



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS *BORN GLOBALS*: O  
CASO DE DUAS EMPRESAS PORTUGUESAS

ÁSSIA MAHOMED SEEDAT

SETEMBRO – 2013



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS *BORN GLOBALS*: O  
CASO DE DUAS EMPRESAS PORTUGUESAS

ÁSSIA MAHOMED SEEDAT

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. DOUTOR PEDRO PICALUGO NEVADO

SETEMBRO – 2013

## **Agradecimentos**

Ao professor Pedro Nevado, não só pela orientação e disponibilidade desde o primeiro momento, mas também por todo o apoio e motivação cruciais para a conclusão deste trabalho.

Ao professor Vítor Corado Simões pela ajuda e disponibilidade.

À Dra. Mariana Jordão, à Dra. Tânia Santos, ao Dr. Carlos Marques e ao Dr. Rui Paiva por toda a informação concedida na realização deste trabalho bem como por toda a disponibilidade.

À minha família e amigos por toda a motivação e ajuda.

## **Resumo**

O presente trabalho visa compreender o processo de internacionalização das designadas *born globals*. Estas caracterizam-se pela internacionalização precoce, abordando o mercado externo numa perspetiva diferente do modelo de *Uppsala*.

O estudo suporta-se numa metodologia de natureza qualitativa, em dois estudos de caso de *born globals* portuguesas do setor das tecnologias de informação. A evidência empírica realçou a importância do empreendedor e das redes de relacionamento no processo de internacionalização e crescimento dessas empresas.

Apesar disso, os resultados indicam que não existe uma rutura completa com o modelo de *Uppsala*. Nas suas decisões de internacionalização, as empresas tendem a associar os critérios de proximidade física e psíquica com os critérios do perfil do empreendedor e das redes de relacionamento.

Palavras-chave: Processo de Internacionalização, *Born Global*, Modelo de *Uppsala*, Empreendedor, Redes de Relacionamento, Riscos de Internacionalização.

## **Abstract**

The goal of this research is to understand the internalization process of the born globals. They are characterized by premature internalization approaching the external market with a different perspective than that of Uppsala Model.

The study is supported by a qualitative method, with case studies of two portuguese born globals in the information technology sector. The empirical evidence highlighted the importance of the entrepreneur and the networking in the internalization process and development of these companies.

Despite this, the results indicate that there is not a complete break with the Uppsala Model. In the internalization decision the companies should associate the physic and psychic proximity with the criteria of the entrepreneur and networking.

Keywords: Internationalization Process, Born Global, Uppsala Model, Entrepreneur, Networking, Risk of Internationalization

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Agradecimentos .....   | i   |
| Resumo .....   | ii  |
| Abstract.....  | iii |
| 1. Introdução .....  | 1   |
| 2. Revisão da Literatura.....  | 2   |
| 2.1 Motivações e riscos de atuar no exterior .....   | 2   |
| 2.2 O Processo de internacionalização .....  | 4   |
| 2.2.1 Modelo de <i>Uppsala</i> .....   | 4   |
| 2.2.2 <i>Born Globals</i> .....  | 7   |
| 2.2.3 Modelo de <i>Uppsala</i> VS <i>Born Globals</i> .....  | 11  |
| 3. Questões de Investigação.....   | 12  |
| 4. Metodologia.....  | 13  |
| 4.1 Estudo de caso .....   | 13  |
| 4.2 Identificação e escolha dos casos .....  | 13  |
| 4.3 Recolha de informação .....  | 15  |
| 4.4 Robustez dos resultados .....  | 16  |
| 5. Casos de estudo .....   | 17  |
| 5.1 WeDo Technologies .....  | 17  |
| 5.2 TIM w.e. ....  | 18  |
| 6. Análise dos resultados e discussão .....  | 19  |
| 6.1 Qual a influência do modelo de <i>Uppsala</i> na internacionalização das <i>born globals</i> ? ..... | 20  |
| 6.1.1 Discussão .....  | 22  |
| 6.2 Qual a importância do empreendedor no processo de internacionalização? .....                         | 24  |
| 6.2.1 Discussão .....  | 26  |
| 6.3 Qual a importância das redes de relacionamento?.....   | 27  |
| 6.3.1 Discussão .....  | 29  |
| 6.4 De que forma as <i>born globals</i> enfrentam os riscos políticos, cambiais e culturais? .....       | 30  |
| 6.4.1 Discussão .....  | 33  |
| 7. Principais conclusões, limitações e pistas para futuras pesquisas .....                               | 34  |
| 7.1 Principais conclusões.....   | 34  |
| 7.2 Limitações e pistas para futuras pesquisas .....   | 35  |
| 8. Referências bibliográficas .....  | 36  |
| 9. Anexos.....   | 40  |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Definição de <i>Born Global</i> .....   | 7  |
| Tabela 2: Características do Modelo de <i>Uppsala</i> VS Características das <i>Born Globals</i> 11 |    |
| Tabela 3: Garantia de validade da informação .....  | 16 |

## 1. Introdução

A internacionalização das empresas representa uma estratégia de expansão, mas igualmente de lidar com os constrangimentos do contexto económico. Numa altura em que Portugal atravessa uma das maiores crises económicas de sempre, as empresas abordam os mercados externos cada vez mais cedo de forma a garantir o seu crescimento sustentável, evitando assim o cenário de incerteza.

É neste panorama de internacionalização precoce que surge o conceito de *born global*, caracterizando as empresas que abordam o mercado externo nos seus primeiros anos de vida, antes de se estabilizarem no país de acolhimento ou mesmo antes de abordarem o mercado doméstico. Esta pesquisa procura compreender o processo de internacionalização das *born globals* portuguesas numa altura em que estas poderão ter cada vez mais relevância na economia portuguesa, permitindo, de certa forma, revitalizar a mesma. A análise empírica incide sobre dois estudos de caso de empresas portuguesas que operam no setor de tecnologias de informação. Além disso, este tipo de estudos é ainda escasso, especialmente para países como Portugal.

Todavia, a internacionalização, mesmo em contextos económicos desfavoráveis, não está isenta de riscos. Neste sentido, este estudo retoma os contributos do modelo de *Uppsala* que aponta dois critérios para lidar com esses riscos: proximidade física e psíquica e comprometimento de recursos. As *born globals*, do seu lado, contrariam este modelo, evitando os potenciais riscos de internacionalização, designadamente através de múltiplas redes de relacionamento. Desta forma, esta pesquisa explora a importância do empreendedor e das redes de relacionamento no processo de internacionalização das *born globals*.

Este trabalho está organizado em capítulos sendo que no capítulo 2 apresenta-se a revisão da literatura com os conceitos sobre as motivações e riscos de atuar no exterior, bem como o processo de internacionalização. Logo a seguir, no capítulo 3, são introduzidas as questões de investigação e a metodologia utilizada é apresentada no capítulo 4. No capítulo 5 faz-se uma breve apresentação dos casos estudados sendo que no capítulo 6 procede-se à análise dos resultados e à discussão dos mesmos. Por fim, no capítulo 7, apresentam-se as principais conclusões, as limitações do trabalho e pistas para futuras pesquisas.

## **2. Revisão da Literatura**

O presente capítulo tem como objetivo introduzir alguns aspetos teóricos sobre o processo de internacionalização e aborda aspetos como as motivações e os riscos de atuar no exterior, o processo de internacionalização e duas linhas de pensamento: o modelo de *Uppsala* e as *born globals*.

### **2.1 Motivações e riscos de atuar no exterior**

Simões (1997) enumera algumas motivações que levam uma empresa a expandir-se internacionalmente tais como o acesso a mercados externos devido à saturação ou à regulação do mercado doméstico, o acesso a competências e recursos raros ou a custo mais baixo que foi facilitado com a intensificação da globalização, os incentivos do Estado à expansão internacional e por permitir manter ou reforçar as redes de relacionamento que inclui seguir clientes importantes e responder aos movimentos agressivos dos concorrentes.

Por outro lado, há que considerar o risco de operar em mercados estrangeiros (Boddewyn, 1988). O risco de internacionalização é definido como todos os fatores que

podem levar ao insucesso desta estratégia (Johanson e Vahlne, 1990). A empresa só se internacionaliza quando considera que tem capacidade para assumir este risco e pode considerar-se que esta está disposta a correr um alto nível de risco quando tem em vista lucros elevados, o que implica um alto comprometimento da empresa (Gallego, Hidalgo, Acedo, Casillas, e Moreno, 2009; Singh, 1986).

