



Filipe André Julião Barbosa

# Empresas Intensivas em Conhecimento

## Estratégia de Internacionalização

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

Junho de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Filipe André Julião Barbosa

# **Empresas Intensivas em Conhecimento**

## **Estratégia de Internacionalização**

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

Entidade de acolhimento: Stratbond Consulting, Lda.

Orientador Académico: Professor Doutor Fernando de Oliveira Carvalho

Supervisor Profissional: Dr. Mário Brandão

Coimbra, junho de 2014

*Predetermined plans can only be effective until the first contact with the enemy. After that, one must adapt.*

Helmuth von Moltke

## **Agradecimentos**

Gostaria de reconhecer ao Professor Doutor Fernando de Oliveira Carvalho a paciência, a dedicação e a sanidade de espírito que transmitiu perante todas as situações.

Ao Dr. Mário Brandão o acompanhamento, apoio e disponibilidade demonstrados durante todo o estágio.

A toda a equipa da Stratbond Consulting o acolhimento, a confiança, a ajuda e a cooperação no quotidiano da empresa.

Devo acrescentar que foi um imenso privilégio aprender, trabalhar e conviver com todos vós.

Aos meus amigos e colegas reconheço o afeto, a estima, o respeito, a amizade e o companheirismo partilhado ao longo destes anos, em particular aos que me auxiliaram neste trabalho final.

À Rita, obrigado por tudo.

Um genuíno agradecimento aos meus pais, irmãos, avós e remanescente família pelo apoio, paciência, compreensão e motivação ao longo do meu, ainda curto, mas intenso, percurso de vida.

Por último, um agradecimento em especial ao meu avô Carlos por me ter levado para o Banco em criança, quem sabe o quanto terá influenciado a minha opção pelas ciências económicas e empresariais.

Não teria chegado onde cheguei se não fossem todos vós. Obrigado.

*Se eu vi mais longe foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.*

Isaac Newton

## Resumo

A expansão internacional é, cada vez mais, um meio e um fim para as empresas prosperarem. O presente trabalho propõe-se a analisar, de uma perspectiva estratégica, o processo de internacionalização de uma Empresa Intensiva em Conhecimento, tendo em consideração os contributos de algumas teorias económicas e empresariais que foram identificadas como úteis. Uma vez que se trata de um Relatório de Estágio, integra a descrição do mesmo e da entidade onde foi realizado, a Stratbond Consulting. Neste contexto são expostas as razões pelas quais a empresa deseja internacionalizar, a evolução da expansão internacional, o porquê da escolha dos países de destino, o processo de entrada formal no novo mercado e a estratégia utilizada para esse efeito. Em adição é possível demonstrar a pertinência dos conceitos teóricos após a confrontação entre as teorias expostas e o processo de internacionalização em estudo. Por fim, deteta-se a necessidade de trabalhar a relação entre *Lean Start-up* e internacionalização, e o papel fundamental das capacidades dinâmicas na implementação da metodologia *Lean Start-up*.

Palavras-chave: Internacionalização; *Born Global*; *Born-again Global*; Serviços Intensivos em Conhecimento.

## **Abstract**

International expansion is, increasingly, a mean and an end for businesses to thrive. This study intends to examine, from a strategic perspective, the internationalization process of a Knowledge-Intensive Service, bearing in mind the contributions of some business and economic theories that have been identified as useful. Since this is an Internship Report, it integrates the overview of the entity where it was held, Stratbond Consulting, and description of the activities developed by the intern. Herein are exposed the reasons why the company wishes to internationalize, the evolution of international expansion, the reason for the choice of the countries of destination, the process of formal entry into the new market and the strategy used for this purpose. It is possible to demonstrate the relevance of theoretical concepts upon the confrontation between the exposed theories and the internationalization process being studied. Finally, is sensed the need to work the relationship between Lean Start-up and internationalization, and the key role of dynamic capabilities in the implementation of Lean Start-up.

Keywords: Internationalization; Born Global; Born-again Global; Knowledge Intensive Services

## Lista de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Paralelismo entre a perspectiva de Dunning e Dilyard (1999, 2002) e os Serviços Intensivos em Conhecimento	12
Tabela 2 – <i>Born-again globals</i> : Incidentes críticos que motivam a rápida internacionalização	24
Tabela 3 – Diferenças no comportamento de internacionalização	26
Tabela 4 – Paradigma OLI	33
Figura 1 - Grupos de Born Globals por Nível de Compromisso de Recursos	40

## Índice

Introdução.....	1
1. Expansão internacional .....	3
Motivações para a internacionalização .....	3
Serviços Intensivos em Conhecimento e Investimento Direto Estrangeiro .....	6
2. <i>Born Global</i> .....	9
<i>International New Ventures</i> .....	9
O fenómeno <i>Born Global</i> .....	12
Born-again Global .....	19
Capacidades Dinâmicas .....	23
3. Escolha dos países de destino .....	28
Paradigma Eclético .....	28
Modelo CAGE.....	31
4. Processo de entrada em novos mercados.....	35
Lean Start-up .....	35
Entrada formal em novos mercados.....	39
5. A Stratbond Consulting.....	42
Apresentação da entidade de acolhimento.....	42
Stratbond Consulting Angola .....	43
Stratbond Consulting Brasil .....	44
6. O estágio curricular na Stratbond Consulting.....	45
Objetivos do estágio .....	45
Tarefas e responsabilidades assumidas.....	45
7. A teoria e a prática .....	48
Motivações para a internacionalização .....	48
<i>Born Global</i> .....	49
Escolha dos países de destino .....	49
Processo de entrada em novos mercados.....	50
Avaliação de valor acrescentado para a entidade e para o estagiário .....	52
Conclusão.....	53
Bibliografia .....	55
Apêndice .....	60
Apêndice I – Produto “Stratcheck” .....	61

## Introdução

O presente estudo foi realizado como componente da unidade curricular “Estágio”, para terminar o 2.º ciclo de estudos em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e consequente obtenção do grau académico de Mestre em Gestão.

A empresa na qual este decorreu denomina-se Stratbond Consulting, uma empresa de consultoria estratégica sediada em Coimbra. Desempenhei funções de consultoria estratégica e de apoio ao processo de internacionalização em curso, motivos pelos quais optei por abordar o tema Internacionalização, adotando uma perspetiva estratégica.

O relatório de estágio encontra-se dividido em sete secções.

A primeira secção introduz a Expansão Internacional, desenvolvendo os motivos para a internacionalização e relacionando as características dos Serviços Intensivos em Conhecimento com a preferência por Investimento Direto Estrangeiro.

A segunda secção é iniciada com a apresentação da evolução do conceito de processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, seguido pela exposição do conceito *Born Global* e das suas manifestações no mercado. É de seguida introduzida uma extensão ao conceito *Born Global*, o conceito *Born-again Global*. Esta secção termina com uma interpretação das empresas *Born Global* à luz do quadro das Capacidades Dinâmicas.

Na terceira secção é tratado o tema Escolha dos Países de Destino, no qual se faz a ligação entre o Paradigma Eclético e o Modelo CAGE.

A quarta secção aborda o Processo de Entrada em Novos Mercados. A abordagem pretende sugerir que o enquadramento da metodologia *Lean Start-up* num processo deste tipo será, eventualmente, útil. Esta secção termina com a caracterização da forma de entrada no mercado de destino observada – a *joint-venture*.

Na quinta secção é apresentada a empresa-mãe – a Stratbond Consulting – e as duas empresas-filhas – a Stratbond Consulting Angola e a Stratbond Consulting Brasil.

Na sexta secção são enunciados e descritos os objetivos do estágio, bem como as tarefas e responsabilidades assumidas.

Por fim, na sétima secção é feita a ligação das teorias apresentadas neste relatório, com a prática descrita no mesmo, bem como a experiência vivida na empresa.

## 1. Expansão internacional

A expansão internacional é, cada vez mais, um meio e um fim para as empresas prosperarem. Esta ambição não é partilhada somente por grandes empresas multinacionais ou empresas experientes nos seus mercados domésticos. Pequenas e médias empresas, tendencialmente com uma elevada componente de conhecimento incorporado nos seus produtos e serviços, enveredam esforços para a obtenção de reconhecimento nos mercados internacionais.

### Motivações para a internacionalização

Johanson e Vahlne (1977) definem internacionalização como o conjunto de decisões e movimentos tomados, pelos decisores de topo da empresa (os gestores), no sentido de efetivar uma posição num mercado estrangeiro.

As decisões e movimentos estratégicos que integram um processo de internacionalização devem ser precedidos por uma avaliação cuidadosa, de preferência antes de haver um comprometimento de recursos significativo noutros países.

Segundo Ghemawat (2007) os autores que se dedicam ao tema da globalização dos negócios raramente questionam o porquê de uma empresa se tornar global. A literatura sobre internacionalização dos negócios tem sido dominada pela questão – Como fazer? – em detrimento de – Porquê fazê-lo?. Mormente, predomina a sensação de que os movimentos estratégicos são tão complexos e tão sujeitos à incerteza que, essencialmente, se tornaram numa questão de fé.

É com o intuito de preencher este vazio que surge o *ADDING Value Scorecard*, de Pankaj Ghemawat, uma estrutura conceptual que apresenta um conjunto de componentes que permitem às empresas avaliar se têm razões suficientes para apostar no mercado internacional, bem como *guidelines* que orientam uma avaliação mais aprofundada dessas razões.

O acrónimo ADDING representa as seis componentes do *framework*: i) *Adding volume or growth*; ii) *Decreasing costs*; iii) *Differentiating or increasing willingness-to-*

pay; iv) *Improving industry attractiveness and bargaining power*; v) *Normalizing risk*; vi) *Generating knowledge – and other resources and capabilities*.

A primeira componente *Adding Volume or Growth* (aumentar o volume de negócios ou o crescimento) é talvez o argumento mais referido como motivação para a internacionalização. Ressalva-se, no entanto, que nos casos em que esta seja a única razão de internacionalizar, a expansão internacional deve ser ponderada com extremo cuidado.

A segunda componente, *Decreasing Costs* (diminuição de custos), diz respeito à arbitragem feita pelas empresas, tentando aproveitar os *inputs* com menores custos de cada mercado em que se inserem ou desejam vir a inserir, ou simplesmente para usufruírem de economias de escala.

A componente *Differentiating or Increasing Willingness-to-Pay* (diferenciação ou aumentar a propensão-marginal-a-pagar) está relacionada com a tentativa de diferenciar os produtos e serviços de acordo com os diferentes países onde a organização opera, que muitas vezes se revela infrutífera devido às diferenças colossais entre países. As mesmas diferenças podem ser aproveitadas para explorar a propensão-marginal-a-pagar dos diferentes povos.

Quando o autor se refere à componente *Improving Industry Attractiveness and Bargaining Power* (melhor atratividade da indústria e maior poder de negociação) significa que as empresas têm de conhecer o estado do setor em que atuam no país para onde desejam expandir a sua atividade (a nível de concorrência, poder de negociação, concentração de mercado, alterações na estrutura da indústria, as restrições legais), percebendo se a vantagem competitiva que têm ou pensam ter é ajustada a uma realidade diferente, e sobretudo se se manterá aquando da entrada no novo mercado.

A quinta componente *Normalizing Risk* (normalizar o risco) alerta para a capacidade das empresas em conhecer aprofundadamente as fontes de risco do seu negócio, e conhecer quais dos riscos a expansão internacional amplia e quais deles reduz.

A sexta e última componente é respeitante a um conjunto de fatores estratégicos para a criação de valor sustentável. *Generating Knowledge – and Other Resources and Capabilities* (gerar conhecimento e outros recursos e capacidades) adquire significativo relevo uma vez que esta componente se foca no desenvolvimento e integração de recursos e capacidades ao longo do tempo. Se a gestão de recursos e capacidades for estrategicamente adequada pode contribuir bastante para a manutenção das vantagens competitivas existentes e para a criação de novas vantagens competitivas.

Este é um eixo do *framework* particularmente sensível. O desafio para o constante desenvolvimento e integração na empresa de recursos e capacidades com aptidão para responder a um ambiente em constante mutação, criando valor para os *stakeholders* em todas as etapas, pode ser altamente compensador para algumas empresas ou exigente de mais para empresas que não possuam tais capacidades. As capacidades dinâmicas num contexto internacional serão discutidas em maior pormenor na próxima secção.

O *ADDING Value Scorecard* apenas se pode considerar completo com uma séria consideração das alternativas estratégicas (Ghemawat, 2007). Para que se possa considerar séria, a opção estratégica requer: sustentabilidade – de um ponto de vista estratégico é importante saber se a criação de valor será contínua ao longo do tempo; capacidade de julgamento – envolve reconhecer que toda a análise é propensa ao erro, pelo que, o decisor conseguirá, através do seu julgamento com base nas recomendações da análise, aprimorar o resultado da mesma, aperfeiçoando a opção estratégica; e criatividade – permite aumentar o leque disponível de opções estratégicas.

