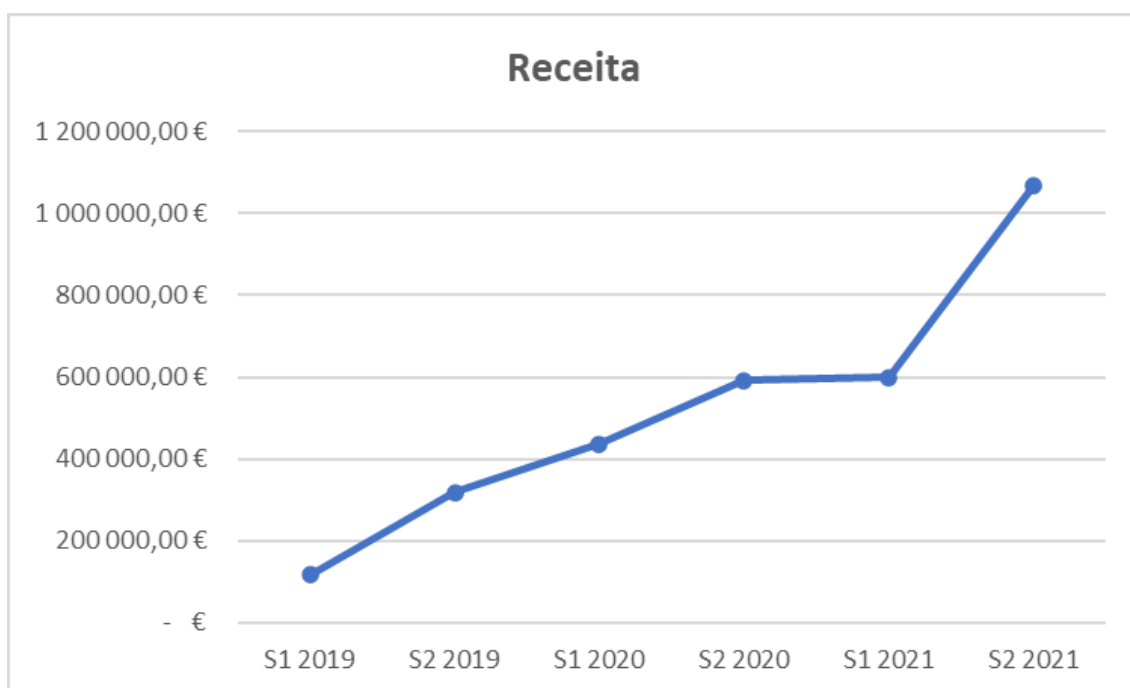
Semestre	Receita	% de Crescimento Semestral
S1 2019	117 000,00 €	
S2 2019	319 000,00 €	173%
S1 2020	437 000,00 €	37%
S2 2020	591 000,00 €	35%
S1 2021	600 000,00 €	2%
S2 2021	1 070 000,00 €	78%

Fonte: Elaboração própria, com base na informação concebida pela entrevista a Miguel Lopes

Após um crescimento moderado e natural dos primeiros semestres do negócio, em 2021, como menciona Diogo Dias, iniciou-se uma ronda de investimentos na equipa interna de gestão para dar resposta ao aumento da procura pelos serviços da empresa e consequentemente ao crescimento do número de colaboradores, acabando também por

impulsionar a replicação do número de projetos e o recrutamento de mais consultores para realizar os mesmos. Por essa razão é possível e visivelmente claro denotar o crescimento das receitas da empresa no segundo semestre de 2021, como se pode contemplar na figura 1.

Figura 1 – Evidência da evolução da receita semestral da BiLD Analytics do primeiro semestre de 2019 ao segundo semestre de 2021.



Fonte: Elaboração própria, com base na informação concebida pela entrevista a Miguel Lopes

3.1.4. Presença Internacional

Questionado sobre a importância das empresas estrangeiras na atividade comercial da empresa, Diogo Dias responde que “Numa fase inicial, esse não era o foco. Contudo, os primeiros dois clientes acabaram por ser estrangeiros. O primeiro porque era uma empresa multinacional e que, portanto, estabelecido o contacto a partir de Portugal, era possível estender a relação a outros países em que o mesmo estava presente. O segundo cliente, também estrangeiro, foi conseguido através de uma abordagem de “cold contacting”. Ambos os projetos foram realizados nas próprias instalações do cliente, e, portanto, foi necessária a deslocação dos consultores para os respetivos países. A partir daí, o foco foi mesmo o de arranjar clientes nacionais, que fossem fáceis de adquirir através da *network* existente à data.”. Daí que num primeiro ano o peso dos serviços para o estrangeiro tenha sido de apenas 15% da receita total.

Contudo, o paradigma da empresa começou a mudar por dois grandes motivos, primeiro, pelo evidente benefício económico aquando da venda de serviços para o estrangeiro, e segundo, pelo eclodir da pandemia, no início de 2020, que normalizou o trabalho remoto e desse modo facilitou a prestação dos serviços da *BiLD Analytics* para clientes não estabelecidos em Portugal. O cofundador aponta que “Após um primeiro ano de experiência tanto no mercado nacional, como no mercado estrangeiro, começámos a reparar que os preços praticados em Portugal eram inferiores aos praticados no estrangeiro, e, portanto, a partir do segundo semestre de 2019, após chegada a essa conclusão, recomeçámos a procurar abordar clientes estrangeiros. Ainda antes da pandemia percebemos que a intenção de grande parte dos consultores era a de trabalhar remotamente. Contudo, isso era algo difícil de consumir com clientes nacionais, uma vez exigiam que a presença física nas suas instalações, algo que com a chegada do ano de 2020 mudou por completo.”.

Desta forma, apesar de não ser uma estratégia delineada a partir do princípio, a internacionalização da empresa acabou por ser uma consequência da experiência evidenciada nos primeiros meses e, segundo o próprio Diogo Dias, atualmente não é vista como obrigatória, contudo, existindo a possibilidade de escolha pela prestação de serviços para empresas nacionais ou de outros países, é claramente benéfico optar pela prestação de serviços a empresas estabelecidas noutros países cujo poder de compra é superior. Caso os projetos fossem exclusivamente efetuados para empresas em Portugal, poderia deixar de ser tão rentável dado o elevado custo de oportunidade em alocar os mesmos recursos para obter receitas nitidamente inferiores. O gestor analisa que: “Em 2020, com o eclodir da pandemia em Portugal e em todo o mundo, abriram-se as portas ao mercado internacional, onde o realizar do trabalho remoto era uma obrigatoriedade.”. Por estas razões, é clarividente o crescimento do peso da receita proveniente da exportação de serviços da *BiLD Analytics*, desde o início da atividade operacional até ao ano de 2021, cuja relevância da receita proveniente de clientes estrangeiros ascendeu a cerca de $\frac{2}{3}$ da faturação total, como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 – Faturação anual e respetivo peso da exportação de serviços da *BiLD Analytics*.

Ano	Receita total	% de Crescimento Anual	Receita proveniente de exportação de serviços	% de Receita proveniente da exportação de serviços
2019	436 000,00 €		66 000,00 €	15%
2020	1 028 000,00 €	136%	385 000,00 €	37%
2021	1 670 000,00 €	62%	1 120 000,00 €	67%

Fonte: Elaboração própria, com base na informação concebida pela entrevista a Miguel Lopes

De notar que neste contexto de negócio os custos de executar um serviço para um cliente nacional ou para um cliente internacional não divergem de forma significativa, dado que a exportação propriamente dita do serviço não é como a exportação de um bem que tem necessariamente de ser expedido fisicamente, com todos os constrangimentos que tal requer.

3.1.5. Mercados de Atuação

Como já mencionado, o propósito inicial aquando do surgimento da empresa não seria a dependência do mercado internacional, contudo, desde uma fase inicial da sua existência que a empresa acabou por voltar o seu foco para o mercado externo. Prova disso é o facto de a sua comunicação para o exterior ser feita essencialmente através da língua inglesa, como se pode observar no site e redes sociais. Ainda assim, o mercado português, sobretudo as maiores empresas, continuam a ser potenciais clientes da *BiLD Analytics*.

Quanto a clientes estrangeiros, estes estão situados essencialmente na Europa, pois, é onde o fuso horário evidencia pequenas alterações face a Portugal e cujo poder de compra de grande parte dos países europeus é superior ao português. Ainda assim, é possível observar diferentes contextos dentro dos países europeus. Diogo Dias, revelou que, após realizarem um estudo de mercado, a empresa compreendeu que os países mais vantajosos para fornecer os seus serviços seriam os da Inglaterra, Suíça e Alemanha. “O mercado inglês foi, sem dúvida o mais rápido de entrar. (...) O mercado suíço denota-se bastante atraente para a área uma vez existirem várias oportunidades nas empresas suíças.”. Contudo, barreiras culturais e linguísticas dificultaram a entrada na Alemanha, e por essa razão o cofundador remata que “Deste modo, o foco acabou por se manter até aos dias de hoje o mercado do Reino Unido e da Suíça. “. Apesar destes terem vindo a ser constantemente os países em que a empresa pretende estar presente, a mesma já realizou projetos ou serviços

em regime de *outsourcing* para entidades estabelecidas nos seguintes países: Arábia Saudita, Estados Unidos da América, e Bélgica.

Em suma, na ótica da *BiLD Analytics*, o interesse demonstrado pela mesma surge sobretudo a partir do poder negocial que tem perante as empresas destes mercados destino, o que permite que a recompensa monetária seja mais elevada do que propriamente aquela que é recebida pelos clientes portugueses.

Do mesmo modo, existe um conjunto de características favoráveis que faz com que as empresas destes países estrangeiros tenham preferência por usufruir do talento existente em Portugal. Tendo em conta o poder de compra e os elevados salários existentes nos respetivos países, é vantajoso recorrer aos serviços proporcionados pela empresa portuguesa que consegue garantir a mesma qualidade a um preço, para os clientes internacionais, inferior, relativamente ao que conseguiriam obter dentro dos seus próprios países.

4. Vantagens do mercado português

Segundo Vinhas da Silva (2018), nenhuma empresa portuguesa entra nas contas das 100 mais valiosas empresas do mundo. O mesmo autor refere ainda que, apesar de ser um paradigma em mutação, o facto de Portugal não ter ainda uma relevante presença a nível internacional, leva a que os estrangeiros não tenham o devido interesse no país, ao ponto de não estarem dispostos a ultrapassar um determinado limite de preço por produtos ou serviços portugueses.

Contudo, se, por um lado Portugal não é reconhecido internacionalmente por dispor de empresas mundialmente valiosas, em contrapartida, Portugal está a tornar-se competitivo internacionalmente. De acordo com a Revista *Forbes* (2017) Portugal era o 24º país do ranking dos “Melhores Países para Investir” de entre uma lista de 153 países considerados. Já em 2019, a Revista *Doing Business*, classificou Portugal como o 29º melhor país para investir. De acordo com o Relatório publicado em outubro de 2019, pela Agência Nacional de Inovação, grandes empresas internacionais têm vindo a aumentar o seu investimento em Portugal e a diversificar-se nas áreas das TI, sendo hoje indutoras de grande dinâmica económica no país e nas respetivas regiões. A *Siemens*, a *Bosch*, o Grupo *Volkswagen* (AutoEuropa), a joint-venture *Critical TechWorks*, que junta a *Critical Software* com o *BMW*

Group, ou o caso de multinacional alemã Mercedes que se prepara para instalar a sua equipa de TI denominada *Mercedes-Benz.io*, no Hub Criativo do Beato em Lisboa, são exemplos de multinacionais que procuraram Portugal para se desenvolverem nas mais diversas áreas das TI. Por sua vez, evidencia-se também o crescente surgimento de empresas nacionais nestas áreas, como é o caso dos unicórnios portugueses *Farfetch*, *Outsystems*, *Feedzai*, ou *Talkdesk*, que estão entre as empresas mais disruptivas a nível mundial. Em 2016 foi realizado o lançamento do programa *Startup+* Portugal, e, após dois anos de existência, o Relatório de Estratégia Nacional para o Empreendedorismo de 2018, indica que a Rede Nacional de Incubadoras conta já com 135 entidades certificadas que apoiam diretamente mais de 3000 *startups*.

A Tabela 6, foi elaborada com base em dados retirados do site oficial do PORDATA, onde é possível observar tanto dados relativos à exportação de serviços de um modo global, incluindo setores como o dos transportes, turismo, serviços financeiros, culturais e serviços de telecomunicações e informáticos (TI), como dados unicamente afetos a este último leque de serviços em particular.

Tabela 6 – Quadro das exportações portuguesas

Ano	Exportações Serviços TI (Em milhões de euros)	Exportações de diretos de propriedade intelectual (Em milhões de euros)	Total das Exportações (Em milhões de euros)
2007	763,3	63,8	17.215,9
2008	816,2	46,7	17.970,7
2009	719,3	111,5	16.516,1
2010	710,4	34,7	17.463,8
2011	824,6	47,6	19.316,1
2012	938,4	41,2	19.930,1
2013	976,6	34,0	21.996,8
2014	1.151,1	53,4	23.054,7
2015	1.210,3	72,7	24.912,2
2016	1.327,9	86,4	26.562,3
2017	1.492,6	127,0	30.825,7
2018	1.891,7	101,9	33.409,8
2019	2.119,4	111,4	35.730,4
2020	2.456,8	141,2	22.314,4
2021	3.292,8	135,8	27.056,1
Variação percentual últimos 15 anos	76,8%	53%	36,4%
Variação percentual últimos 5 anos	54,7%	6,5%	-14%

Fonte: PORDATA (n.d.)

Mais do que os valores absolutos, a partir deste quadro, é possível observar as variações percentuais do volume das exportações de serviços, quer totais, quer das áreas de TI, referentes aos últimos 15 e 5 anos. É notório que nos últimos 15 anos, tanto nas

exportações dos serviços de TI, como nos direitos de propriedade intelectual como no total das exportações de serviços há um crescimento bastante positivo, de cerca de 76,8%, 53% e 36,4%, respetivamente. Daqui, ressalta-se, logo à partida, o aumento significativo dos últimos 15 anos, de 36,4% das exportações totais de serviços, fomentando a ideia de que a economia portuguesa, à semelhança das mais avançadas economias mundiais está a fazer crescer bastante as atividades do setor terciário. Para além desta evidencia, é possível ainda concluir que tanto as exportações de serviços de TI como as de propriedade intelectual, mais do que duplicaram o valor das suas exportações ao fim de 15 anos, tendo contribuído com um maior peso para o aumento das exportações totais de serviços.

Contudo, a mesma análise para os últimos 5 anos demonstra um cenário curioso. É possível observar que as exportações de serviços diminuíram face ao ano de 2017, em cerca de 14%. De notar que nos últimos 2 anos, a pandemia *Covid-19*, veio condicionar esta mesma variável, e, sobretudo o turismo que tem vindo a ganhar bastante peso no país e que, portanto, fez refletir esta quebra nos últimos anos face à crise pandémica. Este terá sido o principal fator que contribuiu para o decréscimo das exportações totais. Ainda assim, e segundo consulta no mesmo site (PORDATA), foi possível verificar que não só o turismo decresceu nestes últimos 5 anos, como também as exportações dos transportes, e os serviços culturais e recreativos. Contrastando com este natural decréscimo no valor destas exportações nestas variáveis, as exportações de propriedade intelectual e dos serviços de TI aumentaram desde 2017 em 6,5% e 54,7%, respetivamente. Tal fenómeno é explicado pela extrema evolução tecnológica, que contempla como característica, a possibilidade de executar serviços para o estrangeiro, sem a necessidade de estar fisicamente no país destino. Nesse sentido, é também por essa razão que a pandemia *Covid-19* não teve o efeito negativo nas exportações deste tipo de serviços, podendo, inclusivamente, ter contribuído para o surgimento de empresas e aceleração de outra cujo foco era a exportação de serviços de TI. De salientar que, em todos os 5 anos, houve um aumento do valor das exportações. Também os direitos de propriedade intelectual, uma vez serem ativos intangíveis, não foram tão afetados como outros serviços, no que toca à exportação dos mesmos ao longo dos últimos 5 anos.

Ainda assim, é de esperar que os próximos anos sigam esta mesma tendência macroeconómica onde se evidencia uma catalisação da exportação de serviços das áreas

de TI, eventualmente ainda superior à restante exportação de serviços. Contudo, com a normalização da pandemia *Covid-19*, é de esperar que o total das exportações de serviços retome a tendência anterior de crescente aumento.

Por outro lado, Portugal tem inúmeras vantagens de que se deve alicerçar. O setor de *nearshore* em Portugal tem registado um destaque significativo nos últimos anos. De acordo com o estudo realizado pela AICEP, entre 2015 e 2019 o setor de *Business Services* em Portugal traduziu um crescimento de 43%. Este setor ganha assim uma expressão cada vez mais significativa no nosso país, empregando mais de 55.000 pessoas que prestam serviços principalmente para a Europa (89,7%), mas também para outras regiões do globo, como África e Américas (AON, 2021). As empresas de *nearshore* localizam-se predominantemente nos grandes centros urbanos – Lisboa e Porto- Contudo, cidades como Braga, Aveiro, Covilhã, Leiria e Évora também já se encontram entre os destinos escolhidos. Ainda de acordo com este estudo, foi possível concluir que no conjunto de empresas que colaboraram neste, destacam-se como principais vantagens de Portugal enquanto destino de *nearshoring* o custo da mão-de-obra, as habilidades linguísticas e o elevado desenvolvimento nas áreas das tecnologias e inovação. Contudo, existem ainda outras vantagens como proximidade geográfica e cultural aos países europeus.