Pezderka e Sinkovics (2011) consideram importante compreender o risco de internacionalização porque: se este for tratado e controlado, pode se tornar uma capacidade e conseqüentemente numa fonte de vantagem competitiva sustentável e a falta de uma avaliação do risco pode limitar a empresa de lucros levando à falência desta.

Quanto aos riscos de internacionalização, a empresa tem de ter em conta que o seu país difere em termos culturais, políticos e económicos do país de destino. É neste contexto que surge o risco do país. Este, inclui vários tipos de risco tais como o risco político, o económico e o cultural (Quer, Claver, e Rienda, 2007).

O risco político está relacionado à incerteza quanto à manutenção do sistema político, o que pode afetar o investimento estrangeiro (Simões, 1997).

No risco económico há que salientar o risco cambial. Este caracteriza-se como a possibilidade do aparecimento de uma perda resultante da evolução desfavorável da taxa de câmbio e ocorre quando a moeda de transação sofre uma depreciação, ou seja, tem um poder de compra mais baixo (Balu e Armeanu, 2007).

Por outro lado, podemos classificar o risco cultural como a distância cultural entre o país de acolhimento e o país de origem como por exemplo as diferenças entre os símbolos, heróis, rituais, valores e práticas que condicionam o modo de fazer negócios (Hofstede, 1980; Simões, 1997).

Quando a empresa consegue gerir os riscos de internacionalização e desenvolver projetos internacionais com sucesso, esta experiência pode se transformar numa fonte de vantagem competitiva difícil de imitar ou replicar e pode durar o tempo suficiente para que a empresa estabeleça uma posição favorável no mercado em relação aos concorrentes, afirma Porter (1985), citado por Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010).

## **2.2 O Processo de internacionalização**

O conceito de internacionalização carece de uma definição universal (Simões, 1997). Meyer (1996), citado por Simões (1997), considera como o processo em que a empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. Por outro lado, Barber e Darder (2004) consideram a internacionalização como um processo de direção estratégica em que as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e incrementam uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, implicando a atuação fora das fronteiras nacionais.

O processo de internacionalização pode seguir duas linhas de pensamento: o modelo de *Uppsala* ou *born globals*. Estes modelos diferem entre si como se pode verificar em seguida.

### **2.2.1 Modelo de *Uppsala***

O modelo de *Uppsala* (Johanson e Vahlne, 1977) caracteriza-se pela aprendizagem do processo de internacionalização e pode ser considerado como um meio de reduzir o risco de internacionalização (Forsgren, 2002; Johanson e Vahlne, 2006). Este, considera que as empresas mitigam o risco internacional através de um processo de tomada de decisão incremental em que a empresa aumenta o nível de comprometimento e recursos

no mercado estrangeiro de uma forma gradual, conforme adquire conhecimento sobre este, ou seja, quanto maior o conhecimento sobre o mercado, maior o comprometimento de recursos.

O conhecimento e a experiência internacional são caracterizados como um recurso valioso, único e difícil de imitar e a melhor forma de obtê-lo passa por contratar gestores locais ou adquirir uma empresa já instalada (Peng, 2001; Meyn, 2009).

Este modelo explica dois padrões do processo de internacionalização da empresa (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975): o padrão de compromisso e a sequência dos modos de entrada. O primeiro considera que a empresa vai entrando gradualmente em mercados ao qual assume menor distância psíquica. Isto acontece devido à crescente experiência internacional da empresa o que lhe permite conhecer melhor os mercados. Segundo Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), citado por Johanson e Vahlne (1990), a distância psíquica é definida como o conjunto de fatores que perturbam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado como a língua, cultura, sistema político, etc.. Por outro lado, a sequência dos modos de entrada no mercado internacional compreende que a empresa aumente gradualmente o nível de comprometimento no mercado, passando o seu processo de internacionalização por quatro fases: exportação irregular, exportação através de um intermediário (exportação indireta), implementação de uma subsidiária de vendas e, por último, o estabelecimento de uma subsidiária de produção (Johanson e Vahlne, 1990).

Os modos de entrada no mercado internacional variam consoante o grau de controlo, os recursos comprometidos e o risco associado (Barber e Darder, 2004) e pode se considerar que quanto maior o grau de comprometimento, maior será o risco associado (Shrader, Oviatt e McDougall, 2000).

De acordo com Simões (1997), a exportação caracteriza-se como um modo de entrada com um baixo nível de controlo, risco e comprometimento de recursos. Por outro lado, o estabelecimento de uma subsidiária (investimento direto) representa um alto nível de controlo, risco e comprometimento de recursos. A nível intermédio encontram-se as formas contratuais que apresentam um nível moderado de controlo, risco e comprometimento de recursos.

Em suma, este modelo considera que as empresas iniciam o processo de internacionalização em mercados que possuem maior conhecimento e informação, abordando primeiro os países mais próximos geográfica e culturalmente, através de modos de entrada que envolvem menos comprometimento de recursos, aumentando-o conforme adquirem conhecimento de mercado.

Johanson e Vahlne (1990) redefiniram o modelo e admitiram que as empresas não podiam ser analisadas como um ator independente mas sim como parte de uma rede que inclui fornecedores e clientes. Assim, o modelo passou a estar mais focado em fatores externos por considerarem que as empresas beneficiam destas relações para aumentar o comprometimento no mercado. Estas redes são descritas como "*sistemas de relações sociais e industriais, abrangendo, por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos*" (Coviello e Munro, 1997). Neste estudo foi também citado que vários autores consideram o modelo demasiado determinístico pois as empresas podem escolher o modo de entrada e expansão no mercado de forma estratégica, não sendo necessário o conhecimento de mercado apesar de esta escolha ser condicionada pelas condições deste. Johanson e Vahlne (2003) consideraram que as empresas aprendem com as suas redes de relacionamento, o que permite que estas entrem em novos mercados de forma a desenvolver novos relacionamentos levando a que as empresas

entrem em cada vez mais mercados. Por outro lado, Johanson e Vahlne (1990) afirmam que Forsgren, (1989) considera que o modelo é válido apenas nos estágios iniciais do processo de internacionalização quando existe falta de conhecimento sobre o mercado, e que, quando a empresa já se encontra em vários países, as suas subsidiárias são a fonte de conhecimento mais importante para a localização de atividades no estrangeiro, e afirmam também que, Nordstrom (1990) assegura que o mundo se está a tornar cada vez mais homogêneo e, conseqüentemente, a distância psíquica está a diminuir. Turnbull (1987), citado por Lorga (2003), observou que algumas empresas iniciavam as suas operações internacionais através do investimento direto, contrariando o modelo.

### 2.2.2 *Born Globals*

A partir dos anos 90, observou-se que as empresas internacionalizavam-se cada vez mais cedo ou nasciam já a realizar negócios internacionais. Este novo tipo de empresas é denominado por *Born Globals* (Rennie, 1993), *International New Venture* (Oviatt e McDougall, 1994) ou *Global Start-ups* (Bell, 1995).

Na verdade, estas empresas surgiram em 1993 por Rennie. No entanto, o seu conceito carece de uma definição universal. De seguida apresentam-se algumas definições.

**Tabela 1: Definição de *Born Global***

| <b>Autor</b>              | <b>Definição</b>  |
|---------------------------|---|
| Rennie (1993)             | Empresas que começam a exportar nos primeiros dois anos de vida, sendo que as exportações correspondem a cerca de 75% das suas vendas   |
| Oviatt e McDougall (1994) | Empresas que desde o início procuram obter vantagem competitiva através do uso de recursos e da venda de <i>outputs</i> em vários países  |
| Madsen e Servais (1997)   | Empresas fundadas após 1976, que começam a exportar após três anos da sua criação e com vendas externas de pelo menos 25%   |
| Andersson e Wictor (2003) | Empresas cujas vendas no exterior atingiram pelo menos 25% do volume de negócios no prazo de 3 anos após a sua criação e que, desde o início, procuram obter vantagem competitiva significativa através da utilização de recursos e da venda de <i>outputs</i> em vários países |
| Dominguinhos (2007)       | Empresas que nos primeiros três anos de atividade alcançam 25% das vendas no exterior em pelo menos dois continentes distintos, ou que aí   |

|  |  |
|--|--|
|  | obtêm recursos estratégicos para a sua vantagem competitiva  |
| Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg e Zucchella (2008) | As <i>born globals</i> não devem ser definidas de uma forma mecanicista pois a definição pode mudar de um ambiente para o outro, dependendo do potencial do mercado doméstico, do produto e da receção das exportações |

Fonte: Adaptado de Meyn (2009)

Neste caso, utilizaremos a designação de Rennie (1993) “*born globals*” e a definição apresentada por Andersson e Wictor (2003).