## **Serviços Intensivos em Conhecimento e Investimento Direto Estrangeiro**

Com o intuito desta abordagem não se afastar do objeto de estudo focar-me-ei no IDE. Assim, expostas as motivações das empresas para a entrada nos mercados estrangeiros, recordando o trabalho de Dunning (1993, 1999) em relação às razões do IDE e tendo em atenção as características específicas dos Serviços Intensivos em Conhecimento (SIC) é possível justificar a preferência deste tipo de serviços em Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

O Fundo Monetário Internacional descreve a definição de Investimento Direto Estrangeiro, como abaixo se apresenta:

Uma empresa de investimento direto estrangeiro é uma empresa (unidade institucional) em qualquer setor da economia na qual um investidor não residente detém um valor de 10% ou superior do poder de voto de uma empresa constituída, ou tem a propriedade equivalente numa empresa operando sob outra estrutura jurídica.

De acordo com Dunning e Dilyard (1999, 2002) a aposta em IDE será fortemente dependente de uma série de variáveis contextuais, sendo a finalidade empreender em atividades internacionais, obter melhor rentabilidade, obter maior crescimento no longo prazo, ou conquistar de uma maior quota de mercado.

Apesar dos resultados do trabalho de Dunning (1981, 1993, 1999) terem as suas origens ligadas ao setor produtivo, podem, com algum cuidado, ser estendidos ao setor dos serviços. Como já referi, ao longo do presente trabalho/relatório será adotada uma perspetiva que privilegie o setor dos serviços, por ir ao encontro do tema fundamental do estágio de mestrado. Com esta salvaguarda, é possível introduzir agora os motivos para o IDE e relacioná-los com os SIC.

Os SIC são serviços apoiados numa estrutura humana e tecnológica bastante avançada. Estes são vistos, cada vez mais, como cruciais para o desenvolvimento de sistemas regionais de inovação e como potenciadores do crescimento económico regional nos países industrializados. Assim, os SIC agem como utilizadores, criadores e propagadores de inovação (tecnológica ou não) desempenhando um papel fundamental na criação e disseminação de conhecimento organizacional, institucional

e social, gerando externalidades positivas através da transferência e criação de inovações úteis a outros agentes económicos (Muñoz-Gurasa e Pajares, 2014).

Os serviços têm como uma das suas características fundamentais a produção e prestação simultânea ao cliente. Esta característica tem moderado a capacidade de internacionalizar estas atividades, uma vez que, no palco internacional a sua produção e consumo tende a não ocorrer no mesmo local, nem no mesmo momento. A forma de internacionalização dos serviços está, desde logo, ligada à sua própria natureza.

Desta forma, a inseparabilidade inata entre consumo e produção, entre consumidor e produtor, serve como uma justificação para a aposta em IDE como opção de internacionalização, na impossibilidade deste tipo de serviços serem exportados.

De acordo com Dunning e Dilyard (1999, 2002) os quatro motivos para o IDE são os seguintes:

- i. *Resource seeking* – prospeção ou garantia do controlo de recursos naturais;
- ii. *Market seeking* – identificar e explorar novos mercados para garantir o acesso a produtos intermédios e para garantir a colocação dos produtos acabados;
- iii. *Rationalized/efficiency seeking* – reestruturar os investimentos já realizados do tipo i) ou ii) para conseguir uma alocação internacional de recursos eficiente;
- iv. *Ownership advantages* – proteger ou potenciá-las, de forma a tornar sustentável ou melhorar a sua posição competitiva global.

A perspetiva adotada por estes autores tem a grande vantagem de ser suficientemente abrangente, sem, no entanto, perder a capacidade explicativa. Na tabela que se segue é feito um paralelismo entre as motivações para o IDE apresentadas por Dunning e Dilyard (1999, 2002), mais focadas no setor produtivo, e as motivações para o IDE num contexto de SIC:

Tabela 1. Paralelismo entre a perspectiva de Dunning e Dilyard (1999, 2002) e os Serviços Intensivos em Conhecimento

	Dunning e Dilyard (1999, 2002)	Serviços Intensivos em Conhecimento
<i>Resource seeking</i>	Prospecção ou garantia do controlo de recursos naturais;	Prospecção ou garantia de conhecimento, de <i>know-how</i> , de quadros especializados, entre outros;
<i>Market seeking</i>	Identificar e explorar novos mercados para garantir o acesso a produtos intermédios e garantir a colocação dos produtos acabados	Identificar e explorar novos mercados para garantir o acesso a tecnologia, a produtos, a serviços complementares, úteis à prestação do serviço e para garantir a colocação dos produtos acabados;
<i>Rationalized/efficiency seeking</i>	Reestruturar os investimentos já realizados do tipo i) ou ii) para conseguir uma alocação internacional de recursos eficiente;	
Proteger ou potenciar as <i>Ownership advantages</i>	Proteger ou potenciá-las, de forma a melhorar ou a tornar sustentável a sua posição competitiva global.	

*Elaboração própria*

Como é perceptível, o recurso ao IDE como veículo de entrada em mercados estrangeiros prende-se, essencialmente, com a necessidade de proteger a fonte da vantagem dos SIC – o Conhecimento.

Nesta secção expôs-se o que motiva uma empresa a ambicionar uma posição no mercado global, caracterizou-se o tipo de empresa onde se insere a empresa que é objeto deste estudo, e ainda se relacionou o tipo de empresa identificado com a preferência de realizar IDE e com as motivações de realizar IDE apresentadas por Dunning (1999, 2002).

## **2. Born Global**

A atuação internacional é cada vez mais uma forma de explorar e potenciar as vantagens competitivas das empresas.

### ***International New Ventures***

De acordo com Johanson e Vahlne (1977) a fonte do conhecimento experiencial está nas atividades que a empresa desempenhou no passado, desta forma, as decisões de tomar passos adicionais na internacionalização dependem das oportunidades que surgem, sendo o empenho de recursos crescente com a experiência acumulada. De acordo com estes autores, as decisões de empenho serão tomadas em pequenos passos à medida que o conhecimento experiencial é adquirido pela empresa e as oportunidades são detetadas por esta.

Em 1994, Oviatt e McDougall, no seu estudo pioneiro reconhecem que apesar de o mercado estar em constante mudança e evolução, e de existirem cada vez mais *start-ups* que não seguem as etapas tradicionais de crescimento do modelo de Uppsala, não significa que teorias como esta estejam erradas. Significa sim que são menos aplicáveis num número cada vez maior de situações, nas quais as variáveis mais importantes se alteram.

Estes autores atribuem às recentes inovações tecnológicas e à existência de um cada vez maior número de pessoas com experiência em negócios internacionais o estabelecimento de novas fundações para as Empresas Multinacionais. Os autores reforçam ainda que um indivíduo com experiência internacional, que consegue atrair uma quantidade razoável de capital, consegue fazer negócios em qualquer local num curto intervalo de tempo.

Uma *international new venture* é uma organização empresarial que, desde a sua fundação, procura gerar vantagens competitivas da utilização de recursos e venda de *outputs* em múltiplos países. A característica distintiva destas *start-ups* prende-se com as suas origens internacionais, como demonstrado pelo significativo comprometimento de recursos em mais que uma nação. O foco aqui é a idade das empresas quando se tornam internacionais (Oviatt e McDougall, 1994).

Oviatt e McDougall (1994), para além de apresentarem a definição de *international new ventures*, ainda apresentam os vários tipos e os elementos que as tornam sustentáveis.

São apresentados três tipos de *international new ventures*: *New international market makers*; *Start-ups* geograficamente focadas; e *Global start-ups*.

O último tipo, *Global start-ups*, consubstancia a manifestação mais profunda deste fenómeno, e por essa razão a adotada ao longo do presente relatório como conceito de *international new ventures*. Trata-se da manifestação mais profunda, porque uma parte significativa da vantagem competitiva deriva da coordenação das atividades organizacionais e dos locais onde se insere. Este tipo de *international new ventures* não adotam uma postura reativa em relação ao mercado, pelo contrário procuram ativamente oportunidades para adquirir recursos e vender outputs onde, no mundo, tiverem maior valor.

Porém, uma organização ser proactiva não é suficiente para garantir que terá sucesso durante um longo período de tempo. Por esta razão Oviatt e McDougall (1994) apresentam os elementos necessários e suficientes para uma *international new ventures* ser sustentável, nomeadamente: Internalização de algumas transações; Estruturas de governo/gestão alternativas; Vantagem da localização estrangeira; Recursos únicos.

Uma empresa que realiza transações num país estrangeiro tem certas desvantagens face às empresas incumbentes: barreiras governamentais no comércio; perceção incompleta ou errada das leis; linguagem e práticas empresariais.

De acordo com o Modelo de Uppsala uma empresa internacionaliza depois de ter uma posição forte no mercado doméstico e de ter a sua estrutura organizacional estabelecida (Dominguinhos, 2007) o que não se verifica no caso das *international new ventures*.

A necessidade de identificar as empresas que internacionalizam de uma forma menos regrada do que a forma definida no Modelo de Uppsala<sup>1</sup> é uma das causas do aparecimento do conceito *international new ventures*.

Apesar da internacionalização das *international new ventures* não ser idêntica em todos os casos, é possível isolar quatro fases comuns (Gabrielsson e Gabrielsson, 2013): 1.<sup>a</sup> Criação e definição da empresa; 2.<sup>a</sup> Comercialização e entrada em mercados estrangeiros; 3.<sup>a</sup> Crescimento acelerado e expansão para outros mercados estrangeiros; 4.<sup>a</sup> Racionalização e maturidade nos diferentes mercados. É ainda possível que algumas das fases ocorram em simultâneo, ou quase, mas estão presentes em todos os processos de expansão das *international new ventures*.

De acordo com Gabrielsson e Gabrielsson (2013) o crescimento e sobrevivência das *international new ventures* são influenciados pelos seguintes fatores: Reconhecimento das oportunidades e aprendizagem; Recursos e capacidades substantivas; *Networking* e capacidades dinâmicas; Orientação empreendedora; e Lógica de tomada de decisão.

De Clercq *et al.* (2005) acrescentam que a exploração e renovação intensiva do conhecimento, tendo como perspectiva os mercados estrangeiros e o processo de internacionalização afeta positivamente a perceção das oportunidades de potenciais novos movimentos internacionais, assim as empresas com uma mentalidade empreendedora são mais propensas a desenvolver uma presença substancial de longo prazo nos mercados estrangeiros.

---

<sup>1</sup> Estrutura do Modelo de Uppsala: 1.<sup>o</sup> Exportações esporádicas; 2.<sup>o</sup> Exportações através de representantes; 3.<sup>o</sup> Subsidiária estrangeira de vendas; 4.<sup>o</sup> Subsidiária estrangeira de vendas e produção.

## **O fenómeno *Born Global***

As empresas *Born Global* revelam um comportamento internacional diferente do tradicional: desde o seu nascimento atuam nos mercados externos; recorrem intensamente a formas cooperativas de atuação; operam em nichos de mercado mundiais; e procuram captar *know-how* disperso em diversos locais. (Dominginhos, 2007). As *Born Global* chegam a ser vistas como empresas acidentalmente internacionais (Hennart, 2014), por não necessitarem de tempo ou esforço adicional em quantidades semelhantes a uma empresa que respeite um processo de internacionalização semelhante ao modelo de Uppsala, respeitando todas as etapas com a exigência temporal que esse modelo acarreta.

Rennie (1993), no estudo que realizou pela McKinsey e Co. foi o primeiro autor a designar este tipo de empresas como *Born Global*.

A configuração especial das *Born Global* possibilita-lhe a criação de soluções inovadoras, essência da vantagem competitiva deste tipo de empresas.

Neste enquadramento definem-se como empresas tradicionais, ou empresas que seguem um processo de internacionalização tradicional, aquelas que seguem uma abordagem incremental à internacionalização estabelecendo-se no mercado doméstico antes de iniciarem a expansão internacional (Bell, 2003).

Não existe na literatura um consenso quanto à definição de *Born Global*, nem em relação ao limite temporal para iniciar o envolvimento em atividades internacionais, nem em relação à proporção do total da faturação proveniente das atividades internacionais. O limite temporal varia entre dois anos (Rennie, 1993) e os oito anos (McDougall, Shane e Oviatt, 1994). A proporção do total da faturação varia entre os 25% (Dominginhos, 2007; Knight e Cavusgil, 1996) e os 75% (Rennie, 1993; Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

A definição adotada neste trabalho é a apresentada por Rennie (1993) e por Chetty e Campbell-Hunt (2004) que definem *Born Global* como uma pequena ou média empresa, que atinge o valor de 75% da faturação proveniente de operações em mercados estrangeiros dentro dos dois primeiros anos de atividade da empresa. A

escolha desta definição prende-se com a necessidade de distinguir verdadeiramente uma empresa, que pela sua vocação internacional e pelo seu percurso de internacionalização acelerado, pode ser considerada uma *Born Global*, mas também com o tamanho reduzido do mercado português.

É possível caracterizar as *Born Global* a partir dos elementos comuns verificados ao longo da revisão bibliográfica.