Começando pela proximidade geográfica, essa permite que as deslocações sejam mais frequentes e a comunicação seja mais regular, bem como a proximidade ao cliente, uma vez que o fuso horário dista apenas uma hora em relação aos países da Europa Central. A probabilidade de o país vizinho falar as mesmas línguas é bastante grande (Robertson, 2012). Quanto à língua inglesa, idioma oficial de negócios, esta é amplamente falada e compreendida no país. Segundo o *site Educacion First*, Portugal encontra-se em 7º lugar no *ranking* mundial no Índice de Proficiência em inglês, concedendo-lhe o grau de muito alta proficiência nesta língua. As próprias distâncias cultural e psicológica afetam na hora de optar por recorrer ao *outsourcing* noutro país, podendo-se as diferenças evidenciar no modo de proceder a contratualizações como à própria maneira de trabalhar e estilos organizacionais (Oshri & Kotlarsky, 2015). Segundo a 2ª edição da Revista *Nearshore Portugal* (2021), também a estabilidade política e social que caracteriza a realidade do país nas últimas décadas, bem como o facto de Portugal ser um país membro de organizações como a União Europeia, a ONU e a OCDE constituem fatores que contribuem para a decisão

de investir no mercado português. Por estas e outras razões já mencionadas, Portugal atrai todos os anos um número considerável e crescente de estudantes internacionais sob programas como o *Erasmus+*, onde podem beneficiar da excelência das universidades, comprovada pela presença no *Ranking* de Shangai de 2021, de três universidades portuguesas entre as 500 melhores a nível mundial.

Tendo em conta todas as características supramencionadas, Lopes da Costa, em 2012, já fazia ênfase ao facto de Portugal poder vir a beneficiar de um estatuto de especialista na vertente de *outsourcing* ao nível internacional, em particular, do *nearshoring*. Fatores como a rápida digitalização acentuada nos últimos anos, parecem ter vindo catalisar a atratividade do país.

No anexo 5 é possível verificar os salários mínimos praticados na União Europeia a janeiro de 2022. Atendendo à imagem é possível observar que Portugal se encontra sensivelmente a meio da tabela, no que ao valor dos salários mínimos diz respeito. Países como o Luxemburgo, a Irlanda, os Países Baixos, a Bélgica, a Alemanha, França auferem mais do dobro do salário mínimo português. Todos estes países se encontram geograficamente próximos de Portugal, sendo que a diferença do fuso horário para cada um destes países é, no máximo, de uma hora. Salienta-se o facto de certos países como a Áustria, a Suécia e a Finlândia não possuírem salário mínimo, e, portanto, não permitindo retirar conclusões a partir desta imagem, mas cuja média salarial é também bastante superior à portuguesa. De notar ainda os casos de países que, por não pertencerem à União Europeia, não constam nesta lista, mas cujos salários mínimos são também bastante superiores aos verificados em Portugal, como é o caso do Reino Unido, da Suíça e a Noruega.

A imagem presente no anexo 6, corresponde à percentagem da população da União Europeia, entre os 25 e os 34 anos, que possui grau conferente ao ensino superior, a qual pode ser considerada, para avaliar o nível de educação. Segundo a imagem deparamo-nos, desde logo, com o facto de Portugal se encontrar acima da média da União Europeia. Fazendo uma comparação entre países, verifica-se a existência de nações cujo salário é relativamente superior ao verificado em Portugal, mas cujo nível de educação está abaixo do português. Exemplo disso estão países como a Finlândia, a Alemanha e a Áustria. Desta forma, é possível extrapolar que estes países são os melhores parceiros de Portugal numa estratégia de *nearshore*, uma vez que, recorrendo a Portugal, conseguem obter o mesmo

ou até superior talento e conseqüentemente *output*, a um preço mais baixo do que pagariam aos seus conterrâneos. O déficit salarial de Portugal relativamente a estes países é, portanto, uma desvantagem que Portugal pode aproveitar para transformar num benefício, contribuindo para o desenvolvimento económico português e aumento das exportações de serviços e assim caminhar para a neutralização da Balança Comercial. Por outro lado, tanto em Espanha, em Itália, como nos países Bálticos, por exemplo, a discrepância salarial não é tão significativa, e, portanto, para estes países pode não ser tão rentável recorrer a empresas portuguesas através de uma estratégia de *nearshore*.

Estas imagens podem, então, suscitar algumas questões relevantes, uma vez que, por razões óbvias, Portugal pode enfrentar a concorrência de países como a Polónia, Roménia, Bulgária, Hungria, Chéquia e demais países de Leste Europeu, uma vez que os respetivos salários são inferiores aos portugueses. Contudo, para a equação deverão entrar determinados ponderadores. Fatores como a estabilidade cambial e económica, a capacidade linguística, ou as semelhanças culturais, contribuem para que muitas das opções de investimento se voltem para Portugal em detrimento de países mais instáveis a nível político e social, como os de Leste Europeu. Importa, portanto, averiguar a estabilidade política existente nos países europeus. No anexo 7, é possível verificar o Índice de Estabilidade Política do ano 2020, referente aos países da União Europeia. Portugal encontra-se em segundo lugar neste *ranking*, contrastando com os restantes países, supramencionados como a Chéquia, a Hungria, a Polónia, a Roménia ou a Bulgária. Tendo em conta esta conjunção de fatores e os demais que foram mencionados no capítulo das vantagens do mercado português, pode-se concluir que Portugal apresenta uma excelente condição para ser parceiro *nearshore* de empresas localizadas no centro da Europa. Uma vez que este relatório visa incidir num caso de particular em que uma empresa de serviços proveniente do Reino Unido observou estas mesmas vantagens no mercado português, o tópico seguinte visa abordar a relação comercial portuguesa com os restantes países, fazendo uma comparação entre o fluxo de bens e o fluxo de serviços.

4.1- Relações comerciais com o exterior

Segundo Hill (2019), o comércio internacional é um fenómeno que apresenta padrões, isto é, sugere que determinados países possuem capacidades ou características que potenciam a produção de determinados produtos ou a prestação de serviços, que facilmente podem

ser transacionados com nações terceiras. Os padrões podem ser fomentados a partir de aspetos como as relações históricas e culturais entre países, a abundância de determinados recursos ou ainda de diferenças de produtividade no trabalho ou especialidades em determinadas áreas de atuação.

Nos anexos 7 e 8, pretende-se perceber qual é o fluxo de bens e serviços de Portugal no contexto global, respetivamente. Para isso, recorrer-se-á à observação da evolução da balança comercial entre os anos de 2007 e 2021. Esta balança apresenta como intuito, o de representar a diferença entre as exportações e importações de um país, registando o valor dos bens e serviços que o mesmo vende e compra no estrangeiro. Quando o país exporta mais do que importa, diz-se que apresenta saldo positivo ou excedente comercial e quando sucede o oposto, diz-se que apresenta um saldo negativo ou défice comercial (Liau & Geetha, 2020).

O anexo 8 correspondente ao Saldo da Balança Comercial de Bens, onde, desde logo é possível observar que este saldo é negativo, isto é, que as importações totais de bens superam as exportações que Portugal realiza. O facto de Portugal ser um país pequeno, e que, portanto, tem dificuldades em beneficiar de economias de escala na produção de bens quando comparado com os demais países, faz com que esta balança se mantenha negativa ao longo dos anos. Apesar de algumas oscilações da balança, não é perceptível observar uma tendência clara para os próximos anos. Calcula-se sim, que o saldo se mantenha deficitário no futuro próximo.

Por outro lado, no anexo 9, é possível perceber que o saldo português da Balança Comercial de Serviços é positivo, significando que Portugal exporta mais serviços do que aqueles que importa. Desde o ano mais antigo presente no gráfico, 2007, até ao último ano ilustrado, o de 2021, é possível perceber que o saldo é sempre positivo, e que inclusive tem vindo a ser crescente ao longo do tempo. Apenas se demonstra uma evidente quebra nos mais recentes anos, resultado da pandemia *Covid-19*. Não esquecer quer os serviços de transporte, quer a própria atividade turística e hoteleira, que têm um elevado peso nas exportações de serviços portuguesas, e por isso a pandemia também contribuiu para a cadência destes serviços. Apesar da quebra evidenciada nos anos de 2019 e 2020, é expectável que a evolução do saldo se mantenha crescente para os anos seguintes, não só pelo retomar de atividades como as dos transportes e do turismo, mas também dos

serviços de tecnologias de informação, onde já comprovamos a tendência crescente portuguesa.

CAPÍTULO V

ESTUDO DE CASO

Capítulo V - ESTUDO DE CASO

1. Contextualização da *Ascent*

1.2.1. Apresentação da Empresa

A *Ascent* surgiu em 2003, em Malta, com o propósito de ajudar os clientes a conectar dados e desenvolver *software* de qualidade, a fim de gerar resultados extraordinários para os mesmos. Como é possível verificar no *site* oficial da *Ascent*, a visão da empresa passa por ser a parceira de serviços digitais das empresas de tamanho médio europeias. Neste momento a empresa está sediada no Reino Unido contando com centros especializados em Malta, na Bulgária, e equipas locais menores em 14 países de todo o mundo, tal como reporta o fundador, Joseph Sultana.

O fundador da empresa refere ainda que, a área de atuação da mesma se prende com o desenvolvimento de produtos de *software*, análise e ciência de dados, soluções de *Internet of Things (IoT)*, *machine learning*, otimização de *DevOps* e modernização de aplicativos, dados e plataformas. Assim, compreende-se facilmente, que a *Ascent* englobe na sua área de atuação a tipologia de serviços prestados pela *BiLD Analytics*, e, portanto, esse foi um dos motivos, entre outros complementares, que conduziu ao desenvolvimento do processo de aquisição.

1.2.2. Presença internacional

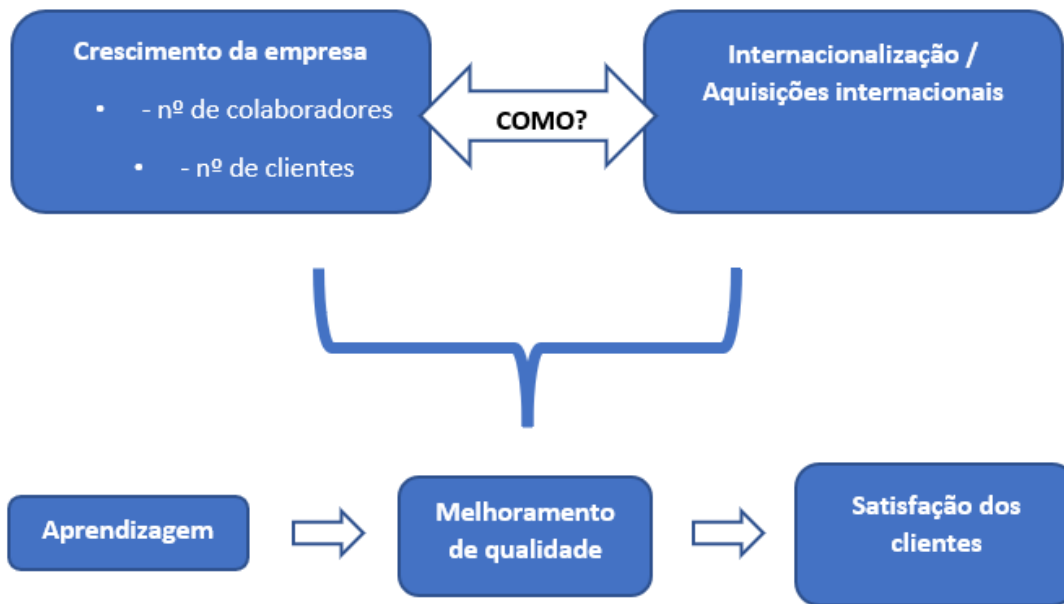
Segundo o relato de Joseph, a empresa surge no pequeno país de Malta, contudo, desde logo com a intenção de comercializar os seus produtos e serviços no estrangeiro, em particular na Europa, uma vez que o país estava prestes a ingressar na União Europeia, fator que contribuía e facilitava o processo comercial. Ainda dentro da Europa, o que se esperava, é que o Reino Unido fosse um dos principais clientes da *Ascent*, dada a longa e histórica relação colonial existente entre ambos os países. Não só se esperava como acabou por ser, ao longo de todos os anos, o destino preferencial dos produtos e serviços da empresa. A constituição da empresa foi de tal maneira voltada para o mercado internacional que, o fundador acrescenta que: “(...) se não vendêssemos internacionalmente nos primeiros 18 meses, não iríamos subsistir e iríamos acabar por desistir e fechar a empresa.”

Ainda assim, Joseph realça que a maior dificuldade sentida pela empresa nos primeiros tempos desde a sua criação, foi precisamente a falta de crença e de confiança sentida pelos próprios trabalhadores face ao desafio que lhes era proposto, o de servir empresas sediadas noutros países. Gradual e naturalmente, esse foi sendo um desafio ultrapassado pela própria empresa, contribuindo também para aumentar os níveis de confiança persentidos pelos potenciais clientes.

Apesar de desde a sua fundação, o foco ter sido a comercialização no mercado externo, a empresa apenas abre portas a uma forte mobilização para outro país em 2019, precisamente, quando são adquiridas e alienadas ao seu negócio mais duas empresas, uma empresa da Bulgária de 150 pessoas e outra do Reino Unido de cerca de 25 pessoas. A esta altura, eram cerca de 85 os trabalhadores da empresa original, em Malta. No ano seguinte, e já na presença da pandemia *Covid-19*, a empresa opta por adquirir mais duas empresas inglesas. “Na verdade, dediquei os últimos 9 meses antes de consumir a aquisição destas primeiras empresas, a elaborar uma equipa para trabalhar comigo. Criei uma equipa de vendas, uma equipa de marketing e uma equipa financeira.”, palavras do atual *CEO* da empresa, Stewart Smythe. No ano de 2021, a *Ascent* volta a adquirir uma outra empresa inglesa e, finalmente, inicia o ano de 2022 com a divulgação de uma nova aquisição, desta feita de uma empresa portuguesa, a *BiLD Analytics*.

Segundo Stewart, o crescimento da empresa e o processo constante de internacionalização estão intimamente ligados com os objetivos da empresa, uma vez que ambos se influenciam positivamente, culminando na plena satisfação dos clientes, objetivo primordial de qualquer empresa, tal como é possível observar na Figura 2. Esta figura representa a sequência de atividades seguida pela *Ascent* que tem como intuito o sucesso empresarial. O mesmo é conseguido pela estratégia de crescimento e de internacionalização da empresa, que se encontram intimamente interligadas, contribuindo, assim, para a aquisição de competências e aprendizagens que possibilitam o melhoramento da qualidade dos serviços prestados e da performance, que por sua vez contribui para a satisfação dos clientes.

Figura 2 – Modelo de Internacionalização do negócio da Ascent



Fonte: Elaboração própria, com base na informação concedida por Stewart Smythe.

Desta forma, o *CEO* reforça a importância da internacionalização da empresa por esta via: “O facto de estar presente em vários países e vender para diferentes países é aquilo a que podemos chamar de dispersão e diluição do risco, podendo compensar as lacunas existentes ou esporádicas de cada localização.”

Por este motivo, o objetivo da empresa passa por continuar a crescer, aumentar o número de colaboradores e expandir os locais em que está inserida. A estratégia passará por manter aquisição de pequenas e médias empresas, para já, europeias. Joseph, por seu turno, reforça ainda que “Tencionamos em breve estar localizados em Espanha e posteriormente na Alemanha, também através da aquisição de empresas locais.”. A atração pelo mercado germânico advém do seu potencial e grandeza e do próprio poder de compra alemão, acima da média europeia. Por outro lado, Joseph menciona que o mercado espanhol é idêntico ao português no que concerne a salários e poder de compra, embora estes sejam até relativamente superiores, mas este fator é compensado pelo facto de Espanha ser um mercado maior. Contudo, Stewart confia em entrevista que “(...) enfrentamos alguma dificuldade em encontrar empresas em Espanha que tenham destreza e fluência na língua inglesa, requisito que é estritamente obrigatório para nós, dado que

pretendemos prestar serviços para o mercado inglês e germânico.”, daí que a prioridade primeiramente seja a de explorar e dedicar mais atenções para o mercado germânico.