De acordo com Meyn (2009), existem quatro pontos em comum nestas definições: a rapidez de entrada nos mercados externos (tempo que decorre entre a sua fundação e a primeira venda no estrangeiro), a escala da internacionalização (vendas obtidas no exterior), a diversidade global (atuação em vários países) e o objetivo (obter vantagem competitiva através da atuação em vários mercados).

O investimento das *born globals* surge como uma tentativa de exploração de oportunidades encontradas e estas empresas, de dimensão reduzida, são normalmente orientadas para a tecnologia, possuem poucos recursos, a sua experiência internacional é reduzida e não detêm reputação junto dos clientes (Oviatt e McDougall, 1997). Estas abordam o mercado externo devido a motivos estratégicos como a localização dos *clusters* de conhecimento, para responder ou seguir clientes internacionais relevantes, procurar nichos de mercado, explorar relações relevantes, aproveitar a vantagem competitiva detida através da atuação global e atendendo às condições competitivas da indústria (Bell, 1995; Dominginhos, 2007; Oviatt e McDougall, 2005).

As *born globals* não seguem uma lógica incremental de internacionalização, estas abordam vários mercados simultaneamente recorrendo a formas de operação cooperativas e com dispersão geográfica, nascendo já com a perspetiva de se internacionalizar e muitas delas não possuem um mercado principal (Dominginhos, 2007; Hamel, 1991).

Vários estudos identificaram os motivos do aparecimento e desenvolvimento das *born globals* (Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997; Andersson e Wictor, 2003).

Andersson e Wictor (2003) salientam quatro fatores:

1) **Importância do empreendedor:** Estas empresas têm uma grande capacidade de aprender com o conhecimento e redes do empreendedor, o que permite a criação de rotinas alinhadas com a atuação global, como a criação de uma língua oficial de comunicação (Dominguinhos, 2007). O empreendedor é conhecido por ter uma mentalidade global desde o início, ele conhece o mercado externo e identifica as oportunidades globais devido à sua experiência passada e por ter trabalhar no exterior ou numa multinacional. Este, possui um alto nível de qualificação académica, fala diversas línguas e detém contatos no exterior (Oviatt e McDougall, 1995; Madsen e Servais, 1997). O seu nível de ambição, visão, motivação e auto confiança é elevado, permitindo que a sua perceção ao risco seja reduzida (devido também ao seu nível de conhecimento), o que leva a iniciar a empresa numa escala global (Madsen e Servais, 1997; Dominguinhos, 2007). O empreendedor é capaz de influenciar o risco internacional pois consegue aceder a informação importante sobre os mercados estrangeiros quando esta é escassa (Shrader *et al.*, 2000). A sua experiência no mercado e o conhecimento complexo que possui permite gerar soluções inovadoras (ofertas de valor acrescentado associadas à inovação radical) assentes em recursos valiosos e com elevado valor no mercado, o que lhe permite encontrar oportunidades quase invisíveis no mercado, atuando a empresa em nichos de mercado (Oviatt e McDougall, 1995). Pode se concluir que o empreendedor é o recurso mais valioso das *born globals* (Dominguinhos, 2007).

2) **Redes de relacionamento:** As redes são um fator decisivo no processo de internacionalização pois influenciam os países a abordar (Coviello e Munro, 1997). Estas relações são consideradas como fonte de conhecimento sobre os mercados externos e a partir deste conhecimento é possível reduzir o risco de internacionalização bem como desenvolver novas oportunidades de negócio (Ellis, 2000; Zain e Ng, 2006; Johanson e Vahlne, 2006). As redes de relacionamento permitem explorar relações pessoais e empresariais para que a empresa ganhe vantagem competitiva e estão associadas à necessidade de flexibilidade na partilha de custos de I&D, permitem superar as deficiências em recursos e competências e possibilita um acesso mais fácil aos mercados, possibilitando à empresa saltar alguns passos do processo de internacionalização (Simões e Dominginhos, 2001; Buckley e Casson, 1998). Oviatt e McDougall (1994, 1995) concluíram que as redes influenciam mais o país a abordar do que a distância psíquica e estas influenciam também o modo de entrada no mercado externo e identificam oportunidades, dando conselhos e participando nas negociações.

3) **Globalização:** caracterizada pelas novas condições do mercado como a supressão de barreiras aduaneiras, o incremento do investimento direto estrangeiro, a difusão da tecnologia, a diminuição dos custos de transporte, a desagregação das cadeias de valor, o crescimento das redes globais, a disponibilidade de recursos humanos qualificados com experiência internacional e a fácil obtenção de informação sobre o mercado, nomeadamente através da *internet*, facilitam a internacionalização destas empresas (Simões e Dominginhos, 2001; Madsen e Servais, 1997; Oviatt e McDougall, 2005).

4) **Indústria:** Como já foi referido, o empreendedor identifica oportunidades quase invisíveis no mercado e, como consequência, as empresas atuam em nichos de mercado. As empresas utilizam tecnologia de ponta para desenvolver soluções únicas, inovadoras

e especializadas para o mercado global, o que permite responder atempadamente a clientes e concorrentes e possuem também um conhecimento pormenorizado das necessidades dos clientes (Oviatt e McDougall, 1995; Madsen e Servais, 1997; Dominginhos, 2007). Isto causa distúrbio na indústria e, confere-lhes uma vantagem única permitindo superar a concorrência numa escala internacional evitando assim o ambiente competitivo criado pelas multinacionais (Dominginhos, 2007). Quanto mais definidos são os nichos de mercado, mais depressa a empresa se internacionaliza pois o seu mercado doméstico deixa de ser adequado para os seus objetivos de vendas (Shrader *et al.*, 2000).

### 2.2.3 Modelo de *Uppsala* VS *Born Globals*

Como foi possível observar, estas duas abordagens apresentam diferenças significativas.

O quadro seguinte confirma algumas dessas discrepâncias.

**Tabela 2: Características do Modelo de *Uppsala* VS Características das *Born Globals***

| <b>Dimensão</b>                          | <b>Modelo de <i>Uppsala</i></b>  | <b><i>Born Globals</i></b>   |
|--|--|--|
| <b>Velocidade de Internacionalização</b> | De acordo com os recursos e conhecimento, adequando a perceção ao risco      | Rápida – Dentro de 3 anos  |
| <b>Escala da Internacionalização</b>     | Não relevante  | No mínimo 25% das vendas efetuadas no exterior                           |
| <b>Âmbito da Internacionalização</b>     | Não aplicado   | Várias atividades devem ser internacionalizadas                          |
| <b>Diversidade Global</b>                | Abordar um mercado de cada vez   | Atuar em vários países   |
| <b>Objetivo</b>                          | Aumentar o lucro   | Ganhar vantagem competitiva por atuar em vários países                   |
| <b>Idade da Empresa</b>                  | Empresas consolidadas  | Empresas novas   |
| <b>Aprendizagem Incremental</b>          | O conhecimento sobre o mercado é obtido através do conhecimento experimental | Ocorre mas é o conhecimento prévio que aumenta a aprendizagem da empresa |
| <b>Distância Psíquica</b>                | Escolha do mercado com base na distância psíquica                            | Não relevante  |

Fonte: Adaptado de Meyn (2009)

Podemos observar que, por um lado, o modelo de *Uppsala* afirma que as empresas internacionalizam-se de acordo com uma lógica incremental, indo primeiro para os países em que assumem menor distância psíquica, começando por modos de entrada que exigem menos comprometimento de recursos de forma a mitigar o risco de internacionalização. Gradualmente, as empresas vão aumentando o envolvimento internacional conforme adquirem conhecimento sobre o mercado. Por outro lado, temos as *born globals* que se internacionalizam precocemente devido a motivos estratégicos, não seguindo uma lógica incremental de internacionalização, dispersando geograficamente, não dando importância à distância psíquica.

### **3. Questões de Investigação**

A revisão da literatura efetuada permitiu evidenciar que os riscos de internacionalização assumem um papel crucial no processo de internacionalização. Para além disso, permitiu também realçar que as *born globals* não seguem uma abordagem incremental de internacionalização (Hamel, 1995) que é considerada um método de minimizar este risco. Neste sentido, com este trabalho, pretende-se perceber a relação da abordagem das *born globals* com o risco na sua internacionalização e de que forma o empreendedor e as redes de relacionamento contribuem para o sucesso daquela.

Elaborou-se, portanto, as seguintes questões de investigação:

Q1: Qual a influência do modelo de *Uppsala* na internacionalização das *born globals*?

Q2: Qual a importância do empreendedor no processo de internacionalização das *born globals*?

Q3: Qual a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização das *born globals*?