Segundo Chetty e Cambell-Hunt (2004) as *Born Global* atribuem ao mercado doméstico pouca ou nenhuma relevância; estão dispostas a correr riscos e a enfrentar a incerteza dos mercados internacionais, por a sua equipa ter experiência e conhecimento prévio acerca dessas realidades: os empreendedores que dão origem às *Born Global* estão habituados a operar numa economia global, isto permite-lhes ter experiência internacional que, por sua vez desempenha um papel importante na aceleração da aprendizagem e do processo de internacionalização (Weerawardena *et al.*, 2007); a evolução das tecnologias de informação ajuda-as a adquirir conhecimento, desenvolver estratégias e a manter relações à distância que contribuem para aumentar a velocidade do processo de internacionalização; minimizam a relevância da distância psíquica na escolha dos mercados escolhidos; salientam o papel da estratégia na internacionalização porque o foco e o ritmo do processo de internacionalização são ditados por imperativos competitivos tendo em vista uma posição de liderança no nicho que detetam ou criam ou num mercado emergente; um recurso chave das *Born Global* é o acesso a redes de contactos internacionais, estes contactos possuem conhecimento experiencial e de mercado que as *Born Global* absorvem rapidamente, poupando bastante tempo na sua aprendizagem; preocupam-se que os contactos que possuem sirvam tanto para a aprendizagem, quanto para exposição pública (publicidade).

Hennart (2014) contribui para o leque de características das *Born Global* acrescentando que estas empresas vendem produtos e prestam serviços de nicho que são procurados por clientes internacionais dispersos – estes produtos e serviços são distintivos na medida em que têm muito poucos substitutos (por vezes nenhum), vendem produtos e prestam serviços para os quais não é necessário adaptar o

*marketing-mix* internacionalmente, utilizam meios de comunicação e distribuição de custo relativamente reduzido, e, na maioria dos casos, o país de origem destas empresas tem um mercado reduzido.

O aparecimento e proliferação de organizações com as características apresentadas apenas é possível graças a um conjunto de fatores facilitadores derivados das condições económicas atuais (Madsen e Servais, 1997): novos processos produtivos permitem que operações de pequena escala sejam viáveis, o que torna a especialização e a produção para nichos economicamente atrativa; o transporte de pessoas e bens é muito mais frequente, fiável e, sobretudo, mais barato, o que significa que as barreiras internacionais relacionadas com este tipo de custos de transação são, agora, menores; desenvolvimentos tecnológicos da produção, transporte e comunicação; capacidades humanas mais elaboradas; especialização crescente, resultando em novos nichos de mercado.

Não é apenas a elevada intensidade de conhecimento do produto/serviço que torna a rápida internacionalização possível, mas também o facto de existirem poucos substitutos e consumidores especializados. Distingão do produto/serviço e consumidores educados e motivados aceleram o processo de aquisição de novos clientes. Zucchella *et al.* (2007) descobriram que as empresas italianas que apostaram numa estratégia de nicho internacionalizaram-se mais rápido.

Assim, as *Born Global* utilizam o conhecimento de mercado que têm para criar nichos específicos, aproveitando oportunidades que surgem dos avanços tecnológicos. Estes nichos são caracterizados por terem elevado crescimento, o que permite às *Born Globals* a manutenção de uma posição favorável. (Knight e Cavusgil, 2004)

O mercado internacional é de incerteza extrema e o empreendedor tem que ser suficientemente visionário para fazer uma previsão razoável acerca das capacidades que serão necessárias para conseguir oferecer uma solução que acrescente valor aos consumidores no momento certo. Isto porque os ativos necessários à concretização dos objetivos do empreendedor demoram o seu tempo a serem desenvolvidos, uma vez que se tratam de capacidades difíceis ou impossíveis de adquirir no mercado – *know-how* específico, propriedade intelectual e outros ativos

intangíveis – e potencialmente/desejavelmente inimitáveis. A nível internacional, entre outras variáveis, a exposição e a transferência de conhecimento para outros países complicam a proteção do conhecimento da empresa.

De forma a melhor perceber o fenómeno das *Born Globals* é necessário examinar as experiências passadas dos fundadores. É possível admitir que o passado do fundador tem grande impacto no caminho escolhido. Fatores como a educação, experiência de viver no estrangeiro ou a experiência de outros trabalhos com orientação internacional moldam a mente de um indivíduo e diminuem significativamente a distância psíquica a mercados distintos do doméstico (Madsen e Servais, 1997).

Crick e Jones (2000) referem também que a expansão internacional segue a rede de contactos do empreendedor, um indivíduo com elevados conhecimentos académicos e profissionais.

Como resultado, o fundador pode nunca encarar as fronteiras nacionais como um obstáculo, perspetivando o mercado global como oportunidades à espera de serem exploradas. Da sua experiência e conhecimentos obtidos no passado resulta, também, uma rede de contactos além-fronteiras que pode possibilitar novas oportunidades de negócio. Devido ao conhecimento anterior a percepção da incerteza em relação aos movimentos estratégicos internacionais é tipicamente mais baixa.

De acordo com Eriksson *et al.* (1997) existem três tipos de conhecimento experiencial das capacidades e recursos da empresa que são postos à prova quando esta tenciona sair do mercado doméstico: I. Conhecimento empresarial estrangeiro, referente a clientes, ao mercado e aos concorrentes; II. Conhecimento institucional estrangeiro, referente à atuação do governo, ao quadro institucional, às regras, normas e valores da sociedade; III. Conhecimento de internacionalização, referente às capacidades de gestão e organização, de e durante um processo de internacionalização.

Esta abordagem tem em conta as diferenças que existem entre os países, ainda assim, a experiência internacional acumulada por uma empresa não é específica

para determinado país, mas sim específica à empresa, *i.e.*, independentemente das diferenças que possam existir entre mercados, a aprendizagem feita por uma empresa gera capacidades que podem também ser utilizadas também noutros países. Assim, aquando da entrada no país seguinte a *Born Global* possui mais conhecimento relevante que na entrada no país anterior.

As *Born Global* estão dispostas a correr riscos e a enfrentar a incerteza dos mercados internacionais, porque estas empresas têm, desde cedo, experiência e conhecimento que as permite reduzir a incerteza e o risco nesses mercados (Chetty e Cambell-Hunt, 2004).

No curto prazo os gestores das *Born Global* devem focar os recursos da sua organização no desenvolvimento de uma melhor perceção dos riscos em cada mercado alvo. Os gestores devem também focar-se no desenvolvimento das capacidades internas, porque são estas que, no futuro, diminuirão as incertezas associadas às operações internacionais (Efrat e Shoham, 2012).

As capacidades internas da *Born Global* afetam a performance da mesma em mercados internacionais via: i) Competências tecnológicas globais; ii) Desenvolvimento de produtos/serviços únicos; iii) Foco na qualidade e inovação; e iv) valências das parcerias estrangeiras (Knight e Cavusgil, 2004).

Por vezes alterações no meio envolvente provocam reações das empresas, outras vezes são as empresas que provocam alterações no meio envolvente. No início a performance das *Born Global* é influenciada pelo conhecimento do mercado, pelo crescimento do mercado, pela turbulência tecnológica e pelo risco do país de destino. No longo prazo são as capacidades da empresa que se tornam cruciais para a sobrevivência. Assim, no curto prazo os gestores devem preocupar-se especialmente com os fatores externos, mudando o foco para os fatores internos à medida que a empresa evolui (Efrat e Shoham, 2012).

De acordo com Knight e Cavusgil (2004) a natureza fortemente inovadora das *Born Global* suporta estes negócios no desenvolvimento de tipos de conhecimento particulares, que motivam o desenvolvimento de capacidades organizacionais que

suportam a rápida internacionalização e a performance superior em diversos mercados em simultâneo. O conhecimento possuído pelas *Born Global* é um recurso crítico neste processo. A menor dimensão e a tenra idade destas empresas proporciona-lhes a flexibilidade e agilidade que são atributos cruciais neste processo. Os recursos limitados das *Born Global* implicam que tenham sucesso nos mercados estrangeiros desde cedo, com eficiência e eficácia superior.

O que foi exposto sobre as *Born Global* é resumido e consolidado nas sete proposições apresentadas por Madsen e Servais (1997):

1. O antecedente de uma *Born Global* é um (ou vários) forte empreendedor com uma forte experiência internacional e talvez, além disso, um forte produto;
2. A extensão do fenómeno *Born Globals* está positivamente relacionada com o grau de internacionalização de mercado;
3. Em comparação com outras empresas, as *Born Globals* são mais especializadas e focadas num determinado nicho, com soluções que podem ser mais ou menos normalizadas;
4. A localização geográfica das *Born Global* é determinada pela experiência de vida anterior do empreendedor e seus parceiros, bem como fatores económicos ou relacionados com clientes;
5. Em comparação com outras empresas internacionais, as *Born Global* dependem mais frequentemente de competências provenientes de outras empresas; em relação aos canais de distribuição dependem, mais frequentemente, de estruturas híbridas – relações de proximidade e confiança, parceiros das suas redes de contactos, joint-ventures, etc.;
6. O crescimento de uma *Born Global* está positivamente relacionado com competências de inovação elevadas, incluindo habilidade de aceder efetivamente a IDE e a canais de distribuição, como referido na proposição anterior;
7. Empresas com mercados domésticos menores têm uma maior propensão para se tornarem *Born Global*.

Em adição a estas proposições, torna-se relevante apresentar o resultado da experiência profissional de Robert Poole (2014). Segundo o autor, para as *Born Global*

poderem ser bem-sucedidas devem: adotar uma mentalidade internacional desde o início; procurar ter nos seus quadros indivíduos com experiência internacional; garantir que os problemas e as situações que enfrentarão são pequenos o suficiente para poderem ser resolvidos pela *start-up*; apresentar um produto minimamente viável aos clientes/potenciais clientes internacionais rapidamente; recorrer aos ativos da empresa já existentes para ter acesso a novos clientes e a novas redes de contactos; e desenvolver um modelo de negócio global desde o início.

## **Born-again Global**

Uma característica comum das *Born Global* é a gestão de topo adotar um foco global desde o início e embarcar em rápidos e dedicados esforços de internacionalização. O ritmo acelerado de entrada no mercado destas empresas é motivado pelo desejo de ganhar as vantagens de *first-mover* e de capturar novos clientes (Bell, 2001, 2003).

O ritmo acelerado não pode, de forma alguma, ser confundido com falta de organização ou método. As Empresas Intensivas em Conhecimento apresentam uma abordagem mais pró-ativa e estruturada à internacionalização e são mais flexíveis quanto à escolha do método de entrada em novos mercados, permitindo que os processos de internacionalização sejam mais curtos que nas empresas tradicionais (Bell, 2001), sem deixarem de ser altamente profícuos.

Na perspetiva de Bell (2001) algumas questões que rodeiam as *Global Start-ups* ou *Born Globals* não se aplicam somente a este tipo de empresas. Empresas sem qualquer envolvimento internacional podem, devido a episódios específicos, iniciar um período de rápida e dedicada internacionalização. No seguimento destes episódios específicos, apresentados adiante, é bastante importante a orientação internacional da gestão de topo e o seu compromisso em internacionalizar, de modo a que a empresa renasça e se torne global.

Bell, em 2001, detetou ainda várias empresas tradicionais que, de repente, num intervalo de 2 a 5 anos após o primeiro envolvimento internacional atingiram rácios de faturação proveniente de mercados estrangeiros superiores a 50% da faturação total. Denominou-as então de *Born-again Global*, como sendo uma extensão do fenómeno *Born Global*.

As alterações de comportamento detetadas foram, em todos os casos, resultados de incidentes críticos. Estas empresas surgem de indústrias tradicionais e não de setores de alta tecnologia. No entanto a intensidade de conhecimento pode aumentar devido a melhorias nos processos tecnológicos ou nos produtos. Em alguns

casos o novo conhecimento é adquirido como resultado dos referidos incidentes críticos, que funcionam como catalisadores da expansão internacional repentina.

Tabela 2. 'Born-again' globals: Incidentes críticos que motivam a rápida internacionalização

Incidente Crítico	Natureza do Incidente
Mudança de Gestão	<i>Management Buyout</i> Aquisição por outra empresa
Aquisição	Aquisição por uma empresa com ligações internacionais Transferência interna de tecnologia Aquisição de direitos de distribuição
Acompanhamento de cliente	Cliente doméstico internacionaliza Clientes estrangeiros entram no mercado doméstico

*Adaptado de Bell et al., 2001*

As *Born-again Global* podem ser intensivas em conhecimento ou de base tecnológica. As empresas de base tecnológica, por norma internacionalizam mais rápido. As Empresas Intensivas em Conhecimento podem internacionalizar mais rápido ou mais lentamente, dependendo se são inovadoras ou utilizadoras, respetivamente.

Estas empresas, no momento em que optam por uma estratégia de internacionalização estão numa melhor posição para financiarem a sua expansão internacional acelerada. Admitindo que estabeleceram um bom fluxo de rendimentos, derivado de uma posição mais robusta conquistada no mercado doméstico. Em alternativa, podem ter ganho uma injeção substancial de recursos humanos e financeiros, conhecimento protegido ou experiência em marketing internacional no seguimento de uma aquisição, ou de outro tipo de incidente crítico. Estes incidentes, por vezes resultam numa mudança de rumo, podendo conduzir a uma rápida expansão internacional (Bell, 2003).