2. Processo de Aquisição

Como já mencionado, a empresa levou a cabo algumas aquisições mesmo antes de adquirir a *BiLD Analytics*. O *CEO* da *Ascent*, refere que as sucessivas aquisições foram motivadas pelo objetivo da *Ascent* querer atingir a meta dos 500 colaboradores, e todas as empresas adquiridas têm em comum o facto de já prestarem, *a priori*, serviços para o mercado britânico. O próprio Stewart, realça ainda o facto de estes processos de aquisição serem parte integrante e fundamental da própria estratégia da empresa, uma vez que contribuem positivamente para a evolução e enriquecimento da mesma.

Ao realizar um estudo de mercado, o *CEO* da multinacional considerou que estavam reunidos os requisitos para proceder ao desenvolvimento do processo de aquisição de uma empresa em Portugal, ao se aperceber do potencial que o país tem enquanto provedor de recursos humanos altamente qualificados, a um custo relativamente inferior. Volvidos 5 meses de pesquisa, surgem os primeiros diálogos com a *BiLD Analytics*, em junho de 2021, sendo que a proposta final formal foi feita em novembro do mesmo ano. O consumar da aquisição foi realizado no mês de março de 2022, tendo, portanto, passado apenas 9 meses desde o primeiro contacto entre ambas as partes.

A estratégia delineada é a de transferir gradualmente os conhecimentos e transições operacionais, e não de uma forma drástica aquando da consumação da aquisição. Por exemplo, o nome e *branding* da *BiLD Analytics*, estão previstos manterem-se até ao final do mês de junho. A partir do dia 1 de julho, a empresa passará a denominar-se, não só internamente, mas também para o público em geral, como *Ascent*. Segundo o testemunho de Stewart, com esta aquisição, o grupo *Ascent* pretende integrar todos os colaboradores da *BiLD Analytics*, para que se possam, a pouco e pouco ganharem o sentimento de pertencerem a uma empresa multinacional.

O que se espera é que, num prazo de 12 meses desde a aquisição, o número de colaboradores existentes à data duplique, de modo a alcançar um número de cerca de 60 trabalhadores, como constatado por Stewart. Joseph, por seu turno, revela que o objetivo

passa por, ao fim de três anos após a aquisição, em 2025, atingir a marca dos 200 colaboradores em Portugal.

2.1. Perspetiva da *BiLD Analytics*

Com esta aquisição, é expectável que a *BiLD Analytics* consiga praticar preços superiores, culminando em margens de negócio mais vantajosas em certos mercados estrangeiros, como o do Reino Unido e o alemão, onde a *Ascent* pretender estender o seu negócio. O facto de passar a pertencer a um grupo internacional, cujo reconhecimento junto do público já existe, pode trazer tanto aspetos positivos como menos positivos. Nesse sentido, é feita uma análise *SWOT* ao momento pós aquisição, com base nas entrevistas efetuadas ao cofundador, Diogo Dias, e ao Diretor Financeiro da *BiLD Analytics*, Miguel Lopes. A análise *SWOT* sintetizada, é possível ser encontrada no anexo 10.

Naturalmente, nos períodos vindouros, ocorrerão diversas alterações capazes de suscitar outras forças e oportunidades, contudo, é igualmente expectável que surjam novas fraquezas e ameaças ao negócio. Ainda assim, feita a análise, é possível concluir que as forças se concentram sobretudo no reforço dos recursos da empresa, pelo aumento do número de colaboradores, de clientes e atividades operacionais, o que permite ter acesso a melhores oportunidades de negócio, ao possibilitar que a equipa em Portugal trabalhe conjuntamente com as restantes equipas da *Ascent* espalhadas pela Europa, podendo investir, e alcançar novos projetos e clientes.

Por outro lado, o facto de passar a pertencer a um grupo maior, concede um grau de dependência financeira e operacional, maior. Uma ameaça que pode surgir para a equipa portuguesa está relacionada com o facto de, ao pertencer agora a um grupo multinacional, pode suscitar resistência por parte dos já existentes clientes portugueses da *BiLD Analytics*, como também dos futuros e potenciais clientes da *Ascent*.

De um modo geral, o balanço parece ser positivo sendo que os pontos fortes superam os fracos. Quanto a situações hipotéticas que culminam nas oportunidades, estas parecem ser bastante prováveis de acontecer, bastando que para isso, existam esforços de comunicação entre a equipa em Portugal e as equipas nas restantes localizações. Já, a ameaça, dependerá da forma como a restante comunidade portuguesa observar esta aquisição,

podendo acontecer que a rejeição por parte das empresas portuguesas não seja significativa.

1.2. Perspetiva da *Ascent*

Embora os motivos pelos quais se adquirem determinadas empresas em detrimento de outras divirjam, o objetivo passa sempre por trazer resultados positivos e aprender com os processos de aquisição, e nesse sentido, é mais provável apreender novas particularidades com empresas de diferentes países e culturas. Segundo a entrevista efetuada a Joseph, a cada aquisição consumada pela *Ascent*, a empresa fortalece os seus conhecimentos, as suas experiências e a sua cultura organizacional, contribuindo também para o aumento da confiança e capacidades práticas da própria empresa.

Faz também sentido realizar uma análise *SWOT* à empresa *Ascent*, tendo em conta a sua estratégia de sucessivas aquisições de empresas estrangeiras, e, em particular, da *BiLD Analytics*. A mesma encontra-se sintetizada no quadro presente no anexo 11.

Com esta análise é possível enaltecer as principais oportunidades que surgem, de um modo global para a *Ascent*, destacando desde logo, a possibilidade de atuar para e a partir de um mercado novo para a empresa como o português. Também o facto de o *core business* da *BiLD Analytics* ser especializado numa área de atuação em particular, suscita a oportunidade de complementar os principais serviços que a *Ascent* já desenvolve, culminando assim numa oferta mais sustentada e capaz.

Quanto às forças que caracterizam a *Ascent* com esta nova aquisição, são a contribuição para uma maior multidisciplinariedade e multiculturalidade da organização, o acesso a recursos humanos cujos salários são relativamente inferiores, quando comparados com aqueles que são praticados com países como Inglaterra e demais países da Europa Central.

A presença em novos países e neste caso, em Portugal, permite gerar mais oportunidades de negócio dentro da *network* já estabelecida pela equipa da *BiLD Analytics*. Também emerge a possibilidade de reter os já existentes clientes da *Ascent*, através da oferta complementar de serviços da equipa portuguesa, e, inclusive, aumentar a velocidade de resposta face aos pedidos existentes.

Segundo testemunhos dos principais responsáveis pela aquisição da *BiLD Analytics*, Joseph e Stewart, grande parte das ameaças prendem-se com potenciais cenários decorrentes de fenómenos sociais globais como as repercussões da guerra atual na Ucrânia, potencialmente seguida de uma grande crise europeia, bem como o possível alastramento da pandemia *Covid-19*, dificultando as viagens que tão importantes são para uma empresa que pretende criar uma só cultura organizacional apesar das diferentes localizações. Outra ameaça é a de que os colaboradores portugueses não vejam com bons olhos a aquisição da empresa pela *Ascent* e a empresa não conseguir retê-los, por esse motivo e pelo próprio desenvolvimento natural do mercado português.

As fraquezas do ponto de vista da *Ascent*, perante esta aquisição são reduzidas, dado o histórico de aquisições da empresa e a grandeza da mesma. Apenas será de esperar uma perda de identidade e flexibilidade da própria equipa de trabalho em Portugal, face aquela que foi encontrada numa primeira instância, antes da aquisição. Também de acordo com a perspetiva da *Ascent*, a empresa portuguesa tinha relativamente poucos trabalhadores no momento da aquisição, o que condiciona as pretensões de rápida expansão internacional da *Ascent*.

Globalmente, a *Ascent* vê a aquisição da *BiLD Analytics* como estratégica, do ponto de vista das supramencionadas vantagens que Portugal confere, em particular, no setor das TI. Ainda assim, esta não deixa de ser vista como mais uma aquisição que vem aumentar não só o número de colaboradores como também o número de projetos, clientes e fomentar a multiculturalidade da organização. Estes são observados como aspetos extremamente relevantes para a criação de mais oportunidades de negócio.

CAPÍTULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Capítulo VI – Considerações finais

3. Discussão de resultados

Posta a devida revisão da literatura e exposição do processo de aquisição da *BiLD Analytics*, torna-se imperativo fazer o cruzamento dos dados, procurando responder aos objetivos anteriormente propostos.

1. Para explicar este caso de estratégia internacional, o modelo que mais se adequa não é o modelo *Uppsala*, que retrata a internacionalização como um processo de lenta aprendizagem, em que a empresa vai investindo recursos e adquirindo conhecimentos gradualmente, o que não é o caso. A *BiLD Analytics* não seguiu exatamente todas as etapas correspondentes a este modelo, uma vez que não estabeleceu qualquer subsidiária no estrangeiro. De notar que a empresa não o fez também porque os modos de entrega dos serviços da empresa não requerem a presença física como no caso da exportação e comercialização dos bens. No caso da *Ascent*, apesar da sua estratégia passar por sucessivas aquisições de negócios no estrangeiro, e com isso, os seus gestores acreditarem que apreendem diferentes nuances importantes para a sua empresa, este processo não é considerado como gradual ou incremental, na medida em que as ações da empresa passam sempre pela aquisição de outras entidades, independentemente da dimensão ou local. Desta feita, o modelo que parece ser mais adequado é precisamente o modelo das *Born Global*, uma vez que se demarca pela evidente tendência para o mercado estrangeiro desde uma fase embrionária da empresa.
2. As *Born Global*, desde a sua criação, procuram ativamente por mercados externos, aproveitando-se de oportunidades de mercado que surjam ao longo da sua existência. Como foi possível depreender, a *BiLD Analytics* desde cedo demonstrou ter uma postura ativa direcionada para ‘nichos’ de mercado no estrangeiro, e não apenas reativa, evidenciando uma das características das *Born Global*. É verdade que, aquando da sua fundação, a internacionalização não era vista como um requisito para empresa, passando, de seguida, a fazer parte dos seus planos gradualmente, à medida que os projetos para empresas no estrangeiro se foram

sucedendo. De notar que, tendo a *BiLD Analytics* características como a sua pequena dimensão, uma estrutura dinâmica e flexível, típica de empresas jovens, concede-lhe boas condições para almejar o sucesso em mercados estrangeiros, ao facilitar a capacidade de resposta da empresa face a estes. Segundo vários autores, a melhor forma de provar que uma dada empresa possa ser considerada *Born Global*, é calculando a percentagem de volume de negócios provenientes do exterior. Contudo, os autores mencionados no relatório abrem a discussão, apresentando diferentes percentagens mínimas. Se por um lado, a perspetiva de Luostarinen e Gabrielsson, (2006) indica que a percentagem mínima seja a de 50% da receita gerada a partir do estrangeiro, sobre o valor total das receitas, por outro lado, Gabrielsson et al., (2008), consideram que o valor adequado para que se considere estar perante uma *Born Global*, seja o de, pelo menos, 25% do valor das receitas totais, gerado internacionalmente. Segundo a primeira perspetiva, a *BiLD Analytics* poderia ser considerada como uma *Born Global*, apenas no ano de 2021, ano em que 67% das receitas totais da empresa, eram provenientes de serviços prestados a clientes internacionais. Considerando que a empresa surgiu no final do ano de 2018, pode considerar-se é uma *Born Global*, uma vez que ao fim de três anos de atividade, a empresa detém mais de 50% das suas receitas por via de serviços exportados é raro na grande generalidade das empresas que ainda não disponham de qualquer tipo de base ou infraestrutura instalada num país estrangeiro. Remetendo para a segunda perspetiva, em que o mínimo de receita proveniente do estrangeiro para que seja considerada uma *Born Global* é de 25%, então, conclui-se que logo no segundo ano de atividade a *BiLD Analytics* já perfazia os requisitos suficientes, segundo Gabrielsson et al., (2008), uma vez que a percentagem de receita gerada a partir de serviços para o estrangeiro foi de 37%. Ainda assim, e apesar da vontade de internacionalização aquando da fundação da empresa não ser primordial para o respetivo modelo de negócio, desde cedo começaram a ser executados serviços internacionais. Pode dizer-se que ao fim da experiência coletada nos primeiros 6 a 12 meses, se percebeu que o futuro e restante tempo de vida da organização passaria pela estratégia de internacionalização.

Já a empresa *Ascent*, segundo menciona o fundador, Joseph Sultana, desde a sua constituição que pretende realizar serviços para fora de Malta, o país onde a

empresa foi criada. Nesse sentido, apesar de não existirem dados financeiros relativos à exportação de serviços nos primeiros anos de existência da empresa, o facto de, ainda antes da criação da mesma o fundador referir que, se nos primeiros 18 meses de atividade, não realizasse serviços para mercados internacionais (preferencialmente o mercado inglês), a empresa iria acabar por se extinguir. Deste modo, não restam dúvidas de que, mesmo tendo sido criada em 2003, a *Ascent* deve ser considerada como uma *Born Global*, sendo que a partir do ano de 2019, não só permaneceu a sua atividade de exportação de serviços, como partiu para uma ronda de sucessivas aquisições de empresas estrangeiras, permitindo ter presença física em mais do que um país.

3. Os principais motivos que sustentam a opção da *Ascent* para adquirir a *BiLD Analytics*, à semelhança das restantes aquisições que efetuou e pretende continuar a fazer, prendem-se com o facto de expandirem o seu negócio com base em outros que já estão de certa forma cimentados, apesar da *Ascent* pretender manter uma cultura organizacional integrada, a empresa acredita que, ao envolver empresas cujos negócios já têm provas dadas, e cujas equipas já se encontram organizadas e enquadradas, possuindo uma funcional forma de trabalhar, estarão também a aprender e a acrescentar valor ao próprio negócio. Ao mesmo tempo, a empresa tenta sempre executar transições ligeiras em termos de funcionamento, para que as equipas das empresas adquiridas consigam gerir da melhor forma o processo de adaptação à nova cultura organizacional. A *BiLD Analytics*, embora não tivesse como foco principal, ser adquirida num curto-prazo (de recordar que a iniciativa para realizar a aquisição partiu da vontade da *Ascent*), mantinha como um dos seus objetivos primordiais, o aumento nominal de trabalhadores da empresa, bem como dos respetivos resultados e crescimento ao nível nacional e internacional. Desta forma, os representantes da empresa viram com bons olhos esta estratégia de aquisição que, embora abdicando da sua independência e autonomia financeira e operacional, seria o modo mais célere e assertivo de ir ao encontro dos seus objetivos, em detrimento de proceder a outros modos de entrada no estrangeiro.

4. Após a realização da revisão da literatura e da análise inerente ao caso de estudo, penso que seja possível concluir que a internacionalização bem sucedida das PME do setor tecnológico não depende de uma característica em particular, mas sim de uma combinação de vários fatores que influenciam a internacionalização, sendo eles o conhecimento, a inovação, a mentalidade, e a proatividade global e empreendedora por parte da empresa, alicerçada por uma boa rede de contactos e colaboração local. De realçar que esses são fatores dinâmicos e que exigem alguma mudança e agilidade da entidade empresarial (A. Chandra, 2020). A flexibilidade e capacidade rápida de aprendizagem empírica demonstradas pela *BiLD Analytics* nos seus primeiros três anos de atividade, conduziram a que a empresa tenha sido bem sucedida quer ao nível nacional como internacional. Da mesma forma, a empresa *Ascent*, desde a sua criação pautou-se por um elevado grau de ambição, objetividade e pragmatismo, que lhe permitiu ser igualmente bem sucedida, sobretudo internacionalmente.

5. Quanto à relação existente entre o nível de internacionalização e o crescimento e desenvolvimento de performance do negócio, esta indica ser positiva, isto é, com o aumento do grau de internacionalização, as empresas melhoram o seu desempenho e respetivos resultados. Claramente, no caso da *BiLD Analytics*, a empresa beneficiou do crescente posicionamento internacional, repercutindo-se isso mesmo nos resultados financeiros da empresa. Ao ser adquirida e passar a fazer parte da *Ascent*, a empresa é agora capaz de ter ferramentas e conhecimentos que potenciem o seu crescimento enquanto equipa estabelecida em Portugal. Decerto que o futuro da *BiLD Analytics* a solo, passaria por um contínuo crescimento, tendo em conta as previsões realizadas com base nos primeiros três anos de atividade. Ainda assim, o facto de a empresa ter sido adquirida, acabou por potenciar o seu processo de crescimento, quer em Portugal, quer no exterior do país. Por seu turno, é possível constatar que desde a sua criação até à primeira aquisição, em 2019, a *Ascent* comercializava grande parte dos seus produtos e serviços tecnológicos para o exterior de Malta, o que permitiu o crescimento da empresa, comprovado pelos cerca de 85 trabalhadores nesse mesmo ano, ainda antes das ditas aquisições.

Recentemente, as sucessivas aquisições internacionais, têm permitido à empresa estar mais próxima de alguns dos seus mercados, bem como beneficiar essencialmente de economias de gama. A própria performance da empresa é aprimorada com a apreensão e troca de conhecimentos e modos de trabalhar das diferentes regiões em que a empresa está localizada.