Q4: De que forma as *born globals* enfrentam os riscos políticos, cambiais e culturais?

## **4. Metodologia**

### **4.1 Estudo de caso**

De forma a responder às questões de investigação, a metodologia utilizada é o estudo de caso. O estudo de caso é uma investigação empírica, de natureza qualitativa, que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de informação o que permite o desenvolvimento prévio de preposições teóricas de forma a conduzir a recolha e análise de dados (Yin, 1994). O estudo de caso é a melhor metodologia de investigação quando se pretende responder a perguntas do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos e quando o foco é para um fenómeno, que dentro do seu próprio contexto seja contemporâneo e não passado (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). Isto é, o objetivo do estudo de caso não se prende em referir um evento já passado, mas sim estudar um evento contemporâneo, corrente, do dia-a-dia, no seu próprio contexto.

Ao utilizarmos esta metodologia, é possível obter um conjunto muito variado de informação desde as notícias, reportagens, documentos internos da empresa, entrevistas, etc., (Eisenhardt, 1989), o que permite que a informação seja mais fiável.

Elaborou-se dois estudos de caso utilizando a lógica de replicação parcial. Esta técnica permite obter resultados mais rigorosos e permite a comparação dos casos (Yin, 2003).

### **4.2 Identificação e escolha dos casos**

Para a escolha dos casos, pretende-se que as empresas estudadas sejam *born globals* portuguesas devido às características do estudo. Assim, as empresas foram identificadas

através de uma pesquisa *online* pelos sítios de internet de dez *born globals* portuguesas conhecidas de forma a perceber o seu processo de internacionalização. Foi também utilizada a documentação pública para completar a informação encontrada.

Um dos requisitos é que as empresas escolhidas possuíssem filiais no estrangeiro, visto que, esta forma de entrada apresenta um elevado risco. Foi também considerada a dispersão geográfica destas filiais bem como a distância psíquica dos países abordados.

Sendo assim, os critérios de seleção foram:

- ✓ Empresas portuguesas com um mínimo de 25% de facturação no exterior após 3 anos da sua fundação;
- ✓ Possuírem várias filiais no exterior;
- ✓ Estas filiais serem geograficamente distantes umas das outras.

Foram encontradas duas empresas que cumpriam os requisitos: a WeDo Technologies e a TIM w.e..

O primeiro contato com as empresas foi através do envio de um correio eletrónico, seguiu-se um contato por telefone e, por último, numa das empresas, um contato mais direto através do envio de uma mensagem para o CEO<sup>1</sup> recorrendo a uma rede social.

As empresas demonstraram total colaboração no estudo tendo sido acordado que depois de escritos, os estudos de caso eram enviados para os entrevistados para que estes confirmassem o seu conteúdo.

De forma a permitir a duplicação do estudo, foi elaborado um protocolo de estudos de caso com todas as tarefas realizadas para a construção e análise dos mesmos (Anexo 2).

---

<sup>1</sup> *Chief Executive Officer*

### 4.3 Recolha de informação

De acordo com Yin (1994), o investigador deve ter em mente que o objetivo principal do estudo de caso não é a identificação de fenómenos, mas sim a sua compreensão. Deste modo, foi definido que o melhor método de recolha de informação será a documentação pública e a realização de uma entrevista, sendo que, houve também a oportunidade de assistir a uma conferência sobre o processo de internacionalização de uma das empresas.

A documentação pública utilizada foi a informação encontrada *online*, em formato escrito, áudio e audiovisual, bem como em revistas em formato papel. Os documentos encontrados foram entrevistas direcionadas à empresa e ao seu CEO, notícias sobre a empresa, reportagens, etc..

A entrevista é o método mais utilizado nas metodologias qualitativas devido à vantagem de poder ser adaptada e ajustada ao contexto de estudo. Esta, permite recolher informação de forma rica e profunda e possibilita a compreensão de sentimentos e emoções devido ao contato direto associado, o que pode clarificar a compreensão do objeto de estudo (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A entrevista elaborada é semiestruturada, com perguntas de resposta aberta. Esta técnica de amostragem de natureza não probabilística foi a intencional, uma vez que os participantes não foram escolhidos ao acaso, mas sim de forma a proporcionar maior relevância ao estudo (Baranano, 2004).

As entrevistas foram realizadas durante o mês de Maio, nas instalações das empresas e foram direcionadas à diretora de comunicação de uma das empresas e ao *product marketing manager* de outra. Cada entrevista durou entre 45 a 60 minutos e os entrevistados responderam a todas as questões. As entrevistas foram gravadas e

transcritas seguindo o protocolo dos estudos de caso para assegurar a validade da informação (Yin, 2003).

Foi, posteriormente, pedido às empresas que confirmassem os dados encontrados na documentação pública bem como respondessem a algumas perguntas que não ficaram bem esclarecidas no decorrer da entrevista. Este pedido foi feito através do envio de um correio electrónico com os dados necessários.

Por fim, a conferência assistida foi realizada nas instalações do ISEG durante o mês de Maio pelo CEO de uma das empresas. A conferência durou cerca de meia hora e seguiu-se a mesma técnica, tendo sido gravada e posteriormente transcrita.

Por fim, Yin (1994) considera a utilização de várias fontes na recolha de dados como a triangulação de dados e esta técnica visa aumentar a fiabilidade das conclusões obtidas por serem resultado de várias perspectivas de avaliação e análise sobre o fenómeno.

#### **4.4 Robustez dos resultados**

Segundo Yin (1994), para que os resultados sejam fiáveis há que garantir a validade da informação, nomeadamente, a validade dos constructos, a validade interna, a validade externa e a fiabilidade.

Na tabela 3 apresentam-se as técnicas utilizadas para garantir a validade da informação.

**Tabela 3: Garantia de validade da informação**

| <b>Critérios</b>         | <b>Técnicas utilizadas</b>                        |
|--------------------------|---|
| Validade dos constructos | Utilização de múltiplas fontes de informação      |
|                          | Toda a informação foi revista pelos entrevistados |
| Validade interna         | Identificação de padrões comuns nos casos         |
| Validade externa         | Replicação dos estudos de caso                    |
| Fiabilidade              | Utilização de um protocolo de estudos de caso     |

Fonte: Adaptado de Yin (1994)

## 5. Casos de estudo

### 5.1 WeDo Technologies

A WeDo Technologies foi fundada em 2001 por Rui Paiva, atual CEO da empresa, e mais 6 colegas que na altura trabalhavam na Optimus, empresa pertencente à Sonae<sup>2</sup>. Atualmente, 70% da empresa é detida pela Sonae e os restantes 30% pertencem aos seus fundadores.

Líder mundial em soluções de *Revenue Assurance* (Garantia de Receita) e *Business Assurance* (Garantia de Negócio), a empresa fornece *software* e consultoria especializada com o intuito de analisar de forma inteligente grandes quantidades de dados para que as empresas anulem ou minimizem ineficiências organizacionais ou de negócio.

Durante os primeiros nove meses, a Optimus foi o seu único cliente e, no mesmo ano da sua fundação, a empresa começou a vender para o Brasil. Após três anos, 25% do seu volume de negócio provinha de vendas efetuadas no exterior.

A empresa considera que os seus motores de crescimento são a escala, a duplicação e a granularidade. Como afirma Rui Paiva, numa primeira fase, a empresa “*agarrou no produto e tentou vendê-lo para vários sítios a partir de Portugal*”, na segunda fase, fez com que “*esta força de vendas que existia num único ponto fosse multiplicada por um conjunto de pontos diferentes, no nosso caso, em 12 pontos diferentes*”. A terceira fase é aquela em que a empresa se encontra e passa por “*agarrar no produto e monitorizá-lo, para além de torná-lo num conjunto de módulos, de forma a adaptá-lo a outras indústrias*”. Tipicamente, o produto é feito para as telecomunicações mas, hoje em dia, já é aplicado à área do retalho, à área financeira e à área energética.

---

<sup>2</sup> Maior grupo não financeiro português

Atualmente, a empresa possui escritórios em 12 países, nos cinco continentes, está presente em mais de 80 países (Anexo 3), possui cerca de 180 clientes e 500 funcionários com um alto nível de qualificação.

Desde a sua fundação que a empresa teve sempre um *cash flow* positivo e, em 2012, faturou um total de 55,1 milhões de euros, sendo que, 80% desse valor corresponde a negócio efetuado no exterior. A meta da WeDo é aumentar a sua receita para os 100 milhões de dólares até 2015 através da sua intensificação global.

Futuramente, a empresa pretende reforçar o seu negócio na Ásia por ser um mercado em crescimento e, conseqüentemente, por possuir mais oportunidades de negócio.