Neste enquadramento definem-se como empresas tradicionais aquelas que seguem uma abordagem incremental à internacionalização estabelecendo-se no mercado doméstico antes de iniciarem a expansão internacional (Bell, 2003)

Na tabela 3, adaptada de Bell *et al.* (2003), é possível comparar as abordagens à expansão internacional das empresas tradicionais, das empresas *Born Global* e das empresas *Born-again Global*. A comparação clarifica, principalmente o

comportamento das *Born-again Global*, nas quais é adotada uma postura idêntica às empresas tradicionais, até acontecer um incidente crítico que as desperta para a nova realidade global.

Tabela 3. Diferenças no comportamento de internacionalização

	Empresas Tradicionais	Empresas <i>Born Global</i>	Empresas <i>Born-again Global</i>
Motivação	Reativa Condições adversas do mercado doméstico Encomendas inesperadas Custo de um novo produto Os processos forçam as exportações	Pró-ativa Mercados globais de nicho Empenho da equipa de gestão Internacional desde o início Procura ativa	Reativa Em resposta a um incidente crítico
Objetivos	Sobrevivência/crescimento Aumentar volume de vendas Ganhar quota de mercado Prolongar o ciclo de vida a pagar	Vantagem competitiva Vantagem de <i>first-mover</i> Conquista de clientes Entrada rápida em nichos ou segmentos globais Preservar e explorar conhecimento protegido	Explorar a nova rede de contactos e os novos recursos provenientes do incidente crítico
Padrão de Expansão	Incremental Expansão no mercado doméstico em primeiro lugar Foco em mercados próximos Orientação para mercados de baixa tecnologia/menos sofisticados Rede de contactos escassa	Concomitante Expansão doméstica e internacional em simultâneo Foco em mercados de ponta Seguimento de clientes Rede de contactos extensa	Época de orientação para o mercado doméstico, seguida por uma época de rápida internacionalização Foco nos mercados estrangeiros e na rede de contactos da empresa-mãe Seguimento de clientes
Ritmo	Gradual Internacionalização lenta (poucos países) Um mercado de cada vez Adaptação da oferta já existente	Rápido Internacionalização rápida (muitos países) Vários mercados de cada vez Desenvolvimento global do produto	Rápida mas tardia Nenhum envolvimento, seguido de rápida expansão Vários mercados de cada vez Adaptação
Método de distribuição/entrada	Convencional Utilização de distribuidores Diretamente aos consumidores	Flexível e através das redes de contactos Utilização de distribuidores Recurso a <i>Joint-ventures</i>	Rede de contactos da empresa-mãe Canais de distribuição da empresa mãe já existentes
Estratégias internacionais	Oportunista Comportamento reativo contínuo às oportunidades Clientes/mercados não relacionados	Estruturada Abordagem planeada à expansão internacional Expansão via redes globais de contactos	Reativa, em resposta a um incidente crítico, mas mais estruturada após esse incidente Expansão via nova rede de contactos
Financiamento	Recursos próprios	Recursos próprios via rápido crescimento Capital de Risco ou oferta Pública Inicial	Injeção de capital pela empresa mãe Refinanciamento após <i>Management Buyout</i>

*Adaptado de Bell et al. (2003)*

## Capacidades Dinâmicas

Na economia atual a origem da vantagem competitiva de uma empresa está relacionada com o momento ideal de desenvolvimento de ativos intangíveis, relações interempresariais e capital humano, verificando-se um forte contributo da capacidade das empresas se tornarem e manterem empreendedoras e ágeis no mercado doméstico, sobretudo no mercado internacional (Al-Aali e Teece, 2014).

As empresas que conseguem ter sucesso são aquelas que demonstram capacidade de resposta e inovação de produto rápida e flexível, aliados à capacidade de gestão para assim coordenar efetivamente e realocar as competências internas e externas, e enfrentar o ambiente em rápida e constante mutação. Esta habilidade de conseguir novas formas de vantagem competitiva denomina-se capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997).

Para uma melhor compreensão é possível decompor o conceito nas suas duas componentes (Teece *et al.*, 1997):

**Capacidades** – destaca o papel chave que a gestão estratégica desempenha em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente as competências organizacionais, os recursos organizacionais e as competências funcionais para conseguir satisfazer os requisitos do ambiente constantemente em mudança.

**Dinâmicas** – capacidade de renovar as competências de forma a alcançar congruência com um meio envolvente em constante mutação.

Uma *Born Global* com este tipo de capacidades, apesar de não possuir à partida o conhecimento experiencial, conseguirá absorvê-lo através da experiência dos fundadores e colocá-lo em prática rapidamente adaptando-se e aproveitando a sua flexibilidade enquanto organização jovem e com características empreendedoras para alavancar a sua vantagem no palco internacional.

Segundo Al-Aali e Teece (2014) a gestão dos ativos com uma mentalidade empreendedora é uma explicação da existência da empresa mais completa e verdadeira do que a racionalização dos custos de transação. A mesma lógica se aplica à

atividade além-fronteiras. A internacionalização ocorre porque um gestor empreendedor vê a possibilidade de satisfazer a procura latente num determinado país. Este tipo de gestores consegue criar novos mercados em vários países. Não reagem simplesmente a falhas de mercado, encontram-se munidas de recursos organizacionais para dar vida à procura latente e estimular nova atividade económica. Os empreendedores são vitais neste processo devido à sua capacidade de definir posições perante a incerteza acerca das condições de mercados que ainda não existem.

Desta problemática ergue-se uma nova questão: os empreendedores têm que ser capazes de atrair investimento para suportar as suas convicções e as suas decisões, o que necessariamente significa que alguém assumirá parte do risco.

Oviatt e McDougall (1994) defendem que a presença de recursos únicos é a chave para a vantagem competitiva sustentável. Mas enquanto recursos únicos podem ser uma fonte de vantagem, esta não será necessariamente duradoura/sustentável porque o ambiente competitivo está em constante mudança.

A abordagem das capacidades da empresa sustenta que o desenvolvimento ágil e a orquestração astuta dos ativos tangíveis e intangíveis é o cerne da lógica de gestão das *International New Ventures*. De outra forma, as capacidades dinâmicas, aliadas à estratégia indicada são as fundações do sucesso no longo prazo.

Uma empresa com fortes capacidades dinâmicas consegue dar corpo a todos os detalhes de quaisquer novos objetivos estratégicos e implementar ações estratégicas rápida e eficazmente. As capacidades dinâmicas e a estratégia empresarial têm que coexistir na mesma medida para que a empresa tenha a performance desejada.

Uma empresa completa, na atualidade, necessita de possuir um leque de capacidades ordinárias muito forte, acompanhado por um leque de capacidades dinâmicas igualmente forte (Al-Aali e Teece, 2014).

As capacidades ordinárias refletem aptidão técnica, estão relacionadas com a adoção de boas práticas. Nestas capacidades incluem-se a excelência operacional, a qualidade, a eficiência, a formação profissional, entre outras.

Segundo Al-Aali e Teece (2014) este tipo de capacidades são necessárias para produzir e vender um conjunto estático de produtos e serviços. No entanto, aptidão técnica não garante que as capacidades ordinárias sejam adequadas aos requisitos do meio envolvente. Assim, uma empresa que apenas possua fortes capacidades ordinárias pode prosperar durante algum tempo, mas se não tiver fortes capacidades dinâmicas não se conseguirá adaptar e prosperar em novos mercados internacionais. As capacidades dinâmicas estão num plano superior às capacidades anteriores, uma vez que lhes cabe definir quais das capacidades ordinárias devem ser desenvolvidas, aumentadas, reduzidas ou combinadas. As capacidades dinâmicas caracterizam como uma organização desenvolve forças, como as consubstancia (por exemplo, desenvolvendo novos planos de negócio), como as sincroniza com o meio envolvente e/ou define o meio envolvente em seu benefício.

Enquanto fortes capacidades ordinárias têm o seu foco em fazer bem, fortes capacidades dinâmicas têm o seu foco em fazer as coisas certas no momento certo, apoiadas numa perspetiva de avaliação do futuro e numa perspetiva de avaliação do passado, percebendo a história da organização, a sua cultura e rotinas distintivas. Por fazer as coisas certas, na altura certa, entenda-se também investir nos mercados certos, no momento certo.

Uma empresa com fortes capacidades dinâmicas é capaz de, não só identificar oportunidades internacionais, mas também de se adaptar a elas rapidamente (Al-Aali e Teece, 2014).

As capacidades dinâmicas são o que permite encontrar e aproveitar oportunidades. Estas capacidades despertam um estado de alerta constante, que, juntamente com a procura ativa de oportunidades pode resultar no desenvolvimento de recursos e ativos, alterações no plano de negócios, alteração das alianças estabelecidas ou na entrada em novas economias. A orquestração dos ativos a nível internacional é mais importante que a sua posse (Al-Aali e Teece, 2014) e a forma

como se aposta nessas oportunidades (IDE, exportação, *outsourcing*, parcerias) depende do conjunto de vantagens percebido pela empresa. A opção entre as várias formas de apostar nessas oportunidades pode ser auxiliada pela abordagem do Paradigma Eclético, que será aprofundado mais adiante.

Independentemente do plano superior no qual as capacidades dinâmicas se enquadram é necessário saber operacionalizá-las para que sejam úteis (Al-Aali e Teece, 2014). Desta forma, as capacidades dinâmicas assistem na identificação e avaliação de oportunidades no mercado doméstico e no mercado internacional, na mobilização de recursos a nível global para fazer face às oportunidades e gerar valor no processo, bem como na renovação/transformação contínua da empresa.

Fortes capacidades dinâmicas são necessárias para a empresa se adaptar a um novo mercado, mas também para fazer com que o mercado se adapte a ela, manipulando variáveis em seu benefício, sem nunca descurar a criação de valor para o novo país de destino (ótica das melhorias de Pareto).

Segundo Weerawardena *et al.* (2007) de forma a ser possível a uma pequena empresa entrar rapidamente no mercado internacional, esta tem de ser capaz de aprender de várias fontes, em simultâneo, para poder captar conhecimento à velocidade que necessita. As capacidades dinâmicas são as rotinas através das quais a empresa capta o conhecimento. As fontes principais de aprendizagem são o mercado, as redes de contactos da empresa e as relações que se desenvolvem dentro da própria empresa. Os autores acrescentam ainda que o processo de construção das capacidades numa empresa *Born Global* é motivado pelo fundador, este descrito como tendo uma mentalidade global, anterior experiência profissional internacional e uma orientação para a aprendizagem.

O fundador constrói e fomenta as capacidades distintivas de uma aprendizagem orientada para o mercado, de uma aprendizagem orientada para o interior da organização e de criar e manter uma rede de contactos útil. São estas características que permitem às empresas pequenas, inovadoras e internacionais o desenvolvimento de produtos/serviços de ponta intensivos em conhecimento. O fundador desenvolve também capacidades superiores de marketing, permitindo à

empresa o rápido posicionamento em nichos de mercado globais. É a combinação destas capacidades que produz a rápida internacionalização e, potencialmente, uma performance superior nos mercados internacionais. (Weerawardena *et al.*, 2007)

Para concluir, apresenta-se um processo de expansão internacional na perspectiva das capacidades dinâmicas (Al-Aali e Teece, 2014):

1. Identificação empreendedora de um mercado estrangeiro para o qual o produto/serviço é ou pode ser adequado;
2. Calcular o trabalho de campo necessário para educar os consumidores potenciais;
3. Avaliação das capacidades requeridas para vender ou investir nesse mercado estrangeiro, incluindo a capacidade de transferir as capacidades necessárias num intervalo de tempo viável;
4. Avaliar as capacidades dos potenciais parceiros dos potenciais países de destino de forma a saber se se justifica uma parceria estratégica.

4.1 Quando existe falta de capacidades nos potenciais parceiros é necessário avaliar se os recursos a despender que são necessários para treinar as capacidades internamente são superiores aos benefícios de o fazer;

5. Finalmente é necessário desenvolver uma estratégia para entrar no mercado.

### 3. Escolha dos países de destino

A decisão de escolha dos países de destino deve ser tomada apenas após uma análise cuidadosa do tipo de vantagens que a empresa possui, para poder saber em que países serão mais expressivas, e as diferenças entre o país de origem e os países de destino.

#### Paradigma Eclético

Para analisar as vantagens de uma empresa, e ainda conseguir ter uma indicação da forma de entrada no mercado destino foi adotado o Paradigma OLI. Esta teoria, apresentada por Dunning em 1981 permite avaliar, de acordo com o conjunto de vantagens percebidas por uma empresa, a forma mais apropriada de entrada nos mercados estrangeiros.

A teoria eclética sugere que a posição líquida de IDE de um país é determinada por três fatores (Dunning, 1993, 2002), que serão expostos de seguida:

O primeiro, a que escala as empresas domésticas possuem, ou conseguem ganhar acesso a, ativos ou direitos que as empresas estrangeiras não possuem ou aos quais não conseguem ganhar acesso, pelo menos em condições favoráveis. Estes ativos/direitos são denominados por *ownership advantages* por serem exclusivos/específicos das empresas que os possuem, e pelo menos alguns deles passíveis de serem transferidos.