6. Para concluir com sucesso qual a abordagem que caracteriza o processo de seleção de mercado e, neste caso, consequentemente das empresas-alvo de aquisição da *Ascent*, importa passar pelas três abordagens referidas e perceber que todas elas possuem características presentes no processo de seleção da *Ascent*. Se por um lado, a abordagem sistemática, de certa maneira, se pode refletir na estratégia de expansão da *Ascent*, dado que a empresa se caracteriza pelo seu grau de pragmatismo e racionalidade no que ao contexto de internacionalização diz respeito, por outro, denota-se que a empresa procura atuar em mercados cuja distância psicológica é relativamente pequena, uma vez que todas as suas localizações atuais e pretensões para o futuro próximo, partilharem a cultura europeia. Ainda assim, a abordagem que mais se adequa à empresa em estudo é a de relacionamento, uma vez que são as relações de confiança estabelecidas com as demais empresas, que fazem com que a entidade resolva adquirir essas mesmas empresas. Apesar de o objetivo inicial ser o de abordar determinados mercados, por terem vantagens competitivas distintas como é o caso de Portugal, o fator decisivo para a aquisição de determinadas empresas não deixa de passar pela relação de confiança que é estabelecida com cada uma delas.

4. Limitações do estudo

Apesar de este relatório apresentar um caso de estudo robusto, não está isento de limitações, nomeadamente o facto de ter sido realizado num contexto que envolve apenas duas organizações, o que não permite que as conclusões aqui presentes possam ser generalizadas para todas as empresas.

De notar que o relatório foi realizado aquando do processo de aquisição, tendo inclusive começado ainda antes de ser consumada a união das empresas. Nesse sentido, uma das limitações deste estudo passa pelo facto de não ter acesso aos resultados de médio/ longo-prazo desta estratégia de internacionalização. Seria interessante fazer uma análise dos períodos vindouros, onde se poderia entender, não só do ponto de vista da equipa estabelecida em Portugal, mas também da sua integração dentro do restante grupo da *Ascent* espalhado por outros países, quais foram os resultados obtidos e evoluções consequentes em termos da performance do negócio e o respetivo impacto na estratégia de internacionalização e vice-versa.

Desta forma, as sugestões para futuras investigações prendem-se com o aprofundamento do tema da internacionalização em diferentes vertentes. Nesse sentido, seria benéfico para a comunidade científica estudar as variáveis presentes neste estudo, mas com uma amostra maior, em termos de número de empresas investigadas e com um período de análise mais longo, isto é, reforçar o estudo numa vertente quantitativa.

5. Conclusão

O presente estudo teve como propósito estudar algumas das várias oportunidades suscitadas às PME's portuguesas ao abrigo da possibilidade de se internacionalizarem. O objetivo passou também por compreender quais os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se, bem como o interesse e relevância da presença da oferta dos serviços portugueses nos mercados estrangeiros.

Com este caso de estudo foi possível compreender o processo de internacionalização da *BiLD Analytics*, focando no recente processo de aquisição da empresa, tecendo algumas considerações finais sobre os pontos-chave, que contribuíram para o desempenho da empresa desde a sua origem até ao presente. Nesse sentido, através de entrevistas abonadas de informação relevante foi possível desmistificar melhor as motivações e principais questões que estão por trás de um processo internacional de elevada envergadura como aquele que foi exposto, o da aquisição da *BiLD Analytics*.

Através deste estudo concluiu-se, em relação ao desafio de escolher o mercado para onde as empresas se internacionalizam, que a proximidade cultural e geográfica ainda tem

influência nos destinos dos serviços prestados pelas empresas das áreas das tecnologias de informação, ainda que a tipologia dos serviços possa ser realizada remotamente. Por um lado, a língua comum, ou a proficiência na língua inglesa facilitam bastante a estratégia de internacionalização, sobretudo em empresas do setor das TIC, cuja tipologia de negócio tem uma forte componente de capital humano e, conseqüentemente, linguística. Também outros fatores como o fuso horário, próximo dos demais europeus, o facto de Portugal possuir um bom nível de educação e os custos relativos dos trabalhadores portugueses serem reduzidos, concede uma forte atração de investimento estrangeiro ao país.

Desta forma, como sugestão de melhoria para o futuro do país e das empresas como a *BiLD Analytics*, no que toca à sua expansão e crescimento económico, será dar condições aos trabalhadores, sejam eles portugueses ou apenas residentes em Portugal, para que eles continuem no país, isto é, procurar fazer a retenção dos talentos. Caso esta seja feita, em sintonia com o crescimento do investimento em Portugal através desta estratégia de *nearshore*, possibilitará rentabilizar o investimento feito na educação e manter este crescimento económico moderado, de modo a não perder o talento existente em Portugal para outros países. De forma prática, uma lacuna que deverá ser preenchida deverá passar pela promoção de uma maior ligação entre as universidades e o mercado de trabalho, com vista a almejar a retenção dos recém-talentos gerados no país. Importa reforçar a importância, não só na atração de talentos, mas também na própria retenção dos mesmos, promovendo o seu envolvimento na empresa conciliando com os objetivos de carreira individuais de cada colaborador (Experis, 2021).

Por outro lado, as empresas portuguesas enfrentam desafios na escolha dos modos de entrada no estrangeiro. São múltiplas as possibilidades de entrada em mercados estrangeiros, bem com os modos de seleção nos mesmos. A influência para a escolha parte de fatores internos e externos às empresas, sendo que foi perceptível que o contexto/ setor em que a *Ascent* e a *BiLD Analytics* se encontram, só por si, é suscetível a promover a internacionalização, contudo, a mesma só foi possível consumir-se devido ao interesse e esforço intrínsecos a ambas as empresas. Sendo as aquisições atividades estratégicas usadas pelas organizações para atingir vários objetivos, e também atuar como um mecanismo de disciplina de mercado, concluiu-se que o principal objetivo da *BiLD Analytics* era o de fazer crescer o negócio de forma rápida (Piesse *et al.*, 2013). Tendo em conta a

saturação do mercado português para a comercialização do tipo de serviços de TI que a empresa realiza, o facto de a *Ascent* estar sediada num mercado prolífero como o do Reino Unido, permite catalisar a expansão e crescimento da *BiLD Analytics*.

Os restantes proveitos observados consistem no facto de a expansão para o exterior ter permitido fazer crescer, rapidamente, o negócio em Portugal e potenciá-lo para os restantes países. Apesar de ainda não ser possível salientar a melhoria efetiva ao nível financeiro, no que concerne ao nível operacional, já é possível observar uma estrutura mais sólida, um maior conhecimento e experiência, bem como a ocorrência de mais pedidos para a realização de serviços dado o vasto leque de clientes já existentes da *Ascent*, possibilitando, ao mesmo tempo a prática de margens mais vantajosas em certos mercados.

Referências

Referências bibliográficas

- Adhabi, E., & Anozie, C. B. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education, 9*(3), 86-97.
- Ahmed, B., Xie, H., Ali, Z., Ahmad, I., & Guo, M. (2022). Internationalization of emerging economies: Empirical investigation of cross-border mergers & acquisitions and greenfield investment by Chinese firms. *Journal of Innovation & Knowledge, 7*(3), 100200.
- Ali, G. G., Khalef, R., El-adaway, I. H., Eid, M., Kahle, T., Funke, C., ... & Nault, A. (2021). Joint venture agreements for construction and professional services: Comparative contractual analysis and guidelines. *Journal of Management in Engineering, 37*(4), 04021039.
- Ali, M. B., Wood-Harper, T., & Mohamad, M. (2018). Benefits and challenges of cloud computing adoption and usage in higher education: A systematic literature review. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), 14*(4), 64-77.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review, 27-42*.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review, 11*(3), 347-363.
- AON, APDC & Experis. (2021). *NEARSHORE PORTUGAL: Tendências na gestão de talento 2ª edição*. Nearshore Report
- Arasti, M., Khaleghi, M., & Noori, J. (2017). Corporate-level technology strategy and its linkage with corporate strategy in multi-business companies: IKCO case study. *Technological Forecasting and Social Change, 122*, 243-252.
- Azevedo, M., Azevedo Lobo, C., Santos Pereira, C., Durão, N., & Maldonado, I. (2021). Possible relationship between internationalization and innovation strategies: an analysis of Portuguese SMEs. *Polish Journal of Management Studies, 23*(1), 74–90. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.05>
- Beamish, P. W., & Chakravarty, D. (2021). Using the resource-based view in multinational enterprise research. *Journal of Management, 47*(7), 1861-1877.

- Bell, J. (1997). A comparative study of the export problems of small computer software exporters in Finland, Ireland and Norway. *International Business Review*, 6(6), 585-604.
- Benito, G. R., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process?. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Bhattacharyya, S. S. (2020). International business strategy: development of an integrated framework and typology. *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/ribs-10-2019-0138>.
- BiLD Analytics | Leveraging Data to Empower Businesses*. (n.d.). BiLD Analytics. Consultado a 25 de abril de 2022, <https://bildanalytics.ai/>.
- Bonamigo, A., Frech, C. G., & Lopes, A. C. C. (2021). Value co-creation in the B2B context: a diagnosis of knowledge management based on multiple case studies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/jbim-11-2020-0528>
- Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. Pearson Education.
- Braun, M., Latham, S., & Cannatelli, B. (2019). Strategy and business models: why winning companies need both. *Journal of Business Strategy*.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(3), 229-247.
- Cavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business research*, 15(3), 221-235.
- Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chandra, A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/ijebr-03-2020-0167>
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74-102.
- Chi, T., Li, J., Trigeorgis, L. G., & Tsekrekos, A. E. (2019). Real options theory in international business. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 525-553.

- Cicea, C., & Marinescu, C. (2021). Bibliometric analysis of foreign direct investment and economic growth relationship. A research agenda. *Journal of Business Economics and Management*, 22(2), 445-466.
- Clarke, J. E., & Liesch, P. W. (2017). Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. *Journal of International Business Studies*, 48(8), 923-940.
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16-30.
- COSTA, R. L. (2012). *Estratégia organizacional e "outsourcing": os recursos estratégicos de competitividade empresarial*. Almedina.
- Costa, S., & Lorga, S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas. Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo.
- Crespo, N., & Tomás, M. J. (2018). *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 195-226). Temas e Debates.
- Dolgui, A. & Proth, J-M. (2013) Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51:23-24, 6769-6777.
- Döringer, S. (2021). 'The problem-centred expert interview'. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(3), 265-278.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1995). *Global marketing strategy*. McGraw-Hill College.
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Keegan, W. J. (1982). Approaches to assessing international marketing opportunities for small-sized and medium-sized companies. *Columbia Journal of World Business*, 17(3), 26-32.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of international business studies*, 37(5), 578-602.
- Dunning, J. (2013). *International production and the multinational Enterprise*. Routledge.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar.
- Dunning, J. H., & Rugman, A. M. (1985). The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. *The American Economic Review*, 75(2), 228-232.
- Dunning, J.H. (1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Journal of International Business Studies, Transnational Corporations*, 3(1), 23-52.

- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101688.
- Educational attainment statistics - Statistics Explained*. (n.d.). European Commission. Consultado a 8 de maio de 2022. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics
- EF (2021). *EF English Proficiency Index*. Consultado a 3 de maio de 2022. <https://www.ef.com/wwen/epi/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- EY (2021, Junho). *As the winds change, is Portugal just flying or soaring?*. EY Attractiveness Survey Portugal. Consultado a 28 de abril de 2022. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/attractiveness/ey-attractiveness-survey-2021-v1.pdf
- Farrell, D. (2006). Smarter offshoring. *Harvard business review*, 84(6), 84-92.
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., & Reis, N. R. (2011). *Negócios internacionais: e internacionalização para as economias emergentes*. Lidel.
- Fey, C. F., Nayak, A. K., Wu, C., & Zhou, A. J. (2016). Internationalization strategies of emerging market multinationals: A five M framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 128-143.
- Out now: First 2022 data on minimum wages in the EU*. (n.d.). European Commission. Consultado a 7 de maio de 2022. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220128-2>
- Forbes (n.d.) *Best Countries for Business 2018 - Portugal*. Consultado a 3 de maio de 2022. <https://www.forbes.com/places/portugal/>
- Forsgren, M. (2015). The concept of learning in the *Uppsala* internationalization process model: a critical review. *Knowledge, Networks and Power*, 88-110.
- Freeman, S., & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of international marketing*, 15(4), 1-40.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Verbo.

- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. P., Solberg, C., A., Zucchella, A.(2008). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, 17(4).
- Gabrielsson, M., Fraccastoro, S., Ojala, A., & Rollins, M. (2021, January). Digital entrepreneurial internationalizers: Definitions, theoretical implications, and research avenues. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. University of Hawaii, pp. 5069–5078. doi: 10.24251/HICSS.2021.617.
- Gaitán, M. G. (2021). *Licensing as a Central Structure of Technology Transfer Agreements– Joint Venture and Franchising Agreements*. *GRUR International*, 70(5), 427-439. <https://doi.org/10.1093/grurint/ikab032>.
- Gansser, O. A., Boßow-Thies, S., & Krol, B. (2021). Creating trust and commitment in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 97, 274-285.
- Garcés Bautista, J. L., Estelles-Miguel, S., Peris-Ortiz, M., & Valero Cordoba, G. M. (2021). Evolutionary Process of the “Born Globals” – A Literature Review. In *Proceedings.: 3rd International Conference Business Meets Technology, Valencia, 23rd & 24th September 2021*, 165-175. <https://doi.org/10.4995/BMT2021.2021.13501>
- Garg, N., & Jain, M. (2019). Outsourcing project management services: Making it work for IT or digitally outsourced projects. *IUP Journal of Business Strategy*, 16(4), 23-46.
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Gjergji, R., Lazzarotti, V., Visconti, F., & Saha, P. (2019). Internationalization and innovation performance: the role of family management. *Economia Aziendale Online-*, 10(2), 321-343.
- Gonçalves, G., Lopes, D., & Fonseca, J. P. (2019, outubro). *Relatório de Análise Comparativa Internacional do Posicionamento do Sistema Nacional de Inovação (SNI) Português*. Agência Nacional da Inovação.
- Gyarmathy, A., Peszynski, K., & Young, L. (2020). Theoretical framework for a local, agile supply chain to create innovative product closer to end-user: onshore-offshore debate. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2), 108-122.

- Håkanson, L. (2021). The death of the *Uppsala* school: Towards a discourse-based paradigm? *Journal of International Business Studies*, 52(7), 1417-1424.
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of marketing*, 55(2), 29-37.
- Hanelt, A., Firk, S., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2021). Digital M&A, digital innovation, and firm performance: an empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 3-26.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks* [Master's thesis, Department of business studies Uppsala University].
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International business review*, 14(2), 187-207.
- Hermansdottir, A. (2008). Theoretical underpinnings of the internationalization process. *Institute of Business research*, 8(2).
- Hill, C. W. L. (2019). *International business: competing in the global marketplace*. New York, Mcgraw-Hill Education.
- Hill, T. P. (2014). *Intangibles and services in economic accounts*. Eurostat review on National accounts and macroeconomic indicators, 59 – 72.
- Hinkelman, E., & Putzi, S. (2008). *Dictionary of international trade: Handbook of the global trade community, includes 27 key appendices* (8th ed.). World Trade Press
- Hollender, L., Zapkau, F., & Schwens, C. (2017). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review*, 26(2), 250–263.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.
- Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Lagerström, K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 38-49.
- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business*

and Enterprise Development, 16(4), 544-568.
<https://doi.org/10.1108/14626000911000910>

- Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- IAPMEI (n.d.). *Estratégia Nacional para o empreendedorismo*. Consultado a 5 de maio de 2022. [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Startup-Portugal/Startup-Portugal.PDF.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Startup-Portugal/Startup-Portugal.PDF.aspx)
- Igwe, P. A., Rugara, D. G., & Rahman, M. (2021). A Triad of Uppsala Internationalization of Emerging Markets Firms and Challenges: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 12(1), 3.
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional-Casos de Empresas Portuguesas*. Almedina.
- Illeris, S. (2007). *The nature of services*. Chapters.
- Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4187-4193.
- Johnson, J. L. (1999). Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 4-18.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8: 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. -E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International Business Strategy* (pp. 33-59).
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2017). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In *International business* (pp. 145-154).

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, M. V. (2009). *Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: Evidence from around the world*. Edward Elgar.
- Karagozoglu, Neomi & Lindell, Martin. (1998). Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*. 36. 44-59.
- Kim, H. (2017). Emerging market multinationals: the new model of internationalization of firms. *Journal of Research in Business and Management*, 5(4), 22.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Knoerich, J., & Vitting, S. (2021). The distinct contribution of investment promotion agencies' branch offices in bringing Chinese multinationals to Europe. *Journal of World Business*, 56(3), 101187.
- Knox, H., Savage, M., & Harvey, P. (2006). Social networks and the study of relations: networks as method, metaphor and form. *Economy and society*, 35(1), 113-140.
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.
- Lakew, Y. D., & Chiloane-Tsoka, G. E. (2015). Internationalisation barriers of Small and Medium-Sized manufacturing enterprises in Ethiopia: leather and leather products industry in focus. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 3(3).
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Murali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*. 22(1), 96–115. <https://doi.org/10.1108/02651330510581190>
- Lasserre, P. 2003. *Global Strategic Management (1st ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Lecerf, M. A. (2012). Internationalization and innovation: The effects of a strategy mix on the economic performance of French SMEs. *International Business Research*, 5(6), 2.
- Li, D., Chen, J., & Liao, Y. (2021). Outsourcing strategy in the presence of the customer returns. *International Journal of Production Economics*, 240, 108217.