## **5.2 TIM w.e.**

A TIM w.e. foi fundada em 2002 por Diogo Sávi e Ricardo Carvalho sendo que estes são os únicos acionistas da empresa.

Atualmente, a empresa fornece estratégias e campanhas de *mobile marketing*, monetização de conteúdos e soluções para portais móveis na área do *mobile entertainment* e soluções de cobrança e micro pagamentos baseados em aparelhos móveis na vertente *mobile Money* (Anexo 4).

Dentro do *mobile marketing*, a TIM w.e. aposta no *mobile government* que tem como objetivo divulgar os comunicados do governo aos cidadãos.

Inicialmente, a empresa operava apenas na área do *mobile entertainment*, mais tarde, em 2006, apostou no *mobile marketing* e só em 2009 entrou no negócio do *mobile money*.

O primeiro cliente da empresa foi uma operadora móvel norueguesa, seguindo-se clientes na Singapura e em Espanha. Após três anos de atividade, 90% das suas vendas correspondem a vendas efetuadas no estrangeiro.

Hoje em dia, a empresa está presente nos cinco continentes, possui escritórios em 26 países e encontra-se em 75 destes (Anexo 5), tem ligações em mais de 280 operadoras móveis, um potencial de 3 mil milhões de utilizadores e cerca de 400 colaboradores em todo o mundo.

Em 2011 a empresa esteve perto de entrar no NASDAQ<sup>3</sup> mas adiou essa decisão devido às condições do mercado tanto europeu como norte-americano.

Desde a sua fundação que a empresa tem um crescimento contínuo e nos últimos anos este tem sido a dois dígitos. Em 2012 faturou cerca de 337 milhões de euros, sendo que, aproximadamente 98.5% deste valor corresponde a vendas efetuadas no exterior.

Futuramente, a empresa pretende continuar a apostar em mercados emergentes como a Ásia pacífico e Europa do leste através da replicação do seu modelo de sucesso.

## **6. Análise dos resultados e discussão**

Neste capítulo são apresentados os resultados da investigação, é feita a discussão dos mesmos confrontando com a revisão da literatura efetuada, de forma a responder às questões de investigação.

Em primeiro lugar, há que destacar que de acordo com a definição de Andersson e Wictor (2003), comprovou-se que ambas as empresas são *born globals*, visto que, pelo menos 25% do seu volume de negócios, após 3 anos da sua criação, provêm do exterior e, desde o início, que procuram obter vantagem competitiva através da utilização de recursos e da venda de *outputs* em vários países.

---

<sup>3</sup> Segundo maior mercado de ações em capitalização de mercado do mundo localizado em Nova Iorque

## 6.1 Qual a influência do modelo de *Uppsala* na internacionalização das *born globals*?

Nesta temática, é possível destacar: as motivações que levaram as empresas a expandirem-se internacionalmente; a criação de uma língua oficial de comunicação; o primeiro contrato internacional e a lógica de expansão para a abertura de escritórios internacionais.

Quanto às motivações de internacionalização, no caso da WeDo, há que salientar que desde o início que esta foi pensada para se expandir internacionalmente devido à reduzida dimensão do mercado de telecomunicações português e, também, porque a empresa ao estar ligada a uma operadora móvel, neste caso a Optimus, teria dificuldades em vender para as outras operadoras. Segundo o entrevistado, *“uma empresa não tem um projeto viável se o mesmo é aplicado a apenas 3 empresas a nível global”*.

Por outro lado, *“desde o início que a internacionalização fez parte da estratégia da TIM w.e., pois sabíamos que todas as empresas que não apostam noutros mercados ou fecham, ou acabam por ser adquiridas num curto espaço de tempo”*<sup>4</sup>. Outro ponto a referir é que *“a empresa nasce logo internacional pois os seus primeiros clientes são internacionais”*, sendo que o mercado português foi apenas o quarto mercado abordado. A reduzida dimensão de Portugal também fez com que a empresa se expandisse *“ao fazermos um produto desta dimensão não nos focamos num país com 10 milhões de pessoas mas sim nos potenciais utilizadores a nível mundial”* afirma o entrevistado.

No que diz respeito à língua oficial de comunicação, ambas as empresas adotaram o inglês. Toda a comunicação interna das empresas é elaborada em inglês para que todas as pessoas a possam entender, evitando assim desperdícios de tempo em traduções. É de

---

<sup>4</sup> Diogo Sávi in computerworld.com.pt a 20 de Dezembro de 2012

salientar que na TIM w.e., também é considerado o espanhol. Esta questão é pertinente devido a questões culturais nos países da América Latina como afirma o entrevistado “*não há muita abertura de espírito quando se trata em adaptar-se a outras culturas e falar outras línguas*”. Isto é relevante já que uma fatia significativa dos seus escritórios situam-se nesta região onde nem sempre o inglês é perfeitamente falado e entendido.

O primeiro contrato internacional, no caso da WeDo, surgiu no Brasil em Outubro de 2001. Na altura, a empresa estava a desenvolver contatos internacionais em Espanha, França e Brasil. Optou por estes países devido a uma questão de proximidade geográfica no caso de Espanha e França e ainda aos contatos que o grupo Sonae detinha nestes países. O Brasil foi por uma questão de proximidade da língua tendo sido realizado o primeiro contrato. Por outro lado, quando surgiu a ideia de criar a TIM w.e., Diogo Sálvi contactou por telefone algumas operadoras espalhadas pelo mundo apresentando o seu produto. O primeiro cliente interessado foi uma operadora localizada na Noruega.

Quanto à expansão internacional, a WeDo, empresa fornecedora de *software* e consultoria, fornece o seu produto através de um contrato de licença. A empresa entrega o produto diretamente aos seus clientes e, quando se justifica, devido ao número de clientes num determinado país, abre uma filial comercial. O primeiro escritório internacional foi inaugurado em 2002 no Brasil e, no mesmo ano, a empresa abriu outro escritório localizado em Madrid.

No caso dos escritórios nos Estados Unidos da América e na Singapura, a lógica de internacionalização foi diferente. Nos E.U.A., “*o mercado americano não aceita uma empresa se ela não estiver presente no mercado*”, afirma o entrevistado, ou seja, foi preciso que a empresa abrisse primeiro um escritório e só depois iniciasse a atividade.

Foi aberto o escritório na Singapura porque a empresa necessitava de um “*sítio que fosse central devido aos clientes estarem espalhados pela Ásia*” o que era um inconveniente devido à dimensão do continente. Atualmente, este escritório foi encerrado e a gestão dos países asiáticos é feita a partir da Malásia.

A TIM w.e. fornece os seus serviços através de um contrato de prestação de serviços e segue a mesma lógica, abrindo um escritório sempre que se justifique em termos de número de clientes e se estes acrescentam valor à empresa. Em 2004, os fundadores da empresa decidiram fazer uma *roadtrip* pela América Latina de forma a angariar novos clientes. A decisão por este conjunto de países recai por possuírem “*mercados emergentes, de grande crescimento, potencial e com pouca concorrência*” afirma o entrevistado. Outro dos fatores incide em países de grande dimensão. O fator proximidade cultural também foi ponderado mas não foi decisivo para a escolha. O primeiro escritório internacional abriu portas em 2005, na Colômbia e, no mesmo ano, a empresa abriu outro na Argentina.

Há casos em que a empresa tem de primeiro estar presente no país e só depois consegue negociar com as operadoras locais como aconteceu em Angola, “*não se fecha nenhum negócio se não tivermos um parceiro local e um escritório no país*”, afirma o entrevistado.

### **6.1.1 Discussão**

De certa forma, os resultados obtidos vão ao encontro dos reportados na literatura. As empresas da amostra foram, desde logo, concebidas tendo em vista o processo de internacionalização (Dominginhos, 2007). Estas abordaram o mercado externo precocemente devido à dimensão reduzida do mercado português e, conseqüentemente, devido às condições competitivas da indústria confirmando a teoria de Bell (1995). É

possível acrescentar que, no caso da TIM w.e., esta abordou logo o mercado externo porque o seu primeiro cliente foi internacional, destacando também que um dos motivos para a internacionalização foi o receio de a empresa ser adquirida. Por fim, pode se acrescentar que as empresas sabiam que não podiam ter um projeto viável se este fosse apenas aplicado ao território português. Este facto está relacionado com a sua atuação em nichos de mercado como sublinhado por Oviatt e McDougall (1995). As empresas têm necessidade de atuar em vários países, de forma a aproximarem-se de um maior número de potenciais clientes.