O segundo fator que determina a produção internacional é o quanto as empresas consideram lucrativo localizar alguma parte da produção fora do país de origem. Este facto dependerá da atratividade das dotações específicas de determinado local, *i.e.*, aquelas que não são transferíveis além-fronteiras, nem são oferecidas no país de origem.

O terceiro refere-se ao quanto as empresas que possuem ativos ou direitos exclusivos percebem que é do seu melhor interesse internalizar o seu uso, ou se lhes é mais favorável vender o direito à sua utilização a empresas localizadas noutros países. As vantagens da internalização refletem a eficiência percebida das

hierarquias multinacionais comparativamente aos mecanismos de mercado, como administradores e alocadores de ativos.

O Paradigma Eclético de Dunning postula que, em determinado momento, quanto mais as empresas de um país possuírem ativos exclusivos, relativamente às empresas de outro país, e mais sentirem ser do seu interesse explorar esses ativos a partir de uma localização estrangeira, maior será o incentivo de internalizar a utilização/exploração desses ativos, e maior será a razão de apostarem no Investimento Direto Estrangeiro.

Esta teoria ganha relevo neste trabalho, pois, apesar das três vantagens terem sido identificadas por Dunning em 1981, o Paradigma OLI continua a ser relevante para sugerir qual dos três tipos de expansão internacional apresentados pelo autor – IDE, Exportações; Licenciamento – é o mais adequado a determinada situação.

Tabela 4. Paradigma OLI

	<i>Ownership advantages</i>	<i>Location advantages</i>	<i>Internalization advantages</i>
IDE	S	S	S
Exportações	S	S	N
Licenciamento	S	N	N

*Adaptado de Dunning (1981)*

Em qualquer modalidade a existência de *ownership advantages* é um requisito ao envolvimento internacional. A presença de *location advantages* sugere que as vantagens específicas à empresa sejam exploradas noutro país, via exportações ou IDE. No entanto, apenas o IDE será aconselhável se existirem ainda *internalization advantages*, internalizando os custos de transação na empresa, de modo a poder usufruir dos outros tipos de vantagem. A configuração dos diferentes tipos de vantagem varia de acordo com os países, a natureza das atividades e de acordo com as características específicas de cada empresa.

A propensão para apostar em mercados estrangeiros é tão maior quanto maior for a importância relativa das vantagens de cada empresa e quanto mais valor permitirem à empresa criar.

A estratégia é introduzida através da variável “Mudança Estratégica” definindo estratégia como “uma mudança no comportamento das empresas, com o objetivo de alcançar os seus objetivos de longo prazo, tendo especial cuidado com a estimação das reações prováveis de outros agentes tomadores de decisão em resposta ao movimento estratégico da primeira” (Dunning, 2002).

Podem ser enunciados dois tipos de mudança estratégica:

- i. *Strategy initiating change*: Alteração na forma como uma empresa procura atingir os objetivos de longo prazo, dada uma determinada configuração das vantagens OLI, i.e., uma mudança estratégica autónoma;
- ii. *Strategy induced change*: Alteração na forma como uma empresa procura atingir os objetivos de longo prazo provocada por acontecimentos externos à empresa.

A escolha do país de destino é feita de acordo com os pesos que os tipos de vantagem têm para a empresa em cada país.

Uma empresa que possua uma configuração de vantagens OLI diferente adotará uma estratégia diferente, por forma a aproveitar ao máximo a sua configuração única de vantagens, que é onde reside a sua vantagem competitiva no mercado global.

## **Modelo CAGE**

Enquanto o Paradigma OLI se foca nas vantagens que as empresas têm de possuir para adotar uma das três formas de internacionalização, o Modelo de Distâncias CAGE (Ghemawat, 2001, 2007) avalia até que ponto as diferenças entre os países afetam ou afetarão a empresa.

O Modelo de Distâncias CAGE é um acrónimo que representa os quatro tipos de distâncias considerados: Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica. E considera dois níveis de distância: o nível do país; e ao nível da indústria.

Inspirado naquilo que é apresentado por Ghemawat (2007) apresentam-se de seguida os diferentes tipos de distância considerados no Modelo de Distâncias CAGE, tanto ao nível do país, como ao nível da indústria:

### **Nível do País**

A ideia de ir além da distância física no âmbito da estratégia internacional não é nova (recorde-se a distância psíquica de Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), por exemplo), mas o modelo CAGE considera uma perspetiva bastante mais ampla de distância.

Segundo o autor deste modelo a Cultura refere-se aos atributos de uma sociedade que perduram somente pelas interações entre as pessoas, sem qualquer intervenção do Estado (seja como legislador ou como agente executivo da lei).

Neste quadro, em adição aos atributos bilaterais, que tomam a forma de diferenças culturais, a atividade económica transfronteiriça também pode ser afetada por atributos culturais unilaterais. Assim, nações com culturas que são insulares, ou tradicionais, tendem a ser relativamente fechadas ao comércio e ao investimento internacional, *i.e.*, mais distantes que outras.

Os atributos administrativos englobam as leis, políticas e instituições que resultam de um processo político e são mandatadas ou executadas pelos governos. As relações internacionais entre os países, incluindo tratados e organizações

internacionais, estão também incluídas, no sentido em que estas relações são sustentadas por países que as criam ou apoiam.

A componente geográfica é a parte do Modelo CAGE normalmente associada à palavra distância. As características dos países que podem afetar a atividade económica transfronteiriça são, na sua maioria, resultantes de barreiras e fenómenos naturais. Mas a distância geográfica é muito mais do que a distância física entre dois países, merecendo por isso elaboração adicional. O impacto mais óbvio de distâncias mais longas é a subida dos custos de transporte.

A distância económica refere-se a diferenças que afetam a atividade económica além-fronteiras pela via de mecanismos económicos distintos dos culturais, administrativos ou geográficos, já apresentados. Inclui diferenças entre o PIB dos países, entre o PIB *per capita*, entre os níveis de educação, entre outros.

### **Nível da Indústria**

Para alguns executivos é suficiente conhecer a atratividade de determinado país em termos gerais. Mas para a maior parte dos executivos que desejam conhecer as diferenças entre dois países interessa conhecê-las do ponto de vista de uma indústria em particular. Nestas situações, o impacto das diferenças entre países é condicionado pelas características da indústria em causa, que terão de ser tidas em consideração pela sua capacidade de influenciar as decisões estratégicas da empresa.

Quando se foca a análise na indústria, o foco deixa de ser a distância passando a ser as sensibilidades. A análise das diferenças que é feita a este nível tem de ser capaz de ajustar as diferenças ao nível do país às diferenças ao nível da indústria, com as condicionantes inerentes a esta tarefa. A distinção entre os dois níveis serve para evidenciar as questões que são particularmente sensíveis à interpretação dos diferentes povos e ganham relevo quando uma empresa pensa seriamente em efetuar um movimento estratégico.

A sensibilidade cultural diz respeito à perceção que determinado povo tem de um produto ou serviço do ponto de vista cultural. Isto é, dentro de um conjunto de variáveis (língua, religião, etnia, gastronomia) como é que são aceites os produtos ou

serviços de um diferente país, e de que forma essa aceitação interfere com as transações entre os países.

A sensibilidade administrativa é gerada, normalmente, pelos governos. Trata-se da manifestação do desejo dos governos locais de proteger ou regular as indústrias do seu país, por sentirem necessidade de intervir no mercado para diminuir a concorrência estrangeira, erguendo barreiras de diversos tipos. A intervenção governamental espera-se mais intensa, quanto maior for a importância estratégica da indústria em questão.

O impacto da sensibilidade geográfica varia com a distância física entre os dois pontos. A amplitude desta diferença manifestar-se-á sobretudo em produtos que tenham pouco valor em relação ao peso ou volume, em produtos perecíveis, e em produtos ou serviços que tenham uma elevada necessidade de presença local.

Para considerar a sensibilidade económica é necessário decompor o valor de uma empresa em custos, do lado da oferta, e em propensão-marginal-a-pagar, do lado da procura. Assim, o impacto das diferenças dos custos a nível internacional afetará as empresas de determinada indústria conforme a sua estrutura de custos. Por outro lado, o impacto das diferenças a nível de propensão-marginal-a-pagar a nível internacional afetará as empresas de determinada indústria no rendimento que são capazes de extrair das vendas.

Concluída a exposição do Modelo de Distâncias CAGE é possível perceber a sua relevância neste trabalho.

Na fase da escolha dos países de destino, é tão importante conhecer o tipo de vantagens que uma empresa tem em determinado mercado estrangeiro (Paradigma OLI), e como influenciam a escolha do método de expansão internacional, quanto o tipo de diferenças entre os países. Uma vez ignoradas as diferenças, estas podem-se transformar em tremendas desvantagens, mas se reconhecidas atempadamente e seriamente podem constituir uma oportunidade bastante valiosa para a empresa.

O Paradigma OLI pressupõe aprendizagem da empresa para conhecer o mercado estrangeiro e conhecer as suas vantagens, mas uma empresa que possua

capacidades dinâmicas consegue, num espaço temporal muito mais curto, reconhecê-las, conseguindo decidir rapidamente a estratégia de internacionalização mais adequada (Dunning e Lundan, 2010).

## 4. Processo de entrada em novos mercados

### Lean Start-up

Normalmente, uma empresa entra no mercado já com o produto ou serviço final. A conceção e desenho do produto ou serviço são feitos pela equipa de responsáveis e técnicos do projeto. Devido ao longo de período de desenvolvimento do produto e às mutações rápidas do meio envolvente, a entrada no mercado pode ser um fracasso. O reduzido ou nulo contacto feito com os potenciais *stakeholders* pode resultar num produto ou serviço que possui muitas características que não interessam ao cliente, por vezes nem a necessidade que a empresa se convence que irá satisfazer é, de facto, uma necessidade dos potenciais clientes. Quando a empresa já colocou o produto ou serviço acabado junto dos clientes o projeto já tem muitos meses, ou até anos, de trabalho. Se o resultado for o descrito, a empresa terá um prejuízo tremendo.

Em 2011, surge um método, conceptualizado por Steve Blank e implementado e difundido por Eric Ries, que ambicionava melhorar a taxa de sucesso dos empreendedores. O *Lean Startup* consiste numa metodologia orientada para os empreendedores desenvolverem negócios e produtos numa perspetiva *lean*, isto é, sem características que não acrescentam valor para os clientes. Esta abordagem permite que a entrada em mercado seja feita bastante mais cedo do que o habitual. O produto/serviço apresentado não é o final, mas espelha a visão da empresa para aquele produto/serviço. O produto/serviço apresentado não deve mesmo ser perfeito (Ries, 2011), só assim é que os utilizadores iniciais conseguem dar o seu contributo sem as restrições inerentes às características já existentes.

De acordo com Ries (2011) o método *Lean Start-up* assenta em cinco princípios, enunciados de seguida.

- 1) Os empreendedores estão em todo o lado, mesmo em qualquer empresa – o empreendedor é qualquer indivíduo cujo trabalho é a criação de novos produtos ou serviços em ambientes de extrema incerteza;

- 2) O empreendedorismo é gestão, uma *start-up* é uma empresa, não só um produto ou serviço. A particularidade deste tipo de empresas é que o ambiente é de incerteza extrema;
- 3) Aprendizagem validada. As *start-ups* existem para aprender a construir uma organização sustentável, esta aprendizagem pode ser validada ao implementar experiências frequentes que permitam aos empreendedores testar cada elemento da sua visão;
- 4) Construir-Medir-Aprender. A atividade essencial de uma *start-up* é criar produtos através de ideias, medir como os clientes respondem, aprender com o seu *feedback* sobre as características que devem ser mantidas, alteradas ou mesmo se é necessário fazer o *pivot* – termo utilizado pelos empreendedores que significa mudar a estratégia e testar novas hipóteses, mantendo a visão do produto para não perder a posição já conquistada. Este circuito deve ser percorrido o mais rápido possível, para no final da aprendizagem se retomar a construção e dar de novo continuidade ao circuito;
- 5) Por último, a contabilização da inovação, este princípio assenta na responsabilização dos empreendedores pelos resultados, o que só é possível medindo o progresso, seja pela definição de metas, seja pela definição de prioridades;

Através da descrição de Blank (2013) que se segue é possível perceber, na prática como funciona a metodologia *Lean Start-up*.

Os empreendedores das *start-ups*, em vez de gastarem meses em investigação e planeamento, aceitam que no dia 1 apenas terão uma série de hipóteses por testar. Em vez de produzirem um plano de negócio altamente detalhado com a estrutura tradicional, resumem todas as hipóteses num diagrama – *business model canvas* – por ser uma forma de produzir um plano de negócio com recurso a uma conceção gráfica da estrutura da empresa, servindo para esquematizar como a empresa cria valor para si e para os *stakeholders*.