- Li, H., Wang, M., & Zhang, R. (2022). Cross-border network ties of returnee entrepreneurs and foreign market diversity. *Cross Cultural & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1108/ccsm-04-2021-0066>
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalization Process of Two Swedish Firms -The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB* [Master's thesis, Department of Management and Economics Linköping University].
- Liau, V. E., & Geetha, C. (2020). An empirical evidence on the impact of real effective exchange rate on trade balance. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*, 51-51.
- LIN, L., Lee, C. F., & Kuo, H. C. (2013). Merger and acquisition: Definitions, motives, and market responses. *Encyclopedia of finance*, 541.
- Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2021). How to write up case-study methodology sections. *Industrial Marketing Management*, 96, A7-A10.
- Liu, X., Mattoo, A., Wang, Z., & Wei, S. J. (2020). Services development and comparative advantage in manufacturing. *Journal of Development Economics*, 144, 102438.
- Loane, S. (2005). The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 263-277.
- Looi, M., & Szepan, M. (2021). Outsourcing in global software development: effects of temporal location and methodologies. *International Journal of Business and Social Science*, 12(3).
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.
- Maçães, M. (2018). *Estratégias e Processos de Internacionalização-Vol VI*. Leya.
- Manne, H. G. (1965). Mergers and the Market for Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 73(2), 110- 120.
- Manolopoulos, D., Chatzopoulou, E., & Kottaridi, C. (2018). Resources, home institutional context and SMEs' exporting: Direct relationships and contingency effects. *International Business Review*, 27(5), 993-1006.
- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.

- Martín, O. M., Chetty, S., & Bai, W. (2022). Foreign market entry knowledge and international performance: The mediating role of international market selection and network capability. *Journal of World Business*, 57(2), 101266.
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon multinational: A new model for global growth*. Oxford University Press.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118.
- Mendy, J., & Rahman, M. (2019). Application of human resource management's universal model: An examination of people versus institutions as barriers of internationalization for SMEs in a small developing country. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 363-374.
- Moalla, E., & Mayrhofer, U. (2020). How does distance affect market entry mode choice? Evidence from French companies. *European Management Journal*, 38(1), 135-145.
- Moe, N. B., Šmite, D., Hanssen, G. K., & Barney, H. (2014). From offshore outsourcing to insourcing and partnerships: four failed outsourcing attempts. *Empirical Software Engineering*, 19(5), 1225-1258.
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11-22.
- Morrison, J. (2011). *The Global Business Environment* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Muhlas, E. R. D., & Prihatiningtyas, S. (2021). Marketing Strategy for Creative SMEs in Entering the Export Market. *INCOME: Innovation of Economics and Management*, 1(1), 16-21.
- Neoris, 2013. *Nearshoring Outsourcing*. Consultado a 12 de abril de 2022.
<http://www.neoris.com/en/nearshoreoutsourcing/introduction>.
- Onufrey, K., & Bergek, A. (2021). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, 105, 102190.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. (2015). *The handbook of global outsourcing and offshoring: the definitive guide to strategy and operations*. Palgrave Macmillan.
- Papadopoulos, N., & Denis, J. E. (1988). Inventory, taxonomy, and assessment of methods for international market selection. *International marketing review*. 5(3), 38–51.
- Peng, M. W. (2021). *Global strategy*. Cengage learning.

- PORDATA - Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. (n.d.). *Exportações de serviços: total e por tipo*. Consultado a 30 de abril de 2022. <https://www.pordata.pt/Portugal/Exportações+de+serviços+total+e+por+tipo-2352>
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Prajapati, H., Kant, R., & Tripathi, S. M. (2020). An integrated framework for prioritizing the outsourcing performance outcomes. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(4), 301-325.
- Prieto-Sánchez, C. J., & Merino, F. (2022). Incidence of cultural, economic, and environmental factors in the emergence of born-global companies in Latin America. *Global Strategy Journal*, 12(2), 245-272.
- PWC Portugal (2022). *Após um ano recorde em fusões e aquisições, as expectativas permanecem positivas para 2022*. Consultado a 29 de abril 2022. <https://pwc.to/3rNprcc>
- Rani, P., Shauki, E. R., Darminto, D., & Prijadi, R. (2020). Motives, governance, and long-term performance of mergers and acquisitions in Asia. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1791445.
- Rasiah, R., & Yap, X. S. (2019). How much of Raymond Vernon's product cycle thesis is still relevant today: evidence from the integrated circuits industry. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 11(1), 56-77.
- Reis, F. D. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos-Guia Prático*. Edições Sílabo.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Ricardo, D. (1817). *The works and correspondence of David Ricardo, Vol. 1: Principles of political economy and taxation*. Online Library of Liberty.
- Robertson, C. B. (2012). The Facebook Disruption: How social media May Transform Civil Litigation and Facilitate Access to Justice. *Ark. L. Rev.*, 65, 75.
- Romero, D., Gaiardelli, P., Pezzotta, G., & Cavalieri, S. (2019, September). The impact of digital technologies on services characteristics: towards digital servitization. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*, 493-501.

- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*, 33(2), 162-188.
- Root, F. D. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington. Lexington Books
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513-538.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *MIR: management international Review*, 63-83.
- Salomon, R., & Shaver, J. M. (2005). Export and domestic sales: Their interrelationship and determinants. *Strategic Management Journal*, 26(9), 855-871.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114-1130.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
- Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J. M., & Dana, L. P. (2019). SMEs' internationalisation: When does innovation matter?. *Journal of Business Research*, 96, 250-263.
- Schwetschke, S., & Durugbo, C. (2018). How firms synergise: understanding motives and management of co-creation for business-to-business services. *International Journal of Technology Management*, 76(3-4), 258-284.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica: conceitos e prática*. LIDEL.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- Shanghai Ranking (2021). *Shanghai Ranking's Academic Ranking of World Universities*. Consultado a 6 de maio de 2022. <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>
- Sikorski, D., & Menkhoff, T. (2000). Internationalisation of Asian Business. *Singapore Management Review*, 22(1), 1-17.

- Silva, C. S., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing internacional: Negócios à escala global*. Actual.
- Simões, N., & Crespo, N. (2017). A decisão de internacionalização: uma abordagem introdutória. Em Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*, 161-177. Temas e debates.
- Smith, A. (1937). *The wealth of nations [1776]* ed. Edwin Cannan. Modern Library.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha (4ª Ed.)*. Pactor, Lda.
- Sousa, M. J., & Wilks, D. (2018). Sustainable skills for the world of work in the digital age. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 399-405.
- Stiglitz, J. E. (2017). The overselling of globalization. *Business Economics*, 52(3), 129-137.
- Stofer, K. A. (2019). Preparing for One-on-One Qualitative Interviews: Designing and Conducting the Interview. *EDIS*, 2019(4), 4-4.
- Stoian, M. C., Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2018). SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers. *Journal of World Business*, 53(5), 768-779.
- Surdu, I., Greve, H. R., & Benito, G. R. (2021). Back to basics: Behavioral theory and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1047-1068.
- Taylor, M., Jack, R., Madsen, T., & Alam, M. A. (2021). The nature of service characteristics and their impact on internationalization: A multiple case study of born global firms. *Journal of Business Research*, 132, 517-529.
- Teixeira, S. 2013. *Gestão das organizações* (3rd ed.). Escolar Editora.
- The Global Economy.com (2021). *Political stability index in Europe*. Consultado a 4 de maio de 2022.
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/Europe/
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International business review*, 12(2), 141-171.
- Tunyi, A. A., & Ntim, C. G. (2016). Location advantages, governance quality, stock market development and firm characteristics as antecedents of African M&As. *Journal of International Management*, 22(2), 147-167.

- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Varis, J., Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2005). Partner selection for international marketing and distribution in corporate new ventures. *Journal of international entrepreneurship*, 3(1), 19-36.
- Verbeke, A., Coeurderoy, R., & Matt, T. (2018). The future of international business research on corporate globalization that never was.... *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1101-1112.
- Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. (2nd ed.). Edições Sílabo.
- Vinhas da Silva, R. (2018). *Por que não cresce a economia portuguesa? Uma viagem à competitividade das boas práticas de Portugal*. Caleidoscópio.
- Wagner, C. (2020). Deducing a state-of-the-art presentation of the Eclectic Paradigm from four decades of development: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(1), 51-96.
- Wang, S. L., Luo, Y., Lu, X., Sun, J., & Maksimov, V. (2014). Autonomy delegation to foreign subsidiaries: An enabling mechanism for emerging-market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 111-130.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
- Welford, R., & Prescott, K. (1994). *European business: an issue-based approach*. Financial Times Management.
- Westwood, J. (2013). *Iniciação à exportação*. Leya.
- William, Y.C. (2009). *International sourcing: offshore or nearshore?*. *World Trade*, 22(1), 46.
- World Bank Group (n.d.). *Doing Business 2019 – Training for Reform*. <http://portugues.doingbusiness.org/pt/data/exploreconomies/portugal>
- Xiao, P., & Sun, X. (2021). Does internationalization strategy promote enterprise innovation performance? - The moderating effect of environmental complexity. *Managerial and Decision Economics*. <https://doi.org/10.1002/mde.3482>.

- Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership. *International Marketing Review*. 35(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/imr-11-2014-0345>.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.
- Yoo, Y. (2010). Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *MIS quarterly*, 213-231.

ANEXOS

Anexos

Anexo 1 – Entrevistas

Entrevista 1 - Diogo Dias (Cofundador e CEO da BiLD Analytics)

1. Quais foram as motivações para a criação da empresa, em 2018?

As motivações para a criação da empresa vieram dos traços de personalidade, pelo gosto por empreender. Já havia evidenciado o espírito empreendedor ao criar uma equipa de futebol americano, aquando do ensino secundário, responsabilizei-me por organizar as viagens de finalistas da escola, e, portanto, acabou por ser todo um processo natural. Sempre soube que um dia ia criar uma empresa, porque era um dos meus objetivos de vida, e acabou por acontecer. O gosto por empreender foi o principal fator que, aliado ao conhecimento da área, fez com que se tornasse realidade a criação da empresa. O facto de já ter sido consultor na área e de haver a possibilidade de criar uma empresa especializada, já tendo alguns contactos e relações estabelecidas com potenciais clientes, foram fatores importantes para concretizar a criação da empresa.

2. Quando a empresa foi criada, como se via e pensava na exportação dos serviços?

Numa fase inicial, esse não era o foco. Contudo, os primeiros dois clientes acabaram por ser estrangeiros. O primeiro porque era uma empresa multinacional e que, portanto, estabelecido o contacto a partir de Portugal, era possível estender a relação a outros países em que o mesmo estava presente. O segundo cliente, também estrangeiro, foi conseguido através de uma abordagem de “cold contacting”. Ambos os projetos foram realizados nas próprias instalações do cliente, e, portanto, foi necessária a deslocação dos consultores para os respetivos países, a Bélgica e a Arábia Saudita, respetivamente. A partir daí, o foco foi mesmo o de arranjar clientes nacionais, que fossem fáceis de adquirir através da network existente à data. Após um primeiro ano de experiência tanto no mercado nacional, como no mercado estrangeiro, começámos a reparar que os preços praticados em Portugal eram inferiores aos praticados no estrangeiro, e, portanto, a partir do segundo semestre de 2019, após chegada a essa conclusão, recomeçámos a procurar abordar clientes estrangeiros. Ainda antes da pandemia percebemos que a intenção de grande parte dos consultores era a de trabalhar remotamente. Contudo, isso era algo difícil de consumir com clientes nacionais, uma vez exigiam que a presença física nas suas instalações, algo que com a chegada do ano de 2020 mudou por completo.

Portanto, o processo de internacionalização não foi uma prioridade aquando da criação da empresa em 2018 até finais de 2019, onde, por via da experiência

anterior, se verificou ao nível financeiro, ser compensatório explorar os mercados estrangeiros. Em 2020, com o eclodir da pandemia em Portugal e em todo o mundo, abriram-se as portas ao mercado internacional, onde o realizar do trabalho remoto era uma obrigatoriedade.

Atualmente, o mercado exterior não é visto como uma dependência, mas sim como uma oportunidade e prioridade para explorar novos desafios e obter melhores receitas. A estratégia atual é, então, pensada e definida de acordo com o mercado internacional, sendo que se tivéssemos a necessidade de reverter e passar a apostar exclusivamente no mercado nacional, conseguiríamos fazer, mas iria seguramente refletir-se no preço e nas próprias margens do negócio.

3. Como definiram, numa fase inicial os mercados em que iam atuar?

Inicialmente, e com base em estudos de mercado, começamos a segmentar os mercados. Os mercados primeiramente sondados foram o alemão, o mercado do Reino Unido e a Suíça. O mercado inglês foi, sem dúvida o mais rápido de entrar. No alemão, houve nítidas dificuldades tendo em conta a barreira linguística, uma vez que a grande parte dos clientes pretendiam que os consultores falassem alemão, independentemente de estarem a trabalhar remotamente a partir de Portugal. Também sentimos que por vezes exigiam que os consultores estivessem a trabalhar fisicamente a partir da Alemanha, algo que era incompatível com o nosso modelo de negócio, uma vez que deslocar um consultor para lá iria ter custos significativos. O mercado suíço denota-se bastante atraente para a área uma vez existem várias oportunidades nas empresas suíças. Ainda numa fase inicial da pandemia, tentámos abordar o mercado dos Estados Unidos da América, contudo, o relacionamento com este mercado implicava o problema dos cartões “visa”. À data, ainda não era frequente o trabalho remoto e para deslocar um consultor para os EUA era viável em termos do valor a receber pelo consultor, mas inviável quando as empresas locais não patrocinavam o cartão “visa”.

Deste modo, o foco acabou por se manter até aos dias de hoje o mercado do Reino Unido e da Suíça.

4. Quais foram as principais adversidades e dificuldades na abordagem aos mercados alvo?

Para além das adversidades que acabo de mencionar, também o facto de na maior parte dos países não aceitarem o trabalho remoto até ao eclodir da pandemia (evidente exceção para os países do Reino Unido), também a questão do preço foi uma barreira em mercados como o francês e o espanhol, em que a diferença de preços não era tão significativa, não justificando a presença de atividades nestes países uma vez que teria que se baixar imenso o preço dos consultores face ao praticado para os outros mercados como o do Reino Unido e o Suíço. Tal não fazia sentido porque nesta área a quantidade de mão de obra é bastante limitada face à procura e, portanto, os recursos devem ser otimizados sempre que possível.

5. Suportaram-se de algumas entidades terceiras para proceder à expansão internacional por via da exportação dos serviços?

O único suporte indireto que permitiu a internacionalização dos serviços da empresa foi o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e o SIFIDE. O IEFP porque permitiu escalar mais depressa, recorrendo às bolsas de apoio concedidas pelo estado para ajudar no pagamento dos salários dos colaboradores. O SIFIDE, permitiu-nos crescer mais depressa ao ser possível reinvestir através do reembolso do IRC gerado.

De resto, foi apenas fruto de trabalho interno, não recorrendo, portanto, a qualquer tipo de entidades terceiras, que atingimos e celebramos relações com clientes estrangeiros.

6. Como viu, numa primeira instância, a abordagem da empresa *Ascent* para a aquisição?

Até meados de 2021, não havia sido pensada qualquer estratégia de aquisição como aquela que se veio a concretizar com a *Ascent*.

A fator que diferenciou a proposta da *Ascent* foi, sem dúvida, o facto de estarem alinhados connosco em termos de *core business* e uso das mesmas tecnologias e ferramentas, o que nos permite crescer muito mais depressa do que fazendo parte de uma empresa que não tenha uma estratégia bem delineada, podendo vir a ser necessário alargar o portefólio e assimilar novos processos e tecnologias.

Também fatores como a simplicidade dos processos proporcionada pela *Ascent*, a sua visão e o facto de nos considerarem como uma mais-valia não só para Portugal, mas também para os países em que eles estão presentes.

7. Calculo que ao longo dos anos tenham sido feitas mais abordagens com o mesmo propósito desta. Se sim, quantas? E o que fez não optar por elas?

Sim, de facto existiram mais abordagens com o mesmo teor à *BiLD Analytics* por parte de 3 empresas diferentes, que eram nossos clientes e demonstram interesse em adquirir a *BiLD Analytics* e alguns chegaram até a apresentar propostas. Contudo, sentimos que para vender a empresa necessitávamos de o fazer a uma empresa que tivesse alinhada com os nossos valores e com aquilo que nós fazemos, permitindo ser uma alavanca para nós na área em que já somos especialistas.