Quanto à língua oficial de comunicação, as empresas adotaram o inglês de forma a facilitar o seu desempenho corroborando Dominginhos (2007). É de destacar que, no caso da TIM w.e., também é considerado o espanhol devido a questões culturais concluindo que a empresa tenta adaptar-se aos mercados estrangeiros.

O primeiro contrato internacional, no caso da WeDo, surgiu devido às redes de relacionamento, salientando a importância destas no sucesso do processo de internacionalização da empresa (Andersson e Wictor, 2003) e emergiu por uma questão de sorte na TIM w.e. realçando a visão do empreendedor (Madssen e Servais, 2003).

As empresas da amostra não recorrem às formas de cooperação que é uma das características das *born globals* e há que notar que as suas filiais são dispersas geograficamente (Dominginhos, 2007; Hamel, 1991). Sempre que se justifique, tendem a estabelecer um escritório internacional num determinado país, de forma a seguir os clientes e a explorar relações relevantes. Há que destacar, todavia, que há países que obrigam as empresas a abrir primeiro um escritório e só depois entrar no mercado. Nesses casos, a presença física decorre da regulação do país e dos hábitos culturais.

## 6.2 Qual a importância do empreendedor no processo de internacionalização?

Quanto à importância do empreendedor, há que destacar o seu nível de educação, experiência profissional, ambição e visão que levaram ao sucesso do processo de internacionalização da empresa.

Em relação à formação académica, no caso da WeDo, Rui Paiva é licenciado em Matemáticas Aplicadas e é pós-graduado em Gestão de Empresas e Informática de Gestão. Os restantes fundadores da WeDo possuem uma licenciatura sendo que alguns deles são detentores de pós-graduações. No caso da TIM w.e., Diogo Sávi é licenciado em Gestão e possui um MBA. Já Ricardo Carvalho é licenciado em Educação Física.

No que diz respeito à experiência profissional, antes de fundar a WeDo, Rui Paiva já havia trabalhado em telecomunicações. Foi CIO<sup>5</sup> do departamento informático da Optimus e subdiretor da área de infraestruturas da Vodafone, trabalhou ainda na Portugal Telecom e na multinacional Hewlett-Packard (HP). Quanto aos outros fundadores da empresa, possuem todos uma grande experiência profissional, sendo que alguns trabalharam em multinacionais.

Um facto importante sobre a WeDo é que esta foi criada formalmente em Junho de 2000 mas só iniciou a sua atividade em Fevereiro do ano seguinte. Durante este tempo, os fundadores escreveram o *Whitebook* ao qual denominam como “bíblia da empresa”. Neste, foram escritas todas as regras, processos, metodologias e procedimentos da empresa, ou seja, a empresa foi preparada desde o zero para se tornar naquilo que é hoje. Neste momento, o *Whitebook* é 50% do que foi escrito ao início e os restantes 50% são atualizações realizadas ao longo do tempo, desde as fusões, aquisições, novos processos, etc.. Nas palavras de Rui Paiva, o *Whitebook* “*não foi escrito porque somos*

---

<sup>5</sup> Chief Information Officer

*inteligentes, o que nós tentámos fazer foi ver tudo o que tínhamos feito nas outras empresas e sumarizar aquilo que achamos que tinha mais sentido”.*

No caso da TIM w.e., Diogo Sálvi já havia trabalhado na área da banca, tendo sido o responsável pelo lançamento do Banco Best (banco *online* do Banco Espírito Santo) e Ricardo Carvalho cofundou e geriu o portal desportivo *infodesporto*. Este, foi também consultor estratégico de algumas empresas ligadas ao *mobile marketing* e *mobile entertainment* e consultor do conselho de administração para as áreas *media*, *internet* e *CRM* do grupo Cofina, uma das mais conceituadas empresas de *media* em Portugal.

Quanto à criação das empresas, a WeDo “*surgiu com um conjunto de pessoas que tinha a ambição de criar uma empresa e que propuseram à Sonae criar uma empresa dentro da própria empresa*” afirma o entrevistado. Segundo Rui Paiva, “*ao fim de 3 anos a trabalhar na Optimus, não éramos felizes com o que fazíamos e rapidamente chegámos à conclusão que tínhamos todos o mesmo objetivo*”. Devido à sua experiência em telecomunicações, Rui Paiva sabia que havia um conjunto de processos que podiam ser otimizados, surgindo assim a oportunidade para criar a empresa.

Já a ideia de criar a TIM w.e., surgiu em 2001 quando Diogo Sálvi, que sempre teve a ambição de criar uma empresa, conheceu um grupo de indivíduos de nacionalidade holandesa que produziam conteúdos móveis e deparou-se com uma grande oportunidade nesse ramo. Diogo Sálvi sabia do potencial de cobrança através de dispositivos móveis em comparação com a *internet* devido à sua experiência profissional na área da banca. Inicialmente, a TIM w.e. ocupava-se apenas em comercializar os produtos que o grupo holandês produzia.

Para prosseguir com o negócio, Diogo Sálvi precisava de um parceiro que possuísse a parte mais tecnológica. Após alguma pesquisa, encontrou Ricardo Carvalho que foi o

responsável pela criação da plataforma da TIM w.e.. de forma a que esta começasse a produzir os também produtos.

Sobre os produtos, verifica-se que estes são únicos e estão relacionados com a experiência anterior dos fundadores. Rui Paiva afirma *“queríamos fazer uma coisa que não era mais do que o mercado já tinha. Sabíamos que o produto tinha a ver com o nosso conhecimento e este era sobre informática e informática de telecomunicações. Por isso, decidimos fazer a “cola” das funcionalidades mais importantes da área”*.

No caso da TIM w.e., Ricardo Carvalho possuía experiência na área o que permitiu desenvolver melhor o produto. Este produto é escalável na medida em que *“não podíamos focar-nos em vender o nosso produto somente para as operadoras locais e ganhar pouco dinheiro com isso”* afirma a TIM w.e., daí o produto ser vendido para todo o mundo sem muito custo adicional.

### **6.2.1 Discussão**

É possível observar que, nos casos estudados, os empreendedores são altamente qualificados, o que é aliás uma das suas características predominantes (Oviatt e McDougall, 1995). Possuem igualmente competências específicas relacionadas com telecomunicações e especificidades das transações. Por exemplo, Diogo Sálvi conhecia o potencial de cobranças através de dispositivos móveis, Ricardo Carvalho já havia trabalhado na área e Rui Paiva sabia que havia processos que podiam ser otimizados. Confirma-se a teoria de Oviatt e McDougall (1995) sobre a importância da experiência passada dos empreendedores que contribuiu para que estes tivessem um conhecimento pormenorizado sobre o ramo de negócio o que levou ao sucesso da empresa. Esta experiência fez com que, no caso da WeDo, fosse criado o *Whitebook* de forma a

otimizar os seus processos e, no caso da TIM w.e., os empreendedores soubessem que a cobrança através de dispositivos móveis era mais rentável em detrimento da *internet*.

Contudo, ao contrário do que seria expectável, os empreendedores das empresas da amostra não indicam qualquer experiência profissional no estrangeiro de forma a conhecer os mercados internacionais e, no caso da TIM w.e., os seus fundadores não possuem experiência em multinacionais.

A experiência profissional fez com que os empreendedores encontrassem uma oportunidade quase invisível no mercado, o que, combinado com o seu conhecimento complexo (devido ao alto nível de educação) permitiu criar um produto único e diferenciado. Este produto abrange apenas um nicho de mercado (Oviatt e McDougall, 1995) fazendo com que a empresa se internacionalizasse e tivesse sucesso devido às características únicas do produto criado pelo empreendedor.

Outro dos aspetos importantes a destacar, é a ambição de criar uma empresa por parte dos empreendedores e a sua visão para o negócio (Madsen e Servais, 1997), o que fez com que estes considerassem desde o início o mercado externo devido às condicionantes de atuar apenas no mercado doméstico.

Um facto que não foi mencionado foi a rede de relacionamento do empreendedor que também contribuiu para o sucesso da empresa. Este será descrito seguidamente.

### **6.3 Qual a importância das redes de relacionamento?**

Neste tipo de empresas, as redes de relacionamento são cruciais para o seu sucesso. Há que destacar a importância destas na escolha do primeiro país abordado, nas oportunidades criadas como forma de recolha de informação sobre os mercados externos e como uma ponte de ligação entre a empresa e os clientes locais.

Para a WeDo, as redes de relacionamento são importantes mas não são o seu motor de crescimento. *“Apesar do respeito que temos pelas culturas, é importante ter uma pessoa que fale a língua do país, ou que tenha um contato no cliente para que este não sinta que somos uma empresa que chega, aborda e desaparece. É necessário um contato que vai estar sempre disponível”* afirma o entrevistado.