As *Lean Start-ups* utilizam uma abordagem *get out of the building*, cuja denominação técnica é *customer development*. Ou seja, vão para a rua inquirir e

apresentar o produto ou serviço a potenciais clientes e parceiros de acordo com o produto mínimo viável obtido e as variáveis do modelo de negócio obtido (características, preços, canais de distribuição, estratégias de aquisição de clientes) mesmo estando o produto/serviço longe de estar finalizado. O ênfase é colocado na agilidade e velocidade de construção, medição e aprendizagem. Utiliza-se o *feedback* dos clientes para rever pressupostos, fazem-se pequenos ajustes aos pontos que não estão a funcionar – iterações – ou mudanças de estratégia, sem perder a visão – *pivots*.

Este tipo de *start-ups* recorre a uma técnica denominada *agile development*. Este tipo de desenvolvimento ocorre a par do *customer development*, referido na etapa anterior. Ao contrário do ciclo de produto tradicional, em que o feedback dos clientes e apenas obtido no final e por consequência somente nessa altura efetuam correções, no *agile development* este hiato temporal é eliminado, bem como o desperdício de recursos inerente, através do desenvolvimento iterativo e incremental do produto.

A grande diferença que está na base da metodologia é o reconhecimento de que a recolha de feedback dos clientes desde o início é mais importante que o desenvolvimento secreto do produto e de que a recolha constante é mais valiosa do que contactos dispersos e isolados com os potenciais *stakeholders*.

Os princípios da metodologia *Lean Start-up* podem ser estendidos às PME e às grandes empresas, sendo que nas PME pode ser mais importante, pela menor disponibilidade de recursos financeiros.

Se à interpretação de Ries (2011) e Blank (2013) for acrescentada a dimensão internacional, obtém-se uma ferramenta potencialmente útil às *Start-ups* Globais, ou como têm sido referidas durante este trabalho, às *Born Global*.

Aplicando este método a um processo de entrada em novos mercados é possível poupar recursos valiosos às *Born Global*. Uma *Born Global* nasce com o intuito de estar presente em vários países, desde o início, e se não é incomum estar anos a preparar-se antes de iniciar a atividade, também não deve ser incomum o desperdício de recursos quando o produto ou serviço não tem a recetividade esperada.

Uma viagem a potenciais países de destino para a apresentação de um produto ou serviço numa fase inicial (na fase de Produto Mínimo Viável) a potenciais clientes, ou somente a indivíduos de outra cultura, pode ser muito mais valiosa que meses de investigação ou de planeamento.

## Entrada formal em novos mercados

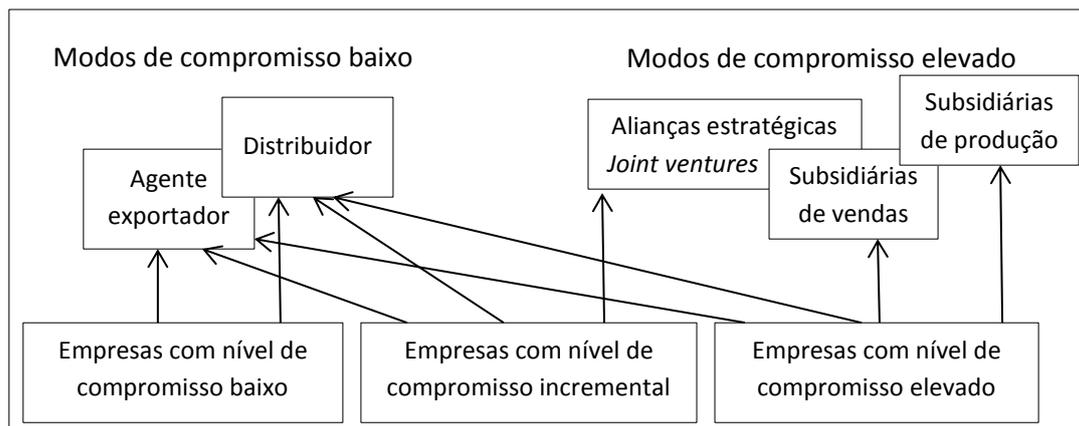
A forma como as *Born Global* entram em mercados estrangeiros pode ser dividida em três categorias, de acordo com o nível de comprometimento de recursos (Mélen e Rovira, 2009):

A primeira categoria inclui as empresas que optam por um nível baixo de compromisso de recursos recorrem a agentes exportadores ou a distribuidores. Os resultados demonstram que a opção por estas formas de entrada não se altera à medida que aumenta a faturação proveniente de mercados estrangeiros, ou seja, não progredem para formas de maior compromisso de recursos.

A segunda categoria refere-se ao nível intermédio de compromisso de recursos corresponde a um compromisso incremental. Esta categoria de empresas *Born Global* entram em novos mercados via agentes exportadores ou a distribuidores, como as empresas classificadas no nível anterior, mas ao longo da expansão internacional evoluem para formas de implementação que exigem maior compromisso de recursos, devido ao estabelecimento de relações com parceiros de negócios estrangeiros, tais como *joint-ventures* ou alianças estratégicas.

Na terceira e última categoria inserem-se as empresas *Born Global* incluídas no nível de compromisso de recursos elevado, estas entram nos mercados mais importantes recorrendo a formas de maior compromisso de recursos, conjugando-as com modos de baixo compromisso de recursos nos mercados menos importantes. Para estas empresas é extremamente importante estar perto dos clientes mais importantes, de forma a receber *feedback* instantâneo destes.

Figura 1. Grupos de Born Globals por Nível de Compromisso de Recursos



Adaptado de Mélen e Rovira (2009)

Apenas é analisada a *joint-venture*, uma vez que foi o método acompanhado durante o estágio curricular.

A *joint-venture* é uma das formas de entrada no mercado estrangeiro mais utilizadas. Consiste num acordo entre empresas, que resulta na criação de uma nova empresa, para desenvolver através desta uma atividade de colaboração. A criação de uma empresa independente implica que o projeto de cooperação tenha objetivos e atividades claramente definidos, ativos físicos e humanos especificamente atribuídos e responsabilidades definidas (Bowman e Faulkner, 1997)

A criação da nova empresa é assenta em ativos, pessoal, tecnologia e conhecimento dos vários parceiros. O que distingue uma *joint-venture* de qualquer outra forma de cooperação entre empresas é o facto de a sua atuação ser pautada de acordo com as linhas estratégicas das empresas-mãe. (Guerras Martín *et al.*, 2007)

De acordo com Gleason e Wiggernhorn, (2007) o mercado favorece as empresas que entram noutros mercados sob a forma de *joint-ventures* em detrimento das aquisições, recompensando-as com resultados positivamente anormais. No entanto, a opção por uma *joint-venture* deve garantir o controlo da aliança, pois a entrada num mercado sem a infraestrutura ou capacidade de controlo suficiente pode ser um fardo para a equipa de gestão. A proteção do conhecimento intangível é uma das causas da necessidade da capacidade de controlo. É precisamente o conhecimento intangível que justifica parte dos resultados positivos das *joint-ventures*.

As *joint-ventures*, apesar de pertencerem aos modos de elevado compromisso de recurso, é aquele que exige menos recursos da empresa. Permitem a entrada rápida em mercados estrangeiros, a manutenção do conhecimento intangível na posse das empresas-mãe e acesso à rede de contactos dos parceiros. Segundo Guerras Martín *et al.* (2007), o motivo desta forma de entrada em novos mercados ser a mais frequente é a flexibilidade e os menores custos de transação implicados.

A entrada em novos mercados sob a forma de *joint-venture* pode ser dividida em quatro modalidades: i) Aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro; ii) criação de uma nova empresa juntamente com um parceiro local; iii) criação de uma *joint-venture* num país terceiro; iv) criação de uma nova empresa, tendo como parceiro um organismo público. (Viana e Hortinha, 2009)

A aposta neste tipo de entrada no mercado estrangeiro implica uma série de riscos para a empresa que deseja iniciar uma *joint-venture* fora do seu mercado doméstico Steier (2001): i) Uma empresa jovem a entrar num novo mercado pode-se deparar com uma situação dupla de risco da novidade; ii) Durante a organização e delimitação da relação de sócios, a empresa-mãe mais recente corre o risco de, involuntariamente, adotar uma posição de imperialismo hiperoptimista; iii) As *joint-venture* estão sujeitas aos riscos semelhantes à governação multipartidária; iv) A empresa-mãe mais pequena está sujeita a riscos associados com a sua menor capacidade financeira, tecnológica, humana, etc.; v) As *joint-venture* estão sujeitas a um risco substancial de oportunismo; vi) As empresas-mãe com menor capacidade organizativa estão sujeitas a riscos associados com a coordenação e controlo das relações empresariais internacionais; vii) Quanto maior a distância entre países dos parceiros, mais instável será a *joint-venture*.

Em suma, a entrada em novos mercados sob a forma de uma *joint-venture* é a adequada para uma pequena ou média empresa, com relativamente poucos recursos, que pretenda efetuar um compromisso elevado com o mercado em questão e que pretenda uma entrada rápida nesse mercado. Para que seja altamente rentável é necessário as empresas-mãe tenham conhecimento dos riscos associados a esta forma de cooperação, para que os possam evitar.

## 5. A Stratbond Consulting

### Apresentação da entidade de acolhimento

A empresa Stratbond Consulting, Lda. é uma empresa de consultoria de gestão, especialmente focada na estratégia empresarial. Nasceu com a ambição de, através da estratégia, contribuir para transformar a gestão organizacional em algo sublime, gratificante e eticamente responsável<sup>2</sup>.

A Stratbond Consulting presta os seus serviços com o intuito de ter um profundo impacto na vida do gestor da empresa cliente e na dinâmica da mesma, redescobrimo a sua identidade organizacional, a sua razão de existir e o seu motor de desenvolvimento, tornando possível que os sonhos, ambições e aspirações se tornem reais e concretizáveis.

A identidade da empresa não pode, no entanto, ser verdadeiramente definida sem acrescentar a dimensão internacional. Desde a sua criação em 2011 que o palco almejado sempre foi o internacional.

Inicialmente, o objetivo era a entrada em África, nomeadamente em Angola, por razões que adiante explicarei com maior pormenor. Mais tarde, devido a variadas circunstâncias o rumo foi alterado, ainda que sensivelmente à mesma latitude, para a margem oposta do Oceano Atlântico para João Pessoa, Brasil. Em toda esta viagem não se perdeu, naturalmente, o propósito genuíno da criação de valor para todos os *stakeholders*, em especial para os diferentes povos.

---

<sup>2</sup> Visão da Stratbond Consulting: Ambicionamos, através da estratégia, contribuir para transformar a gestão organizacional em algo sublime, gratificante e eticamente responsável.

## **Stratbond Consulting Angola**

A Stratbond Consulting Portugal nasce com o propósito de prestar serviços de consultoria estratégica em Angola. Esta empresa, como não podia deixar de ser, pelas suas características particulares, é o espelho dos seus dois fundadores, ambos intimamente ligados a Angola.

Optando por não os designar pelo nome, apresento o empreendedor x e o empreendedor y.

O empreendedor x viveu em Coimbra no final dos anos 70, enquanto estudante, onde conheceu e viveu com o empreendedor y. Por ambições profissionais e circunstâncias pessoais emigrou para Angola, com o desejo de criar algo seu e alcançar o sucesso numa nova terra. Regressou a Portugal, passados cerca trinta anos, após ter vendido a empresa que tinha fundado e visto crescer até ter perto de 900 trabalhadores.

O empreendedor y nasceu em Angola, onde viveu, até vir estudar para Coimbra. Desenvolveu o seu percurso profissional como professor universitário e como consultor, durante esse percurso teve imensos contactos internacionais, sobretudo no Brasil e em Angola.

É passado algum tempo de o empreendedor x regressar a Portugal que convida o empreendedor y para fundarem, em conjunto, uma empresa de consultoria estratégica focada no mercado Angolano.

A oportunidade de colocar em prática o projeto surge com uma visita de ambos a Angola. Esta viagem acontece a convite de um empresário local, que estava a organizar uma conferência, onde participaria o empreendedor y.

Sucedem-se contactos e reuniões, desenham-se produtos para melhorar a qualidade da gestão das empresas angolanas. Quando tudo estaria pronto para arrancar, devido a circunstâncias específicas, o processo começou a abrandar, acabando mesmo por ficar num estado de pausa prolongada.

## **Stratbond Consulting Brasil**

O Brasil surge num momento em que a entrada em Angola se prolongava durante mais tempo do que o inicialmente previsto. Ganhando novo ânimo a ambição da Stratbond Consulting ser uma empresa global.

Surge neste momento o empreendedor z, um indivíduo brasileiro que veio para Coimbra frequentar o Mestrado em Gestão. É nesta situação que conhece o empreendedor y. Durante as sucessivas interações, o empreendedor z acaba por partilhar a sua experiência no mundo empreendedor, na sua terra natal, Paraíba, no Brasil.

A oportunidade surge, mais tarde, com um convite ao sócio y para participar numa conferência em João Pessoa, no Estado da Paraíba, Brasil. Esta conferência, sobre empreendedorismo, permitiu conhecer uma equipa de potenciais parceiros, numa eventual *joint-venture*.