Estas empresas tinham ainda em comum, a especificidade de apresentarem no seu portfolio mais serviços e áreas de atuação face àquelas que eram apresentadas pela *BiLD Analytics*, comprometendo dessa forma o apoio necessário e especializado à empresa.

No contexto global, também a parte financeira pesou e a proposta da *Ascent* foi a mais vantajosa.

8. Quais julga serem os principais pontos fortes e oportunidades da aquisição?

Quanto aos pontos fortes, o facto de haver mais segurança no planeamento estratégico, mais seguranças que são possíveis dar sobretudo aos trabalhadores da empresa, através da assimilação de alguns processos que a *Ascent* já tem como a progressão de carreira e satisfação profissional, uma vez que anteriormente era mais incerto e instável a nível de projetos assegurados para os consultores da *BiLD Analytics*. Também o acesso facilitado a ferramentas e históricos de bases de dados maiores e com mais experiências são pontos a favor decorrentes da aquisição.

Quanto às oportunidades, o facto de podermos mais facilmente ter acesso a outros mercados, e, sob o ponto de vista dos colaboradores, surgem novas oportunidades para eles uma vez poderem agora crescer na organização, não só ao nível de Portugal, como também do ponto de vista global da empresa.

9. E quais vê que possam ser os pontos fracos e ameaças no consumir deste processo?

Como pontos fracos surgem o facto de perdermos alguma flexibilidade e agilidade nas respostas aos clientes. Agora existem processos estandardizados que devem ser seguidos e, portanto, é natural que haja alguma perda dessa mesma flexibilidade que nos caracterizava.

As principais ameaças prendem-se com a potencial perda da cultura da empresa, e com o facto de a imagem da empresa mudar, podendo deixar de ser vista como uma empresa pequena e ágil que conseguia oferecer preços competitivos, passando a ser uma empresa grande e, portanto, sem ter as mesmas vantagens.

10. Quais são as perspetivas futuras? Que objetivos pretendem atingir nos próximos cinco anos? Em que medida o processo afetou a estratégia da empresa?

Nos próximos 5 anos, pretendemos atingir a marca das 200 pessoas em Portugal, chegando a líder do mercado nacional de *analytics*. Neste momento, as principais concorrentes da *BiLD Analytics* em Portugal, cujo *core business* é exatamente igual, possuem uma ordem de grandeza equivalente à que a *BiLD Analytics* tem neste momento, isto é, entre os 30 e as 50 pessoas. O principal objetivo passa, então, por se demarcar destas empresas e ultrapassar a líder neste momento em Portugal, a *Closer*, que conta neste momento com mais de 100 trabalhadores. Também pretendemos reforçar, ao longo dos próximos anos, as parcerias com as tecnológicas de referência.

Julgo que o processo de aquisição afeta positivamente a estratégia da empresa para o futuro, nomeadamente pela presença em mercados *premium* como o do Reino Unido e da Alemanha. Temos representantes locais que nos garantem esse gerar e continuidade de oportunidades comerciais, o que nos permite também fazer um

planeamento mais cuidado e definir melhor o plano de contratações de modo a estarmos mais bem preparados para dar resposta a oportunidades que surjam como que do dia para a noite.

Entrevista 2 Miguel Lopes (Head of Finance)

1. Qual tinha vindo a ser a evolução da empresa, desde a sua constituição, no ano de 2018, do ponto de vista financeiro?

A constituição da empresa foi efetivamente realizada no ano de 2018, contudo, foi no final do mesmo ano, em novembro. Deste modo, a atividade comercial propriamente dita da empresa iniciou-se em 2019, e, portanto, os valores que apresentamos e nos quais nos baseamos, começam sempre tendo em conta o primeiro mês de 2019.

Portanto, desde 2019, os resultados obtidos têm sido extremamente positivos, tendo evidenciado aumentos consideráveis de receita em todos os semestres até 2021. No primeiro semestre de 2019, o total de receita obtida foi de 117 000,00€, tendo esse valor mais que dobrado no segundo semestre do mesmo ano (319 000,00€). No ano de 2020, e já com a pandemia, tivemos por um lado algumas dificuldades iniciais em abordar clientes, mas por outro uma maior facilidade em trabalhar remotamente, indo ao encontro das expectativas dos nossos consultores e também conseguindo começar a prestar serviços para o estrangeiro a partir de Portugal. No primeiro semestre desse ano, obtivemos uma receita de 437 000,00€ e no segundo de 591 000,00€. De notar que no ano 2021, a empresa já atingia o número de trabalhadores e projetos consideráveis, o que fez com que a empresa tivesse a necessidade de aumentar também a sua equipa de gestão, para que fosse possível acompanhar o crescimento da empresa. No primeiro semestre do ano de 2021, a faturação obtida foi de 600 000,00€ e no segundo semestre teve o maior aumento nominal verificado até à data, de 470 000,00€.

2. Qual o peso do volume de negócios da empresa proveniente de serviços para o estrangeiro desde o ano da fundação?

Esse peso tem vindo a crescer claramente, e prevê-se que assim o continue. No ano de 2019, o valor obtido por via de serviços prestados a clientes estrangeiros foi o de 66 000,00€, através da realização de dois projetos, um para um cliente na Bélgica, e outro para um cliente na Arábia Saudita. Num segundo ano e já com o *Covid-19* instalado em todo o mundo, a prestação de serviços para clientes estrangeiros aumentou significativamente, a par, também do crescimento total da faturação. Desta feita, obtivemos uma receita proveniente do exterior de 385 000,00€. A certa altura, cada vez mais o modelo de negócio se foi adaptando às necessidades das empresas presentes nos países em que atuávamos, promovendo o modelo de prestação de serviços via *outsourcing*, ascendendo o valor das receitas

provenientes dos clientes estrangeiros a 1 120 000,00€, mais de metade da faturação total desse ano.

3. Existem vantagens, sob o ponto de vista financeiro, em exportar os serviços da *BiLD Analytics* para determinados países?

Claramente o facto de os nossos clientes pertencerem à Europa, facilita não só todo o processo operacional, como também burocrático, uma vez beneficiarmos da isenção de taxas e simplificação de processos. Por exemplo, o Reino Unido, e em particular Londres, é capital financeira da europa, contando com um elevado nível de desenvolvimento tecnológico e um mercado muito grande, o que confere excelentes oportunidades de negócio para a *BiLD Analytics*, que, por sua vez, beneficia do facto de partilhar o mesmo fuso horário que Inglaterra.

4. Quais as vantagens financeiras que a *BiLD Analytics*, ao ser adquirida pela empresa *Ascent*, espera obter com esta estratégia?

Com a aquisição consumada, a *BiLD Analytics*, do seu ponto de vista, perde autonomia e liberdade financeira, isto é, serão necessários mais processos de aprovação para efetuar qualquer pagamento, uma vez que a equipa de gestão está mais longe da parte operacional, neste caso, a equipa de gestão estará no Reino Unido, ao passo que a atividade operacional estará a trabalhar a partir de Portugal.

5. Que oportunidades financeiras surgem com este desenvolvimento?

Este processo de aquisição por parte da *Ascent*, concede-nos um maior poder financeiro, de um modo geral, uma vez que passamos a pertencer a um grupo maior, cuja escala e poder negocial são superiores. O facto de integrar um grupo a uma escala superior e multinacional, permite que a empresa participe em projetos globais conjuntos, com as restantes equipas da *Ascent*.

A *BiLD Analytics* apresenta uma distribuição alternada entre exportação direta e através de intermediários para os mercados estrangeiros, o que lhe confere uma flexibilidade e capacidade de a entrada e saída de mercados facilitada. Com este processo de aquisição, a empresa não só terá acesso a uma carteira maior e mais interessante de clientes estrangeiros, como também se tornará mais experiente e espera-se que possa ter capacidade para selecionar o tipo de serviços que lhe são mais favoráveis realizar.

Entrevista 3- Stewart Smythe (CEO *Ascent*)

1. Como começou o processo que deu origem à empresa *Ascent* que existe nos dias de hoje?

Em novembro de 2019 adquiri a *Ascent*, empresa de Joseph em Malta, cuja equipa à data era de 85 pessoas, uma empresa da Bulgária com 150 pessoas e outra empresa, do Reino

Unido, com 25 colaboradores. O objetivo passaria por manter o nome da empresa do Joseph, *Ascent*, alargar o espectro de atuação desenvolvido pela mesma até à data, e por essa razão foram também adquiridas as restantes empresas cujos focos de atuação eram diferentes, mas complementares.

2. Como foi delineado o plano estratégico para englobar os diferentes negócios?

O plano a nível corporativo seria o de formar uma empresa e fazê-la crescer até aos 500 trabalhadores. Todos estes negócios tinham em comum o facto de fornecerem serviços para Inglaterra. Cerca de 80% dos clientes da *Ascent* à data eram de Inglaterra, já a empresa sediada na Bulgária, exportava todos os seus serviços para o Reino Unido. Na verdade, dediquei os últimos 9 meses antes de consumir a aquisição destas três primeiras empresas, a elaborar uma equipa para trabalhar comigo. Criei uma equipa de vendas, uma equipa de marketing e uma equipa financeira.

3. Como surgiu a necessidade de adquirir mais empresas?

O plano foi sempre aumentar o número de colaboradores e de clientes. A internacionalização sempre esteve nos planos, aliás, é não só parte integrante como preponderante da estratégia delineada por mim. O facto de estar presente em vários países e vender para diferentes países é aquilo a que podemos chamar de dispersão e diluição do risco, podendo compensar as lacunas existentes ou esporádicas de cada localização. A ideia de adquirir empresas vem mesmo na ótica de que elas virão acrescentar algo ao negócio, e isso é uma grande vantagem.

4. Como tem visto esse processo? Grande parte da estratégia da empresa passa pela internacionalização?

Definitivamente sim. Parte da nossa estratégia é vender em dois ou três países. Neste momento estamos a vender no Reino Unido, em Portugal, desde a aquisição da *BiLD Analytics* e, conto seriamente num futuro próximo, passar a prestar serviços para a Alemanha, por ser um mercado muito grande. Para isso, a ideia passa por produzir e oferecer os serviços a partir de cinco ou seis países diferentes. Neste momento, temos empresas fornecedoras sediadas a partir de países como o Reino Unido, Malta, Bulgária e Portugal. Todas têm em comum o facto de estarem, *a priori*, somente localizadas no respetivo país e isso faz parte da nossa estratégia, de modo a conseguir organizar as operações da melhor e mais organizada maneira.

5. O que espera de uma empresa para a adquirir?

Primeiramente, a cultura, quer da empresa como um todo quer das pessoas em particular, é o elemento que me atrai, sobretudo empresas que ainda contem com os seus fundadores no negócio. Esse é um aspeto importante para mim e é algo comum em todas as empresas que adquiri neste processo de internacionalização da *Ascent*. Pela minha experiência, empresas onde os fundadores ainda estejam presentes têm tendência a ter um crescimento acelerado, pessoas dedicadas e um bom espírito e cultura de um modo geral.

Seguidamente à cultura, procuro uma empresa de acordo com as suas habilidades e especificidades técnicas. Nesse sentido, a *BiLD Analytics* preenchia os requisitos que procurávamos de momento que eram as parcerias com empresas como a *Databricks* e a *Microsoft*.

Em terceiro, tendo em conta o país em que a empresa está estabelecida, os mercados em que atua e a forma como o(s) país(es) em questão pode(m) ser explorado(s). Neste caso, percebemos que Portugal é um excelente local para recrutar pessoas, tendo em conta as boas condições ao nível de formação e os salários tipicamente mais baixos.

Em suma, e não menos importante, é o facto de perceber se os fundadores estão dispostos a vender a sua empresa. Neste prisma, tenho concluído que o *timing* e as circunstâncias pessoais dos fundadores são bastante relevantes na hora da decisão.

6. Que tipo de circunstâncias pessoais podem influenciar na hora de tomar tamanha decisão como a de vender a sua própria empresa?

Posso dar o exemplo das empresas que fui adquirindo ao longo deste percurso.

A *Ascent* tinha dois fundadores, o Joseph e outra pessoa chamada John. O John era também professor universitário e já não queria ter nada a ver com a gestão da empresa, querendo apenas colher os seus dividendos. Desta forma, o Joseph queria fazer crescer o negócio, e trabalhar para tal, e, portanto, necessitava de um apoio extra como o que eu estava disposto a dar para alavancar a *Ascent*.

O fundador da empresa da Bulgária era um inglês chamado Richard, que tinha quatro filhos. À data da aquisição, um dos seus filhos tinha ficado muito doente e debilitado, e, portanto, as condições da sua vida haviam sofrido alterações, sendo que quer por motivos de tempo, quer por motivos monetários, fizeram com que o Richard optasse pela venda da empresa.

Quanto à pequena empresa adquirida no Reino Unido, o seu fundador era o Alex, especialista técnico cuja sua formação e experiência eram mais voltadas e relacionadas para a parte técnica do negócio do que para a gestão do mesmo. As suas intenções eram as de voltar à parte operacional e técnica, e, portanto, ele vendeu a empresa e agora é o *CTO (Chief Technology Officer)* da *Ascent*. Desta forma, o acordo entre ambas a parte consistiu no garantir, pela nossa parte, do controlo de todas as operações de gestão da empresa, isto é, aquelas que eram as suas anteriores preocupações, libertando espaço para que o Alex pudesse efetivamente contribuir da maneira que pretendia, do ponto de vista técnico.

O caso da última empresa inglesa adquirida foi semelhante ao da *Ascent*, sendo que também existiam dois fundadores, um deles que não queria fazer mais nada no resto da sua vida, e, portanto, estava entusiasmado com a possibilidade de vender a sua empresa. O outro fundador queria continuar e fazer crescer a sua empresa, e, portanto, tornou-se bastante claro que a *Ascent* poderia facilmente fazer crescer o seu negócio.

Por fim, se olharmos para o caso da *BiLD Analytics*, podemos dizer que a situação foi semelhante. A empresa tinha três acionistas, entre os quais o Diogo Dias, que sempre

esteve perto do crescimento do negócio, e sempre quis desenvolvê-lo. Os restantes tinham outros interesses, o cofundador já se encontrava nos Estados Unidos da América para estudar e investir fortemente na sua formação académica e terceiro elemento, nunca esteve muito perto da gestão do negócio, uma vez ter visto a empresa como um negócio para investir, e, portanto, nunca teve um interesse próximo e de longo prazo na mesma. Assim, conjugando os interesses das três partes, foi possível fazer esta aquisição, que sobretudo do ponto de vista estratégico do Diogo Dias, fez todo o sentido para fazer crescer e alargar o negócio a novos horizontes connosco.

Em suma, é de facto, consoante as circunstâncias pessoais, o timing e as pretensões dos fundadores que se dá a opção pela venda da própria empresa. Sublinho que o facto de os fundadores se manterem na empresa, mesmo que seja por mais um ou dois anos, ajuda na integração da empresa e na própria gestão operacional dos desafios da mesma.

7. Que evoluções tem visto no âmbito da internacionalização da empresa? Que resultados tem trazido?

Penso que se olharmos para o processo que estamos a desenvolver, o facto de termos diferentes equipas por toda a Europa, leva a que tenhamos mais escolha, menos riscos e eventualmente sejamos mais atrativos para os nossos clientes por conseguirmos dar respostas mais rapidamente. Tendo em conta a dificuldade de contratar e de retenção dos recursos humanos, é uma forma também de amenizar o risco.

8. Que barreiras têm sido mais frequentes na internacionalização da *Ascent*?

Neste momento, o facto de as empresas que temos adquirido estarem situadas unicamente num local, isto é, não só em um país, mas também numa cidade em particular, (no caso da *BILD Analytics*, a grande maioria dos trabalhadores está situada na grande Lisboa), o que faz aumentar ligeiramente o risco cultural, dado serem empresas habituadas a estar em apenas uma localização. Este fator acaba por ser visto simultaneamente como uma dificuldade e uma oportunidade. É também por esta razão que o *Covid-19* tem sido um obstáculo, dada a impossibilidade ou dificuldade em realizar viagens que possam fomentar a integração das diferentes localizações. Eu nunca pensei num plano que implicasse a impossibilidade de viajar, portanto, se me questionassem no final do ano de 2019 se faria o mesmo plano de negócios que fiz, eu diria claramente que não, que nem sequer haveria hipótese de colocar qualquer plano que fosse de aquisição de empresas estrangeiras em prática. Contudo, a integração remota foi o que tivemos de fazer, e felizmente, temos conseguido superar as adversidades.

9. Porquê adquirir uma empresa em Portugal?

Olhamos para Portugal nas áreas que pretendemos e parcerias com *Databricks* e *Microsoft*, disseram qual era o plano e tendo os fundadores foi mais fácil. Se compararmos com Espanha, mercado que vemos como igualmente interessante e inclusive maior que o português, de facto, também existe excelente talento em Espanha, contudo, enfrentamos alguma dificuldade em encontrar empresas em Espanha que tenham destreza e fluência na

língua inglesa, requisito que é estritamente obrigatório para nós, dado que pretendemos prestar serviços para o mercado inglês e germânico.