No caso da TIM w.e., esta tem de manter uma rede de relacionamento bastante consistente devido ao seu negócio como afirma o entrevistado *“temos campanhas em que é preciso o contato com a operadora local e sem o qual não é possível a sua realização”*.

As redes foram importantes para a escolha do primeiro país a abordar. Segundo Rui Paiva da WeDo, o primeiro país foi o Brasil porque *“um dos nossos contatos afirmou que havia uma oportunidade no Brasil”*. Como foi referido, no início do processo de internacionalização, a empresa estava a desenvolver vários contactos internacionais, destacando-se Espanha e França. *“A Sonae pertencia ao grupo da France Telecom e já conhecíamos as pessoas da operadora que trabalhavam na nossa área”* afirma a WeDo, o que facilitou o contato. No caso da TIM w.e., como já foi evidenciado, no início do processo de internacionalização, os fundadores decidiram fazer uma *roadtrip* pela América Latina de forma a conseguir os contatos necessários e o conhecimento de mercado para se expandirem neste conjunto de países. Após assegurar estes contatos e conhecimento, a empresa abriu o primeiro escritório internacional.

As redes de relacionamento, juntamente com o trabalho de campo, permitem às empresas obter informação sobre o mercado. Os colaboradores das empresas viajam até aos países, fazem propostas, falam com os parceiros locais e desenvolvem a rede de relacionamento da empresa. Como afirma o entrevistado da WeDo, *“não temos nenhum*

*escritório no Vietnam mas conhecemos o mercado, vamos até lá frequentemente, fazemos propostas e desenvolvemos contatos”.* Já no caso da TIM w.e., *“os fundadores da empresa passam a maior parte do tempo no avião, a visitar os países que pretendem abordar de forma a desenvolver contatos”.*

De forma a aumentar a sua rede de relacionamento, a WeDo aposta na participação em feiras de negócios e em parcerias com consultores comerciais. No caso das parcerias, estes consultores já haviam trabalhado em empresas como a Ericsson e a Nortel e introduzem a WeDo nas suas redes de relacionamento. Este facto foi importante para o sucesso da empresa pois estes consultores detêm os contatos necessários para que a WeDo consiga vender o produto tal como salienta o entrevistado *“o ex-consultor de vendas da Ericsson detém contatos nas empresas da América Latina o que permitiu à empresa abordar este mercado e sem o qual não seria possível”.*

Já a TIM w.e., ao escolher os gestores que ficarão responsáveis pelos escritórios em determinado país, um dos requisitos é que estes possuam uma boa rede de relacionamento e contatos de forma a que a empresa consiga tirar proveito da mesma.

Um facto importante sobre a TIM w.e. é que quando esta expandiu o seu negócio para outras áreas de atuação, recorreu aos contatos que possuía de forma a aumentar os seus clientes nas novas áreas.

### **6.3.1 Discussão**

Há que destacar que as empresas recorreram às suas redes de relacionamento de forma a decidir pelo primeiro país a abordar confirmando a teoria de Coviello e Munro (2007). No caso da WeDo, estes contatos provêm da experiência passada dos empreendedores, já na TIM w.e. foi devido ao trabalho de campo.

Foi possível constatar que as redes são a maior fonte de conhecimento da empresa quando o assunto são mercados externos corroborando com Ellis (2000) e as empresas tentam estar presentes ao máximo nos mercados de forma a recolher informação e aumentar a sua rede de relacionamento. A informação recolhida permite conhecer melhor o mercado e minimizar o risco confirmando a teoria de Coviello e Munro (1997) e Ellis (2000).

As redes de relacionamento facilitaram o processo de internacionalização das empresas desenvolvendo novas oportunidades de negócio nos mercados estrangeiros em que as empresas não estavam presentes (Johanson e Vahlne, 2006) e permitiram que a empresa expandisse o seu novo serviço.

Outro aspeto importante é a ponte de ligação entre o cliente e a empresa que estas permitem, no caso da TIM w.e., porque necessita de um parceiro de forma a realizar as suas campanhas, e, na WeDo de forma a haver uma ligação mais direta com os clientes, contribuindo assim para o sucesso da empresa no processo de internacionalização.

#### **6.4 De que forma as *born globals* enfrentam os riscos políticos, cambiais e culturais?**

O risco é algo controlado nas empresas, não as afetando muito devido ao setor de atuação e aos produtos oferecidos.

Para a WeDo, o risco é uma coisa com que a empresa “*lida bem*” sendo que o departamento de auditoria e financeiro segue as melhores práticas. No caso da TIM w.e., o risco é sempre ponderado nas decisões da empresa sublinhando o facto de o empreendedor ter uma aversão ao risco mais baixa. O entrevistado afirma que o risco é relativo, “*o risco que temos é o de montar um escritório, investir em marketing e o*

*negócio falhar. Não temos um investimento de grande custo e o risco é controlado devido à natureza do negócio”.*

Quanto ao risco cambial, este é bem controlado por parte da WeDo. Na sua tabela de preços estão representadas apenas duas moedas, o euro e o dólar, daí este risco não ser muito considerado. Por outro lado, o risco cambial afeta a TIM w.e. já que esta reporta os seus lucros e prejuízos em euros apesar de atuar em diversos mercados. O entrevistado afirma que é um risco que está previsto e tudo depende da gestão de portfólio e acrescenta também que *“houve campanhas em que contratamos um serviço a um determinado preço numa moeda e, de repente, na altura do pagamento o preço já era outro e tivemos de alterar a fatura”* e ainda *“há um hedging natural na lógica de portfólio e o nosso departamento financeiro sabe perfeitamente disso”.*

As empresas consideram que as características do povo português são a sua maior vantagem de forma a mitigar o risco cultural afirmando que os portugueses lidam muito bem com as diferenças, observam o que é feito, respeitam e tentam adaptar-se e seguir a cultura, destacando assim a abertura de espírito típica do povo português.

A WeDo está orientada para geografias, estando dividida em 6 zonas geográficas: Península Ibérica e América Latina, América do Norte e Caribe, Europa do Norte, Central e de Leste, Europa do Sul, Médio Oriente e África, e Ásia a região do Pacífico e os colaboradores de cada uma das zonas procuram oportunidades nas suas regiões. A empresa valoriza este facto pois considera que estes colaboradores conhecem melhor o mercado, minimizando assim a distância psíquica de realizar negócios internacionais.

Por outro lado, a TIM w.e. lida bem com o risco cultural ao adotar o lema *“think global, act local”*, ou seja, *“se o negócio é global, penso de forma global na lógica de melhorias mas ajo sempre localmente”*. De forma a minimizar este risco, a empresa

contrata sempre um gestor sénior local. Isto é importante pois permite à empresa beneficiar de conhecimento sobre o mercado bem como da cultura do país, tal como afirma a TIM w.e. *“se queremos crescer globalmente, temos de perceber que nos mercados locais tenho de ter pessoas locais pois estas percebem como agir em termos culturais e também devido à sua rede de contatos”* afirma a TIM w.e..

As empresas adotam uma estratégia de adaptação aos mercados externos de forma a minimizar este risco. Segundo Rui Paiva da WeDo *“nós tínhamos o evento de natal, que é uma coisa que tivemos de deixar cair porque, por exemplo, nos escritórios do Egipto, o natal não é comemorado”*. Por outro lado, na TIM w.e., *“se tivermos um postal relativo à personagem A e se por exemplo no país X este não for bem aceite, trocamos pela personagem B”*.

Para a WeDo, os riscos políticos são bem controlados já que a empresa não se encontra em nenhum país considerado crítico em termos políticos. No caso da guerra civil no Egipto em 2011, *“as pessoas portuguesas voltaram para Portugal, as pessoas do Egipto ficaram lá porque são egípcias e vivem lá”* afirma. Do ponto de vista de operações, a empresa possui clientes em 80 países e se um deles se desmoronar, esta perde o negócio nele e dependendo da receita perde mais ou menos lucro.

Já para a TIM w.e., este risco pode afetar muito a empresa visto que uma das suas áreas de negócio implica o contato direto com os governos. *“Temos de estar atentos ao governo, se este cai e nós já tínhamos um trabalho feito, incorremos de um grande prejuízo”* afirma o entrevistado, salientando que o risco faz parte do negócio. Por outro lado, existe a regulação do país que poderá afetar o negócio da empresa. Um dos exemplos é quando o governo autoriza a portabilidade do número de uma operadora

para a outra. Esta ação afeta a TIM w.e. já que poderá ter clientes de uma operadora que pretendem mudar para outra.