A viagem seguinte a João Pessoa seria já na companhia do empreendedor x, para ambos poderem nutrir e fazer crescer a rede de contactos da empresa e avaliarem se, de facto, aqueles parceiros brasileiros seriam os mais indicados ao tipo de projeto que idealizaram.

Concluíram que sim, e decidiram firmar o acordo. A Stratbond Consulting Portugal adquiriria 51% da Stratbond Consulting Brasil.

Nesta fase a Stratbond Consulting Brasil está criada, e estão-se a tomar as devidas medidas estratégicas e legais de forma a ser possível concretizar, de facto, a aquisição.

## **6. O estágio curricular na Stratbond Consulting**

### **Objetivos do estágio**

Os objetivos do estágio estão intimamente ligados com o processo de internacionalização da empresa para o Brasil, via a criação da *joint-venture* Stratbond Consulting Brasil, uma vez que o meu desenvolvimento profissional em processos de consultoria dinâmica de apoio à internacionalização constitui o primeiro e mais importante objetivo.

Para além da componente de estratégia internacional, e em consonância com a missão da Stratbond Consulting<sup>3</sup> foi, desde início, um objetivo o desenvolvimento profissional e pessoal de capacidades em novas dinâmicas de trabalho no âmbito de processos de consultoria estratégica. Este objetivo prende-se com a ambição de implementar em todos os clientes os métodos mais inovadores em matéria de estratégia empresarial, implicando uma constante aprendizagem da parte do grupo de colaboradores da empresa, onde naturalmente me incluo.

### **Tarefas e responsabilidades assumidas**

O estágio foi composto por quatro fases: 1.<sup>a</sup> Início do estágio e adaptação à metodologia de trabalho da empresa; 2.<sup>a</sup> Integração em equipa de desenvolvimento de processos de internacionalização; 3.<sup>a</sup> Participação em equipas de consultoria empresarial a clientes da Stratbond Consulting; 4.<sup>a</sup> Conclusão do estágio.

Durante as duas primeiras semanas, após ter conhecido a equipa e os clientes com quem trabalharia, dediquei grande parte do meu tempo a estudar os projetos já em andamento, as especificidades de cada cliente, o que estava planeado para cada caso específico. Neste período consegui ter a perceção daquilo que estava a ser feito na empresa, e o rumo que seria seguido.

---

<sup>3</sup> Propomo-nos analisar, desenhar e implementar, em conjunto com os nossos clientes, as melhores e mais inovadoras soluções estratégicas para os seus negócios ou empresas, pondo ao seu dispor profissionais de qualificação superior, orientados para a obtenção de resultados de excelência.

No período que se seguiu participei na implementação, em conjunto com os colegas de equipa, de um dos produtos da empresa. O produto denomina-se Stratcheck (Apêndice I) e consiste numa profunda avaliação estratégica da empresa cliente. Apesar de ser um produto estruturado, este é adaptado às características específicas do cliente.

Os dois projetos que acompanhei eram de setores totalmente diferentes. Mas sendo projetos com a duração de um ano, não tive a oportunidade de observar o desfecho dos mesmos.

O primeiro consistia no lançamento de um novo produto, para além do enquadramento do Stratcheck (Apêndice I) foi necessário encontrar um potencial mercado e definir a estratégia de entrada no mesmo.

O segundo consistia no reposicionamento de uma unidade hoteleira altamente subaproveitada. Neste caso foi necessário, em adição ao Stratcheck (Apêndice I), redefinir o conceito do produto, definir o segmento a que se destinaria e a assistir na sua implementação.

No âmbito destes projetos, analisei as várias componentes da análise estratégica, participei em visitas de trabalho aos clientes, estando envolvido diretamente na prestação dos serviços de consultoria a estes, elaborei os relatórios quer de preparação, quer de resultados destas visitas, e fiz parte dos grupos de trabalho envolvidos em ambos os projetos.

Além dos clientes com os quais trabalhei, tive a oportunidade de participar na captação de novos clientes. Este processo consiste na avaliação de potenciais clientes ou resposta a solicitações feitas à empresa, na seleção do caso, na preparação da abordagem, em uma ou mais reuniões com o potencial cliente, na perceção das necessidades, na apresentação de uma proposta, na negociação da proposta e posterior assinatura do contrato de prestação de serviços.

A par das atividades relacionadas com a consultoria estratégica, desenvolvi a parte principal do meu estágio que consistiu em acompanhar um processo de internacionalização (intercontinental) de uma Empresa Intensiva em Conhecimento.

Quando iniciei funções, já havia sido escolhido o país de destino e os parceiros estratégicos com quem efetivar a parceria. Ainda não tinha sido trabalhada a entrada formal no mercado, do ponto de vista de Investimento Direto Estrangeiro. Ficou a meu cargo o contacto da AICEP e de firmas de advogados que pudessem assistir neste processo. A formalidade e da seriedade no tratamento do processo prendeu-se com uma das condições de para avançar com a parceria – Stratbond Consulting Portugal teria de ser reconhecida, perante a legislação do país de destino, como Investidor Direto Estrangeiro.

Mesmo já tendo o processo de negociação sido iniciado anteriormente ao meu início de funções, consegui ainda assistir a grande parte do processo. Apesar de a negociação estar fora do âmbito deste relatório, foi curioso observar que o perfil do negociador brasileiro apresentado por Sobral *et al.* (2012) coincidiu com a realidade em várias circunstâncias.

Durante o período que estive com a empresa foi criada a Stratbond Consulting Brasil, pelos parceiros brasileiros, mas a aquisição de uma posição de controlo na Stratbond Consulting Brasil ainda não tinha sido concretizada.

Desenvolvi ainda, durante o período de estágio e em simultâneo com as atividades descritas anteriormente, funções administrativas, tais como: organização contabilística dos projetos em curso e da atividade da empresa (emissão de faturas/recibos/notas de crédito), elaboração de mapas-modelo em Excel com diferentes fins (gestão de projetos, controlo e previsão de tesouraria, ajudas de custo), troca de telefonemas e e-mails com clientes, fornecedores, entidades públicas, etc.,

## 7. A teoria e a prática

De modo a ser sucinto e objetivo na relação entre a revisão bibliográfica e o processo de internacionalização da Stratbond Consulting para o Brasil analisarei a pertinência dos conceitos descritos entre a secção 1 e a secção 4 neste processo.

### Motivações para a internacionalização

Recordando o *ADDING Value Scorecard* que representa as seis componentes do *framework*: i) *Adding volume or growth*; ii) *Decreasing costs*; iii) *Differentiating or increasing willingness-to-pay*; iv) *Improving industry attractiveness and bargaining power*; v) *Normalizing risk*; vi) *Generating knowledge – and other resources and capabilities*.

E as razões apresentadas por Dunning e Dilyard (1999, 2002): i) *Resource seeking*; ii) *Market seeking*; iii. *Rationalized/efficiency seeking*; iv. Proteger ou potenciar as *Ownership advantages* de forma a tornar sustentável ou melhorar a sua posição competitiva global.

É possível identificar neles as motivações presentes na decisão de internacionalização para o Brasil. As razões que melhor justificam o desejo de concretizar a *joint-venture* Stratbond Consulting Brasil são a ambição de crescimento, de procura de novos recursos e de novos mercados, de diferenciação (pela inovação, personalização e qualidade) e a proteção e fomento da *ownership advantage* mais relevante – o Conhecimento.

Neste processo, tendo em conta a característica do serviço prestado, *i.e.*, intensivo em conhecimento, a única opção seria o Investimento Direto Estrangeiro, de modo ter o controlo da gestão e assim poder proteger o conhecimento, recurso e capacidade essencial da Stratbond Consulting.

## ***Born Global***

A Stratbond Consulting nasceu com vocação global. Os seus fundadores são indivíduos com experiência internacional, elevadas qualificações, redes de contactos extensas e com uma orientação para a aprendizagem.

A empresa nasceu para ser uma *Born Global*, mas as circunstâncias dificultaram o processo. Um problema fundamental encontrado foi a seleção do parceiro estratégico ideal. Esta questão teve um tremendo peso na não criação da Stratbond Consulting Angola.

O atraso subsequente a esta tentativa de entrada no mercado angolano obrigou a empresa a focar-se no mercado doméstico, até que cerca de dois anos e meio depois surge a oportunidade Brasil, via rede de contactos do empreendedor y. No estado em que está a negociação, e com o potencial de faturação decorrente da entrada no mercado brasileiro, tudo aponta a que a Stratbond Consulting seja, em breve, considerada uma *Born-again Global*.

As Capacidades Dinâmicas têm desempenhado um papel fundamental na atuação da Stratbond Consulting. A origem da vantagem da empresa é o conhecimento, a mentalidade global dos fundadores, o acesso a uma extensa rede de contactos e uma equipa que recorre ao conhecimento que já possui para desenvolver novo conhecimento. Numa perspetiva de Capacidades Dinâmicas a empresa situa-se, em relação ao processo de internacionalização para o Brasil, no nível 4 da escala de internacionalização de Al-Aali e Teece (2014).

## **Escolha dos países de destino**

A articulação do Paradigma OLI com o Modelo CAGE é notória na seleção dos países.

A combinação das vantagens da Stratbond Consulting já referidas, apenas poderia resultar em Investimento Direto Estrangeiro, nos países onde essas vantagens são mais evidentes. Tudo o resto constante, as vantagens serão mais evidentes quando menor for a distância, na aceção do Modelo CAGE, entre os países.

Tanto Angola como o Brasil têm laços de colono-colonizador com Portugal, em ambos a língua oficial é o Português, apesar de cada um com as suas particularidades, embora sejam países distantes em termos de distância física, existem muitos acordos de parceria entre os governos dos países referidos. Uma vez que os serviços prestados pela Stratbond Consulting não perdem valor com a distância geográfica, as distâncias entre Portugal e estes países, segundo a perspectiva deste modelo, são relativamente menores, face a outros países.

### **Processo de entrada em novos mercados**

A aposta no mercado brasileiro via Investimento Direto Estrangeiro foi explicada no início desta secção. A opção pela forma de entrada neste mercado sob a forma de *joint-venture* justifica-se com as vantagens apresentadas na secção 4:

“As *joint-ventures*, apesar de pertencerem aos modos de elevado compromisso de recurso, é aquele que exige menos recursos da empresa. Permitem a entrada rápida em mercados estrangeiros, a manutenção do conhecimento intangível na posse das empresas-mãe e acesso à rede de contactos dos parceiros.” (pg. 41)

No entanto, a criação de uma *joint-venture*, não é, *per se*, uma estratégia de entrada em novos mercados. A metodologia *Lean Start-up* é apresentada nesta secção para descrever a estratégia de entrada escolhida pela Stratbond Consulting.

Enquadrando o processo de internacionalização da Stratbond Consulting, desde Angola, na estrutura conceptual do *Lean Start-up* torna-se clara a aposta nesta metodologia: i) Foi “construído” um Produto Mínimo Viável, neste caso um “Serviço Mínimo Viável” com elevada versatilidade de adaptação aos clientes; ii) Cada viagem/reunião, uma oportunidade de recolha de informação junto dos potenciais clientes, parceiros e demais *stakeholders*, portanto uma iteração; iii) O período após das viagens/reuniões foi sempre aproveitado para medir o progresso realizado e a percepção de todos os *stakeholders*; iv) como consequência desta fase, existiu sempre um processo de aprendizagem. Este ciclo foi repetido algumas vezes em Angola, sempre com a melhoria do serviço a oferecer, até que, no seguimento da última

viagem resulta na percepção que o serviço a ser desenhado teria melhor receptividade noutro mercado. Nesta altura não existia em perspectiva o Brasil, o que cedo se alterou. Assim que esta variável entra em jogo, é efetuado o *pivot* para este novo mercado. Alternado a estratégia de prestação do serviço e conseqüentemente a estratégia de internacionalização da Stratbond Consulting. O ciclo continuou a ser repetido no Brasil até se chegar a uma formulação que se pensa ser a ideal para este mercado.

## **Avaliação de valor acrescentado para a entidade e para o estagiário**

Ao longo deste estágio curricular, julgo ter-me integrado de forma rápida e consolidada na Stratteam (equipa de trabalho) e contribuído ativamente para a prossecução da missão da empresa, tendo-me esforçado por não só compreender a cultura organizacional da Stratbond Consulting, como tornando-me parte dela.

Através de um processo de auto e hétero motivação, penso ter acrescentado valor a esta empresa e sem dúvida que para mim, foi um momento de aprendizagem singular e formação intensiva nas áreas de consultoria em gestão estratégica, com especial enfoque nos temas e processos de internacionalização relacionados com a atividade da empresa.

A confiança em mim depositada, os materiais aos quais me foi permitido o acesso, o conhecimento que me foi transmitido, e o envolvimento da equipa com que trabalhei foram, sem dúvida, aspetos que definem o meu estágio curricular na Stratbond Consulting.

Considero ter desempenhado um papel importante no desenvolvimento dos projetos dos clientes da Stratbond Consulting, tendo o meu trabalho resultado em contributos válidos, que com certeza, serão parte integrante desses projetos.