10. Porquê a *BiLD Analytics*? Qual foi o período até à conclusão do processo da aquisição?

Em relação à *BiLD Analytics*, foi simples, uma vez que nós criamos uma excelente relação com o fundador, Diogo Dias.

A primeira conversa com o Diogo Dias foi em junho, e em setembro enviámos uma proposta e a proposta final foi em novembro. Foram-nos feitas bastantes questões, contudo, considero que o processo foi algo rápido, uma vez que decorreram cerca de 9 meses desde a primeira abordagem até à concretização da aquisição. O período de pesquisa em Portugal, até ao primeiro contacto com a *BiLD Analytics*, foi de cerca de 5 meses.

De salientar que, embora a oficialização da aquisição da empresa tenha sido feita em fevereiro de 2022, pretende-se que o processo de adaptação seja gradual, de modo a perturbar o menos possível a atividade operacional da empresa. Também para não interferir de forma negativa nas relações já existentes da *BiLD Analytics* com os seus atuais clientes e demais entidades relacionadas com a empresa, ficou decidido que a mesma, apenas iria adquirir o nome de *Ascent* oficialmente, não só internamente, mas também para efeitos externos, a partir do dia 1 de julho do mesmo ano, passados 4 meses da aquisição.

11. Que resultados espera obter num futuro próximo com a aquisição da *BiLD Analytics*?

Sem dúvida, o que esperamos é que a equipa em Portugal cresça. Em particular, contamos dobrar o número de colaboradores nos primeiros 12 meses, desde a contratualização. Com este crescimento, o objetivo passa por observar uma forte contribuição da equipa em Portugal, para novos projetos em Inglaterra sobretudo.

12. Quais são as oportunidades, do ponto de vista do Grupo *Ascent*, que surgem com esta aquisição?

Quanto às oportunidades que destaco, são as de conseguir responder às necessidades dos clientes que temos sentido no mercado inglês que consistem na combinação de projetos que envolvem produção de software e análise de dados (contributo que se espera da equipa em Portugal). Outra vantagem que vemos como bastante interessante prende-se com o facto de conseguir fazer com que a equipa portuguesa cresça também por via da contratação de consultores provenientes do Brasil.

13. Quais são as principais ameaças que podem decorrer desta recente aquisição da *BiLD Analytics*?

Quanto às ameaças, a principal resume-se, sem dúvida, ao facto de os recursos humanos da empresa abandonarem a mesma devido a algum desconforto quanto à aquisição ou simplesmente porque existem muitas oportunidades nesta área de atuação.

Uma segunda ameaça, desta feita a um nível mais macroeconómico, é a possibilidade de ocorrer uma recessão tendo em conta o que se está a passar na Ucrânia. Apesar de ser um fenómeno de certa forma transversal e suscetível a afetar qualquer negócio, preocupa-me tendo em conta o forte investimento feito com as aquisições como a da *BiLD Analytics*.

Outro receio que obviamente é complicado de ser ultrapassado e que confere uma ameaça para nós, enquanto empresa adquirente, é a rejeição, ou mudança de ideais por parte da empresa adquirida e dos respetivos colaboradores. Julgo que a forma de prevenir essa mesma mudança repentina de comportamento ou potencial aversão por parte da empresa adquirida, é a de tentar promover uma cultura organizacional desde o princípio, mas de forma gradual, de modo a não afetar drasticamente o quotidiano dos trabalhadores. Somos nós os responsáveis por ouvir as necessidades dos mesmos e tentar servi-las da melhor forma. Nem todos pretendem as mesmas regalias, nem todas as pessoas têm os mesmos objetivos pessoais e cabe-nos a nós estar a par e acompanhar da melhor forma os nossos colaboradores.

Entrevista 4 - Joseph Sultana (*Founder Ascent*)

1. Quais foram as motivações e adversidades aquando da criação da empresa?

A empresa foi criada em 2003, em Malta, com o intuito de desenvolver e entregar projetos de software com a qualidade apropriada.

Provavelmente o maior problema foi a falta de confiança, pelo facto de estarmos localizados em Malta, uma pequena ilha no meio do Mediterrâneo, e que poderia não só suscitar dúvidas aos compradores externos como também falta de confiança por parte da própria empresa, por esses mesmos motivos. Portanto, o maior desafio e obstáculo foi a mentalidade e a falta de crença própria.

2. Quando criou a empresa, qual era a visão quanto à internacionalização da empresa?

Desde a criação da empresa, esse foi sempre o objetivo, a internacionalização. Inclusive, concluímos em direção que, se não vendêssemos internacionalmente nos primeiros 18 meses, não iríamos subsistir e iríamos acabar por desistir e fechar a empresa. Acabou por tudo correr bem, uma vez que, ao fim de seis meses, estando presentes numa pequena banca numa feira internacional conseguimos fechar o primeiro cliente internacional, neste caso, precisamente do Reino Unido.

3. Como definiram, numa fase inicial os mercados em que iam atuar?

Primeiramente, o mercado para o qual prevíamos e pretendíamos exportar os nossos serviços era o da União Europeia, uma vez que quando fundámos a empresa em 2003 já se falava de que Malta iria integrar a UE, e assim foi, no ano seguinte, Malta integrava a União Europeia, o que possibilitava a maior facilidade do processo comercial. Contudo, destaco a

relação próxima que fomos tendo especialmente com Inglaterra, porque Malta foi uma colónia do Reino Unido ao longo de quase 200 anos, e, portanto, foram naturalmente evidentes as relações entre os países.

Como já foi referido, o Reino Unido foi mesmo o primeiro mercado em que estivemos presentes, sendo que no início da nossa atividade também não nos poderíamos dar ao luxo de recusar qualquer comprador/cliente.

4. Em que países estão estabelecidos e porquê?

No início, começamos por ser uma empresa estritamente maltesa. Atualmente, passados 19 anos de existência, e com o processo de internacionalização que temos desenvolvido, apenas 15% dos trabalhadores se encontra em Malta.

Portanto, para além de Malta, atualmente estamos localizados na Bulgária, Reino Unido, e Portugal. Tencionamos em breve estar localizados em Espanha e na Alemanha, também através da aquisição de empresas locais. Mas tudo começou quando a *Ascent* começou a crescer, iniciando também o pensamento de comprar empresas de modo a fazer crescer a sua rede de contactos.

Na minha perspetiva, quando se compra uma empresa, fá-lo por duas razões. Pelo talento e estrutura que a empresa tem, e/ou pelo mercado em que está localizada. Posso dizer que a aquisição da *BiLD Analytics* foi principalmente devido ao primeiro fator, o talento existente na empresa. Contudo, neste momento estamos por exemplo a avaliar empresas alemãs, tendo em conta o nosso atual interesse no mercado germânico. Claro que, tendo em conta este objetivo, pretendemos encontrar uma empresa na Alemanha que demonstre ser talentosa e eficiente.

A primeira aquisição surge apenas em 2019, ao adquirir uma empresa búlgara, estabelecida na capital, Sofia, seguida de uma pequena consultora inglesa. De seguida, adquirimos outras três empresas do Reino Unido, sendo que duas delas foram em 2020, e a outra em 2021. Por último, adquirimos no início deste ano de 2022 a *BiLD Analytics*. Como já mencionei, o próximo objetivo será adquirir uma empresa alemã e posteriormente pensar em adquirir mais empresas sediadas na Europa.

5. Considera que a internacionalização ajudou na aprendizagem da empresa?

Sim, foi sem dúvida uma das vertentes principais e mais atrativas desta jornada de aquisições, o facto de conseguir aprender com as diferentes culturas empresariais e dessa forma crescer e enriquecer a *Ascent*. É precisamente por esse motivo que vejo a vantagem de adquirir empresas, obviamente que selecionadas por nós, uma vez que podemos ver quem nos agrada, o comprometimento e onde poderemos aprender mais, seja pela empresa, seja pelos próprios indivíduos e cultura estabelecida da mesma. Acaba por ser essa a razão que explica o facto de termos preferência pela aquisição de empresas, em detrimento da construção de uma equipa a partir do ponto zero.

O que é certo é que, a partir dos anos de 2005/2006, começamos a sentir-nos mais confiantes, uma vez que já competíamos num mercado como o do Reino Unido, o que nos

permitiu não só aprender todo o processo de exportação, como estar convicto e satisfeito do mesmo. Quanto mais confiantes estávamos, mais e melhores resultados obtínhamos, e assim sucessivamente, e, portanto, cada vez mais fomos olhando para o estrangeiro com mais confiança e habilidade para exportar serviços.

6. Quais foram as principais adversidades e dificuldades na abordagem aos mercados alvo?

As maiores dificuldades e receios acabam por ser, como entrar num mercado, como criar uma primeira interação e relação, porque não é o local natural da empresa. Definitivamente, as diferenças culturais são também uma barreira, desde os próprios constrangimentos nacionais, como algumas burocracias que afetam cada negócio e até a própria língua.

Posso dizer que, apesar do mercado espanhol ser maior e potencialmente mais atrativo dadas as empresas existentes, temos sentido uma maior barreira linguística ao abordar empresas sediadas em Espanha, comparando, por exemplo com o que encontramos em Portugal, onde a fluência em inglês é deveras mais comum.

7. Suportaram-se de algumas entidades terceiras para proceder à expansão internacional por via da exportação dos serviços?

De um modo geral não, apenas através dos nossos recursos é que nos relacionamos com entidades estrangeiras. Contudo, posso dizer que na fundação, o governo local forneceu algum impulso para que pudéssemos internacionalizar o nosso negócio, mas fomos sempre nós e a partir dos nossos recursos que fomos para o estrangeiro à procura de oportunidades.

8. Quais foram as razões que fizeram optar por Portugal?

As razões que foram determinantes para a escolha de Portugal foram o facto de terem muitos jovens talentos e uma força de trabalho jovem, o facto de terem uma forte ligação e facilidade de ter recursos provenientes da América do Sul, sobretudo do Brasil, onde tipicamente os salários são mais baixos face aos praticados na Europa. Atualmente, através do programa Visa, o processo de integração de um consultor brasileiro em Portugal, é bastante mais célere, e a própria *BiLD Analytics* já recorre ao mesmo, portanto é uma grande vantagem nesse sentido.

A *BiLD Analytics* tem os fundamentos de uma empresa forte e capacitada de indivíduos talentosos. É uma empresa pequena de cerca de 30 colaboradores, mas contamos fazer crescer a equipa em Portugal, com o objetivo claro de chegar aos 200 trabalhadores até 2025.

9. Quais espera ser as maiores barreiras ao sucesso, agora que adquiriram a *BiLD Analytics*?

Penso que provavelmente o maior receio prende-se um pouco com a incerteza, a velocidade da mudança, sobretudo nesta que é uma área em total expansão. Outra ameaça é o emprego em Portugal, que apesar de estar mais interessante, com mais *players* no

mercado, criando mais procura, também poderá trazer o risco de aumentar bastante os preços e salários, algo que vemos desde o princípio como vantajoso, ao olhar para Portugal.

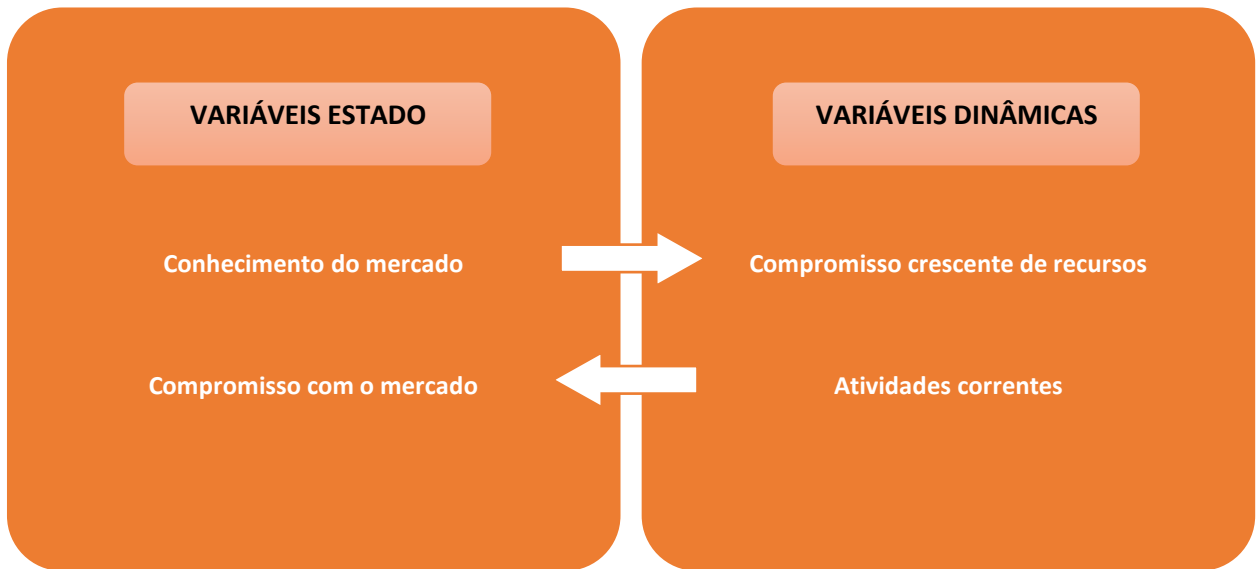
O facto de a *BILD Analytics* ser relativamente pequena, foi um dos poucos que observámos como menos favoráveis, uma vez que não confere ainda uma grande representatividade no país.

10. E quais espera serem as oportunidades que serão criadas? E as principais ameaças ao vosso negócio?

Com a aquisição ganhamos a oportunidade de conseguir dar uma resposta mais rápida que não tínhamos antes.

As principais ameaças ao negócio surgem, precisamente, com a nossa razão de existência, o facto de existir uma elevada procura por recursos da nossa área. Como sabemos, neste momento há mais procura do que propriamente oferta pelo tipo de recursos e serviços que prestamos. Nesse sentido, o maior risco para nós é, se somos atrativos o suficiente para os nossos recursos humanos, isto é, se conseguimos retê-los na nossa empresa, porque é de facto a nossa grande força e prova de existência. Somos uma empresa dependente das pessoas, o nosso maior recurso são as pessoas e sem elas, não conseguimos prestar serviços.

Anexo 2 – Variáveis do Modelo de *Uppsala*



Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (1977)

Anexo 3 - Vantagens e desvantagens das Exportações Diretas e Indiretas

	Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none">- Maior controlo sobre as operações;- Maior informação e proximidade sobre o mercado-alvo.	<ul style="list-style-type: none">- Custos/ investimento inicial superior;- Maiores riscos.
Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none">- Maior facilidade de penetração inicial;- Menores custos iniciais.	<ul style="list-style-type: none">- Menor controlo sobre as operações e o mercado;- Ausência de estratégia de entrada e proximidade ao cliente.

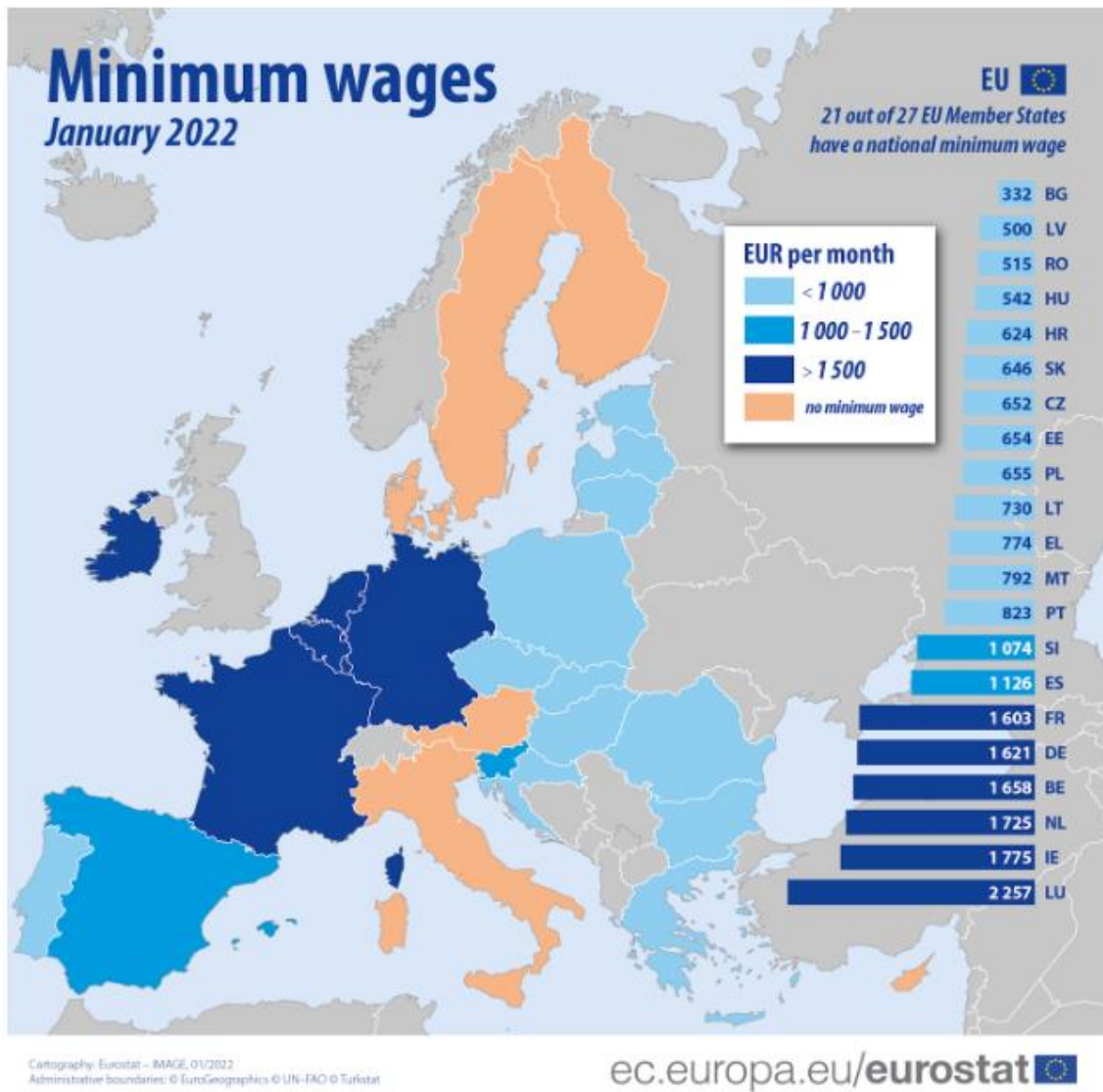
Fonte: Elaboração própria.

Anexo 4 - Três tipos de abordagem quanto à seleção do(s) mercado(s)-alvo

	Abordagem		
	Sistemática	Não Sistemática	Relacional
Problema da decisão	Seleção do país destino	Seleção do país destino	Seleção do(s) parceiro(s) de negócio
Horizonte temporal	Não especificado	Não especificado	Longo-prazo
Propósito	Normativo	Descritivo	Descritivo
Informação requerida	Indicadores económicos/ de mercado	Distância física percebida pela empresa	Percepção da relação de confiança face a outras empresas

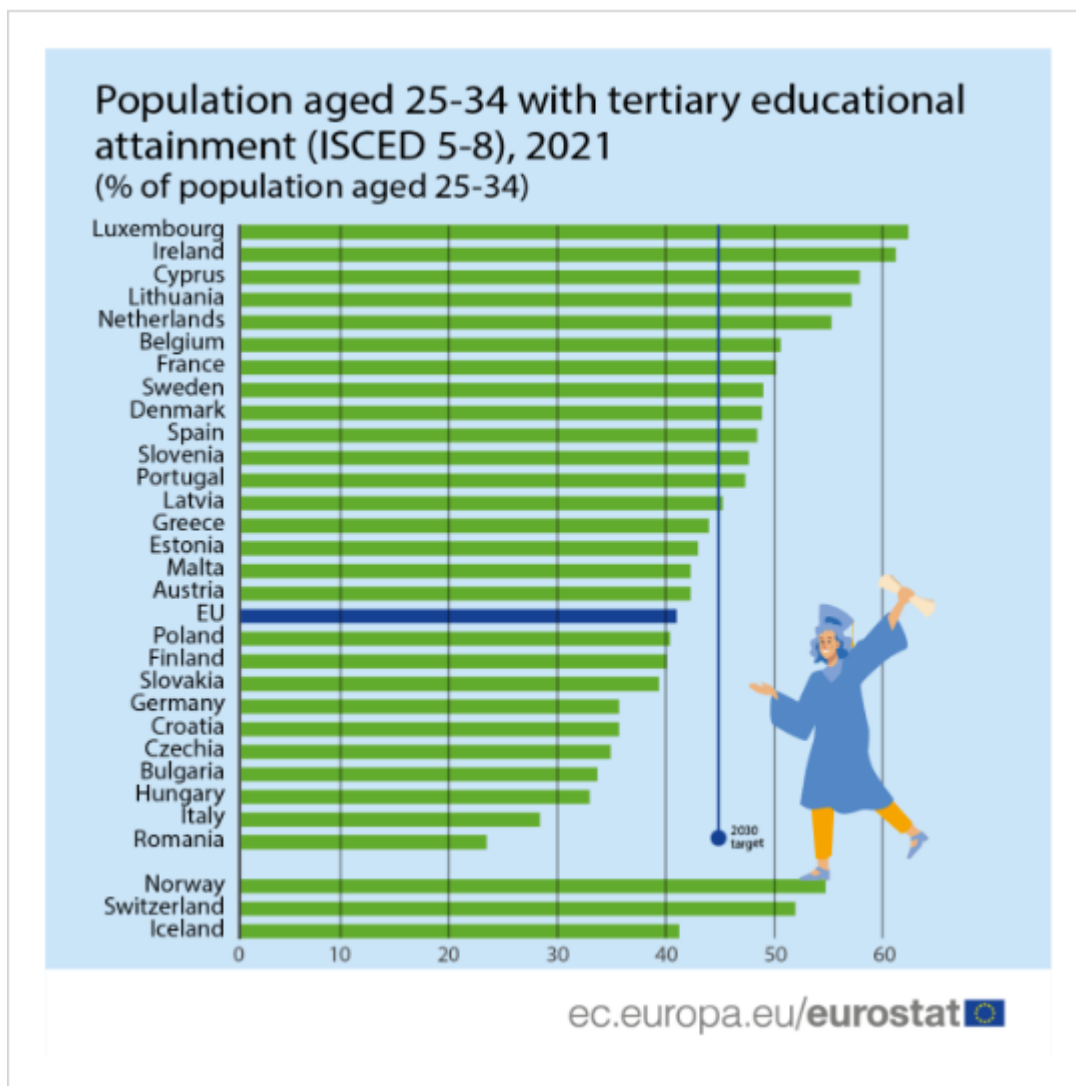
Fonte: Adaptado de Andersen e Buvik (2002)

Anexo 5 – Salários mínimos praticados na União Europeia a janeiro de 2022



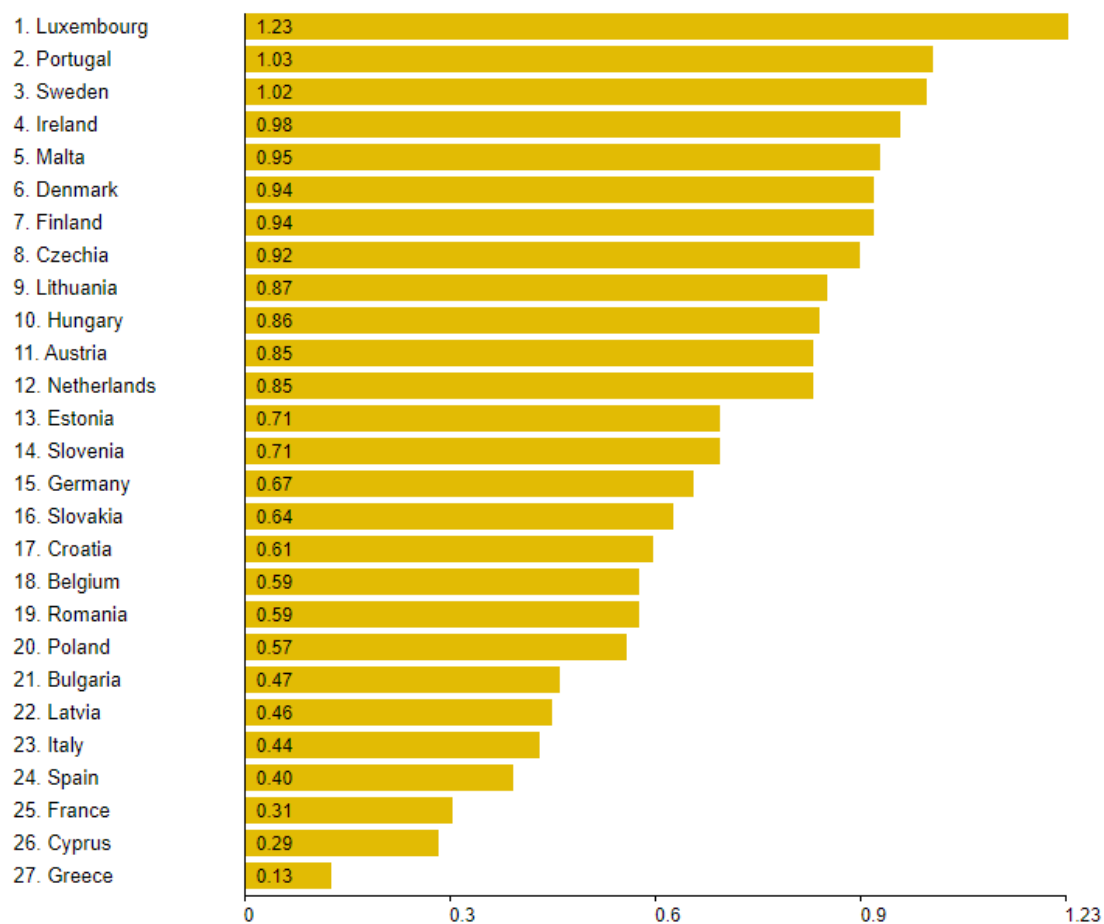
Fonte: Site Eurostat (2022)

Anexo 6 – Nível educacional dos países europeus



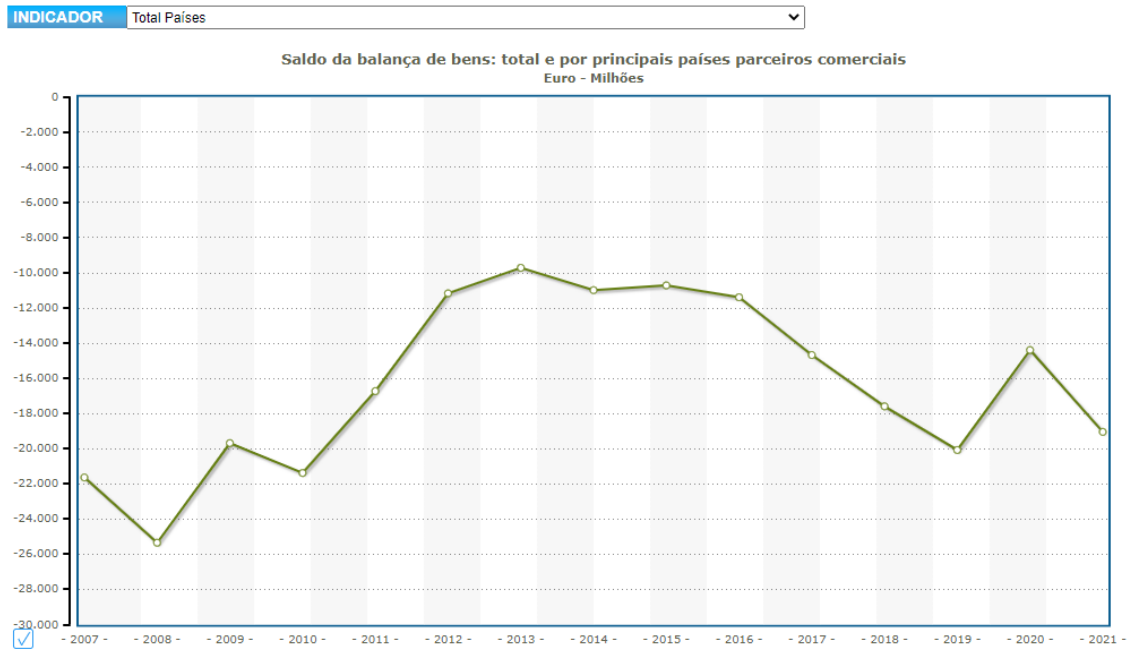
Fonte: Site Eurostat (2021)

Anexo 7 - Índice de Estabilidade Política do ano 2020, para os países da UE



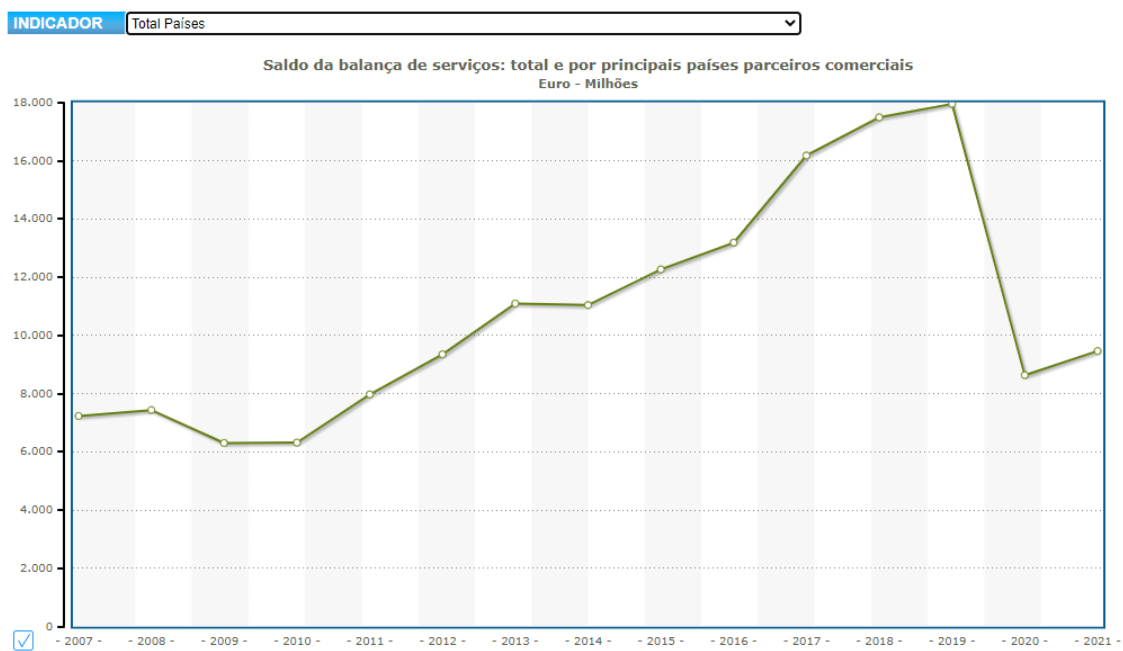
Fonte: Site "The Global Economy" (2020)

Anexo 8 - Saldo da Balança de Bens portuguesa, entre os anos de 2007 e 2021



Fonte: Site PORDATA (n.d.)

Anexo 9 – Saldo da Balança de Serviços portuguesa, entre os anos de 2007 e 2021



Fonte: Site PORDATA (n.d.)

Anexo 10 - Análise SWOT referente à aquisição da BiLD Analytics – perespetiva da BiLD Analytics

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none">● Maior poder negocial sobre os clientes;● Maior poder negocial e financeiro;● Contacto com outras empresas dos mercados destino facilitado.	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none">● Maior burocracia de processos, fruto da maior complexidade da organização;● Apesar de ter maior poder e encaixe financeiro, existe a perda de autonomia e liberdade financeira.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Oportunidade de participar em projetos globais conjuntos com outras equipas da <i>Ascent</i>;● Oportunidade de aumentar a carteira de clientes.	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">● Visão das empresas-cliente portuguesas pode ser depreciativa, não sendo a <i>Ascent</i> igualmente portuguesa.

Fonte: Própria, com base nas entrevistas realizadas a Diogo Dias e Miguel Lopes

Anexo 11 - Análise SWOT referente à aquisição da BiLD Analytics – perspetiva da Ascent

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existência de equipas multidisciplinares provenientes de diferentes contextos e realidades, que enriquecem a realidade da empresa; ● Acesso facilitado a recursos humanos cujos salários são relativamente inferiores face à média europeia e a recursos humanos provenientes de um mercado muito maior como o mercado do Brasil. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ligeira perda de flexibilidade a nível local, pois os processos ficam mais complexos ao aumentar o número de empresas adquiridas; ● Presença atual em Portugal ainda relativamente pequena, uma vez que a <i>BiLD Analytics</i> compreendia, no momento de aquisição, cerca de 30 trabalhadores apenas.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presença em diferentes países, que permite gerar novas oportunidades de negócio; ● Oportunidade de conseguir manter clientes dado o complemento e aumento da oferta de serviços; ● Aumento da velocidade da capacidade de resposta aos pedidos dos clientes. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Possibilidade de surgimento de conflitos internos entre as equipas localizadas nos diferentes países, dadas as diferenças culturais inerentes a cada organização, isto é, estabelecidas ainda antes de as empresas serem adquiridas; ● O prolongamento de problemas como a pandemia <i>Covid-19</i> e similares, que impossibilitem a realização de viagens que são importantes para a homogeneização da cultura da <i>Ascent</i>; ● Possibilidade de os colaboradores da empresa adquirida não verem a aquisição com bons olhos, e poderem ficar insatisfeitos ou até abandonar a empresa. Por exemplo, poderão ter receio de perder alguma importância ou parte da identidade organizacional.

Fonte: Própria, com base nas entrevistas realizadas a Joseph Sultana e Stewart Smythe