Na minha perspetiva, o trabalho e dedicação que investi na Stratbond Consulting contribuiu bastante para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, e acredito que, pelo menos um pouco para o próprio desenvolvimento da Stratbond Consulting.

Sinto que fui reconhecido pelo meu empenho, uma vez que está planeado que continue a colaborar com a Stratbond Consulting depois do término do estágio curricular.

No início deste estágio senti que trabalhar numa empresa de consultoria em estratégia seria uma excelente oportunidade para mim, findo este estágio, fruto da experiência a mim proporcionada pela Stratbond Consulting, estou ainda mais convicto que será este o ramo no qual quero focar a minha carreira.

## Conclusão

O presente relatório havia-se proposto a analisar o processo de internacionalização de uma pequena Empresa Intensiva em Conhecimento, para um país num continente distinto.

O resultado da confrontação entre a revisão bibliográfica e o processo de internacionalização observado demonstrou que a teoria económica e empresarial é de elevada relevância para o dia-a-dia das empresas, não sendo possível alcançar a plenitude organizacional sem o domínio do conhecimento teórico que fundamenta a atuação da empresa. Relembrando o ilustre Fernando Pessoa (1926):

“Toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática e toda a prática deve obedecer a uma teoria. Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria. Na vida superior a teoria e a prática completam-se. Foram feitas uma para a outra. “

Neste caso particular, foi notória a contribuição das ciências empresariais para o desafio proposto. A articulação de conceitos do final dos anos 70 a conceitos trabalhados em 2014 resultou numa análise completa, apesar de não ter sido possível aprofundar alguns temas, sob pena de perder o foco no objeto de estudo.

Em consonância com o referido na Introdução deste trabalho, foi realizada a análise de um processo de internacionalização de uma Empresa Intensiva em Conhecimento à luz das referidas teorias económicas e empresarias.

Como direção de estudo futura, foi detetada a necessidade de trabalhar a relação entre *Lean Start-up* e internacionalização, e o papel fundamental das capacidades dinâmicas na implementação da metodologia *Lean Start-up*.

Por fim, a realização deste estágio proporcionou-me experiências verdadeiramente estimulantes a nível intelectual e profissional. Pondo à prova todos os meus recursos e capacidades.

O valor das coisas não está no tempo em que duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.

Fernando Pessoa

## Bibliografia

Al-Aali, Abdulrahman; David J. Teece(2014), "International Entrepreneurship And The Theory Of The (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*. 38, 95-116.

Bell, Jim; McNaughton, Rod; Young, Stephen (2001) "'Born-Again Global' Firms: An Extension To The 'Born Global' Phenomenon" *Journal of International Management*. 7, 173-189.

Bell, Jim; McNaughton, Rod; Crick, Dave (2003) "Towards An Integrative Model Of Small Firm Internationalization" *Journal of International Entrepreneurship*. 1, 339-362.

Blank, Steve (2013) "Why The Lean Start-Up Changes Everything" *Harvard Business Review*. 91, 63-72.

Bowman, Cliff; Faulkner, David (1997) *Competitive And Corporate Strategy*. Londres: Irwin.

Chetty, Sylvie; Campbell-Hunt, Colin (2004) "A Strategic Approach To Internationalization: A Traditional Versus A 'Born-Global' Approach" *Journal of International Marketing*. 12, 57-81.

De Clercq, Dirk; Sapienza, Harry J.; Crijns, Hans "The Internationalization Of Small And Medium-Sized Firms" *Small Business Economics*. 24, 409-419.

Dominginhos, Pedro (2007) "Born Globals - Da Formação Da Oportunidade À Aprendizagem Global" *Doutoramento em Gestão, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão*.

Dunning, John H; Dilyard, John R. (1999) "Towards A General Paradigm Of Foreign Direct And Foreign Portfolio Investment" in Dunning, John H. (2002) *Theories And Paradigms Of International Business Activity*. Cheltenham: Edward Elgar, 259-281.

Dunning, John H; Lundan, Sarianna M. (2010) "The Institutional Origins Of Dynamic Capabilities In Multinational Enterprises" *Industrial and Corporate Change*. 029.

Dunning, John H. (1981) *International Production And The Multinational Enterprise*. Londres: Allen & Unwin.

Dunning, John H. (1993) *The Globalization Of Business*. Londres: Routledge, 51-77, in Dunning, John H. (2002) *Theories And Paradigms Of International Business Activity*. Cheltenham: Edward Elgar, 173-198.

Dunning, John H. (2002) *Theories And Paradigms Of International Business Activity*. Cheltenham: Edward Elgar.

Efrat, Kalanit; Shoham, Aviv (2012) "Born Global Firms: The Differences Between Their Short-And Long-Term Performance Drivers". *Journal of World Business*, 675-685.

Eriksson, Kent; Johanson Jan; Majkgard, Anders; Sharma, D. Deo (1997) "Experiential Knowledge And Cost In The Internationalization Process". *Journal of international business studies*, 337-360.

FMI (2004) "Definition Of Foreign Direct Investment Terms". *Art Ridgeway, Statistics Canada*.

Gabrielsson, Peter; Gabrielsson, Mika (2013) "A Dynamic Model Of Growth Phases And Survival In International Business-To-Business New Ventures: The Moderating Effect Of Decision-Making Logic". *Industrial Marketing Management*, 42, 1357-1373.

Ghemawat, Pankaj (2001) "Distance Still Matters". *Harvard business review*, 79, 137-147.

Ghemawat, Pankaj (2007) *Redefining Global Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Gleason, Kimberly C.; Wiggernhorn, Joan; (2007) "Born Globals, The Choice Of Globalization Strategy, And The Market's Perception Of Performance". *Journal of World Business*, 42, 322-335.

Guerras Martín, Luis Ángel; Navas López, José E.; López Sáez, Pedro (2007) *La Dirección Estratégica De La Empresa*. Madrid: Thomson Civitas.

Hennart, Jean-François (2014) "The Accidental Internationalists: A Theory Of Born Globals". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 117-135.

Johanson, Jan, and Jan-Erik Vahlne, 'The Internationalization Process Of The Firm-A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments', *Journal of international business studies*, 1977, 23--32

Knight, Gary A.; Cavusgil, S. Tamar (2004) "Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm" *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.

Madsen, Tage K.; Servais, Per (1997) "The Internationalization Of Born Globals: An Evolutionary Process?". *International Business Review*, 6, 561-583.

McDougall, Patricia P.; Oviatt Benjamin M. (1996) "New Venture Internationalization, Strategic Change, And Performance: A Follow-Up Study". *Journal of Business Venturing*, 11, 23-40.

Muñoz-Guarasa, Marta; Pajares, Encarnación M. (2014) "Determinant Factors In The Internationalization Of Knowledge-Intensive Services In A Peripheral Area". *Journal of Service Science and Management*, 7, 144.

Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia P. (1994) "Toward A Theory Of International New Ventures". *Journal of international business studies*, 45-64.

Pessoa, Fernando (1926) "Teoria e Prática". *Revista Comércio e Contabilidade*, 1 in Pessoa, Fernando (1969) *Textos para Dirigentes de Empresas*, Lisboa.

Poole, Robert (2012) "Global Mindset: An Entrepreneur's Perspective On The Born-Global Approach". *Technology Innovation Management Review*, 10, 27-31.

Rennie, Michael (1993) "Born Global". *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

Ries, Eric (2012) *Lean Start-up*. Carcavelos: Prime books, Lda.

Ripollés, María; Blesa, Andreu; Monferrer, Diego (2012) "Factors Enhancing The Choice Of Higher Resource Commitment Entry Modes In International New Ventures". *International business review*, 21, 648-666.

Ripollés, María; Blesa, Andreu (2012) "International New Ventures As 'Small Multinationals': The Importance Of Marketing Capabilities". *Journal of World Business*, 47, 277-287.

Roudini, Azizallah; Osman, Mohd H. M. (2012) "The Role Of International Entrepreneurship Capability On International Performance In Born Global Firms". *iBusiness*, 4, 126.

Sobral, Filipe; Carvalhal, Eugênio; Almeida, Filipe (2012) "O Estilo Brasileiro De Negociar". *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11, 84-94.

Steier, Lloyd (2001) "New Venture Firms, International Expansion, And The Liabilities Of Joint Venture Relationships". *The Journal of High Technology Management Research*, 12, 295-321.

Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997) "Dynamic Capabilities And Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509–533.

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

Weerawardena, Jay; Mort, Gillian S.; Liesch, Peter W.; Knight, Gary (2007) "Conceptualizing Accelerated Internationalization In The Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective". *Journal of World Business*, 42, 294-306.

Zucchella, Antonella; Palamara, Giada; Denicolai, S. (2007) "The Drivers Of The Early Internationalization Of The Firm". *Journal of World Business*, 42, 268-280.

# Apêndice

**Stratbond**  
CONSULTING

# **STRATCHECK**

---

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2014

## **INTRODUÇÃO**

O ambiente cada vez mais complexo e de maior incerteza que envolve a gestão empresarial, submerge os gestores numa atividade quotidiana de sucessivos acontecimentos e desafios que esgota as suas agendas e retira dimensão estratégica à sua função.

As empresas com visão estratégica exigem que os seus gestores assumam o seu papel de estrategas e estejam permanentemente atentos a todos os movimentos no mercado, interpretando-os adequadamente, antecipando cenários e propondo as medidas necessárias que garantam o contínuo crescimento da organização.

Só desta forma, movendo-se ágil e rapidamente, as empresas podem adquirir capacidade de antecipação que lhes permita perceber atempadamente as ameaças ao seu negócio e transformá-las em oportunidades.

Com o objetivo de assegurar que as empresas não perdem dimensão estratégica no seu modelo de gestão, criámos e desenvolvemos o STRATCHECK, que permite um profundo conhecimento de cada uma das áreas de atividade da empresa e dos diferentes processos internos e externos, a sua avaliação estratégica e a definição de novos horizontes.

## **O QUE É O STRATCHECK**

O STRATCHECK é um processo de auditoria estratégica externa. É um processo ordenado e rigoroso para conhecer com detalhe a realidade da empresa.

Esta auditoria, que deve ser promovida pela alta administração da empresa, tem como objectivo realizar um diagnóstico da posição estratégica da empresa (Onde estamos e porquê) e formular um prognóstico sobre as consequências da manutenção do seu rumo actual (Para onde nos dirigimos).

Os resultados da análise da empresa, do estudo da sua envolvente e dos agentes relevantes nos seus negócios, permitirão diagnosticar em que situação se encontra a organização.

## **PARA QUE SERVE O STRATCHECK**

O STRATCHECK constitui uma poderosa ferramenta de apoio à gestão estratégica.

Baseado num profundo conhecimento das características e tendências da envolvente e do mercado, bem como das capacidades e vantagens competitivas da empresa, procura encontrar soluções que transformem ameaças em oportunidades e criem sustentabilidade ao negócio no médio longo prazo.

Tomando como referencia o diagnóstico estratégico, o STRATCHECK permitirá apresentar à administração da empresa, um relatório sucinto e fundamentado, com a definição dos pontos críticos de actuação e das opções estratégicas mais recomendáveis.

## **PROCESSO STRATCHECK**

O processo de auditoria estratégica externa STRATCHECK desenvolve-se em seis fases de análise:

1. Percurso estratégico da empresa
2. Situação actual da empresa/negócios
3. Envolvente externa da empresa/negócios
4. Dimensão interna da empresa/negócios
5. Posição estratégica da empresa/negócios
6. Grelha das opções estratégicas mais recomendáveis

## **QUANDO E QUEM DEVE UTILIZAR O STRATCHECK**

Todas as empresas devem auditar a sua posição estratégica.

Aquelas que nunca realizaram uma análise destas características, devem ponderar seriamente na sua realização pois ampliarão o grau de conhecimento que tem de si mesmas e de todos os factores competitivos que as rodeiam.

Outras devem fazê-lo porque observam que os seus resultados não são os desejados e encontram dificuldades em detectar a origem dos problemas.

A auditoria estratégica é um estudo que, depois de realizado pela primeira vez, deve assumir um carácter de regularidade como elemento importante do sistema de monitorização estratégica da empresa, facilitador da gestão da mudança e de minimização dos riscos na tomada de decisões.

## **QUEM PARTICIPA E REALIZA O STRATCHECK**

O STRATCHECK será realizado por uma equipa de consultores da STRATBOND Consulting, com a participação de pelo menos um dos nossos Partners com elevada qualificação e experiência em Gestão Estratégica, sempre em relação directa com a administração da empresa cliente e com o envolvimento total de todos os seus departamentos e áreas funcionais.

## CONDIÇÕES

- OPERACIONAIS

Identificação do administrador da empresa responsável pelo acolhimento à equipa de consultores da STRATBOND.

Envio antecipado de documentação solicitada pela STRATBOND.

Local para trabalho da equipa de consultores da STRATBOND nas instalações do cliente, com as condições adequadas.

Disponibilidade da Administração e corpo de directores para reuniões de trabalho.

- FINANCEIRAS

Condições de pagamento da opção STRATCHECK

25% na assinatura do contrato

50% durante o processo de auditoria

25% na apresentação do diagnóstico estratégico da empresa