#### **6.4.1 Discussão**

Há que destacar que as empresas, apesar de considerarem o risco de internacionalização, este já não é muito relevante. Por serem empresas ligadas às tecnologias de informação, o seu negócio é bastante escalável e estas possuem uma plataforma, com base em Portugal, que não está sujeita aos riscos externos. Outro aspeto que também é relevante é a baixa perceção ao risco dos empreendedores, o que motiva a iniciarem a empresa numa escala global cada vez mais cedo confirmando a teoria sobre o assunto (Madsen e Servais, 1997; Dominginhos, 2007).

Quanto ao risco cambial, a estratégia adotada pela WeDo é bastante eficaz, adotando apenas as duas moedas mais fortes. Esta estratégia permite à empresa anular quase por completo este risco de forma a ganhar vantagem competitiva face a outras empresas na mesma situação, corroborando com Pezderka e Sinkovics (2011). No entanto, há que criticar a estratégia da TIM w.e., já que a falta de uma avaliação sobre este risco pode limitar a empresa de futuros lucros (Pezderka e Sinkovics, 2011).

De forma a minimizar o risco cultural, ambas as empresas consideram as características do povo português como a sua maior vantagem e, em ambos os casos, as empresas contratam um gestor local de forma a obter informação de mercado e minimizar o risco cultural confirmando a teoria de Meyn (2009) e acrescentando que estas tentam adaptar-se ao máximo ao mercado externo.

O risco político é algo pouco considerado, há que notar que as empresas estão espalhadas por diversos países sendo que a sua faturação está distribuída pelos mesmos. As empresas não se preocupam tanto com o investimento realizado em marketing,

escritórios, etc. mas sim com as pessoas que trabalham nos escritórios. É de salientar que o Estado é um dos grandes clientes da TIM w.e., sendo que esta considera que a queda do governo leva a um grande prejuízo por parte da empresa.

## **7. Principais conclusões, limitações e pistas para futuras pesquisas**

### **7.1 Principais conclusões**

No presente estudo foi analisado o processo de internacionalização de duas *born globals* portuguesas tentando perceber os seus riscos, a importância do empreendedor e das redes de relacionamento considerando o modelo de *Uppsala*.

Foi possível concluir que o empreendedor é o grande impulsionador para o sucesso da empresa destacando-se a sua qualificação e a qualidade da experiência profissional, o alto nível de ambição e visão que permitiram encontrar uma oportunidade de negócio quase invisível e criar um produto único destinado a um nicho de mercado. Este facto fez com que a empresa se internacionalizasse precocemente de forma a encontrar novos mercados que valorizassem o produto, o que contribuiu para o sucesso da empresa. Os contatos do empreendedor são também de extrema importância. Estes foram desenvolvidos devido à experiência profissional passada do empreendedor ou através da sua pesquisa no mercado.

Este trabalho permitiu acrescentar à literatura existente que o fator proximidade cultural, apesar de ter perdido importância, continua a ser considerado quando a empresa pretende abordar o mercado externo, indo de encontro ao modelo de *Uppsala*. Foi também observado que um dos motivos que levam à internacionalização destas empresas é a sua possível aquisição por parte de empresas de maior dimensão e que as

redes de relacionamento podem ser consideradas como uma ponte de ligação entre a empresa e o cliente no mercado estrangeiro.

Em suma, os resultados obtidos permitem evidenciar que o modelo de *Uppsala* não foi completamente abandonado e os novos modelos tendem a atribuir importância a outros fatores, designadamente, às redes de relacionamento e perfil do empreendedor.

## **7.2 Limitações e pistas para futuras pesquisas**

Apesar da relevância dos resultados empíricos, a sua análise e interpretação devem ser feitos com cautela. As conclusões deste estudo não são generalizáveis, referindo-se somente a este caso específico e a este contexto organizacional (Bell, 2008).

Quanto às limitações do estudo, apesar da total colaboração das empresas para o mesmo, há que salientar que uma das limitações foi o contato com as mesmas. Por serem empresas de grande crescimento e por estarem dispersas geograficamente, o contato foi dificultado, não sendo possível a realização de uma entrevista com o CEO de forma a perceber mais diretamente a sua contribuição para o sucesso de internacionalização da empresa.

As duas empresas estão ligadas ao mesmo setor, o das telecomunicações, que tem características muito singulares. Em pesquisas futuras seria desejável incluir empresas de setores intensivos em conhecimento, manufatura e outros serviços.

As pesquisas futuras deveriam ser mais extensivas, envolvendo a aplicação de um inquérito a uma amostra representativa de empresas.

Um dos factos observados no decorrer do estudo foi a cultura informal característica de ambas as empresas. Este facto pode ser objeto de um próximo estudo caracterizado como a influência da cultura informal no processo de internacionalização da empresa.

## 8. Referências bibliográficas

Andersson, S., e Wictor, I. (2003). Innovative Internationalization in New firms: Born Globals – the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.

Ballu, F. e Armeanu, D. (2007). Foreign Exchange Risk in International Transactions. *Theoretical and Applied Economics*, 3(3), 65-70.

Baranamo, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Silabo.

Barber, P., e Darder, J. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson.

Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.

Boddewyn, J. (1988). Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*, 16(4) 341-363.

Buckley, P. e Casson, M. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21-44.

Coviello, N. e Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.

Dominguinhos, P. (2007). *Born Global – Da formatação da oportunidade à aprendizagem global*. Dissertação de Doutoramento. Lisboa. ISEG.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4),532-550.

Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.

Forsgren, M. (2002). The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. *International Business Review* , 257–278.

Gabrielsson, M., Kirpalani, M., Dimitratos P., Solberg, C. e Zucchella, A. (2008). Conceptualizations to Advance Born Global Definition: A Research Note. *Global Business Review*, 9(1), 45-50.

Gallego, M., Hidalgo, E., Acedo, F., Casillas, J. e Moreno, A. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2-3), 306-331.

Hamel, G. (1991). Competition for Competence in Inter-partner Learning within International Strategic. *Strategic Management Journal*, 18(1), 83-103.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Califórnia: Sage.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1) 83–101.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 2(2)165-178.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the firm - A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1) 23-32.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4) 11-24.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 4(9), 1411-1431.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3) 305-322.

Knight, G. e Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing* , 8, 11-26.

Lorga, S. S. (2003) *Internacionalização e redes de empresas*. Lisboa: Verbo.

Madsen, T. e Servais, P. (1997). The internationalization of Born Global: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583.

Meyn, C. (2009). *The Born Global Impact on Traditional Internationalization Theory*. Tese de Mestrado. Aarhus, Dinamarca. Aarhus School of Business.

Oviatt, B. e McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37, 85-99.

Oviatt, B. e McDougall, P. (2005). Defining International Entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.

Oviatt, B. e McDougall, P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.

Oviatt, B. e McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Peng, M. (2001). The Resource-based View and International Business. *Journal of Management*, 27, 803-829.

Pezderka, N. e Sinkovics, R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small. *International Business Review*, 20(4), 409-422.

Quer, D., Claver, E. e Rienda, L. (2007). The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(1), 74-87.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global. *The Mckinsey Quarterly*, 4, 45-54.

Rodriguez, V., Barcos, L. e Álvarez (2010). Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*, 6(2), 202-235

Shrader, R., Oviatt, B. e McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management*, 43, 1227-1248.

Simões, V. C. (1997). *O processo de internacionalização das empresas portuguesas*. Lisboa: ICEP- Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, Comércio e Investimento Internacional.

Simões, V. C. e Dominginhos, P. (2001). Portuguese Born Global : an exploratory study. *Paper presented at the 27th EIBA Conference* .

Singh, J. (1986). Performance, slack, and risk taking in. *Academy of Management*, 29(3), 562-585.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. California: Sage.

Yin, R. (1994). *Estudo de caso - Planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

Zain, M., & Ng, S. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-198.

## 9. Anexos

### Anexo 1: Guião de entrevista para a construção dos estudos de caso

#### I Informações gerais:

- 1 Como surgiu a ideia da empresa?
- 2 Quando a empresa foi fundada já tinham em vista o mercado internacional? Ou esta questão surgiu posteriormente?
- 3 Internacionalizaram-se após a consolidação em Portugal ou foi antes?
- 4 A empresa possui uma língua universal de comunicação? Se sim, como surgiu essa ideia e quais as vantagens para a empresa?

#### II O Processo de Internacionalização

- 5 Qual foi o principal motivo de se internacionalizarem?
- 6 Internacionalizaram-se em que ano e para que país? Qual foi a principal razão de terem ido para esse país?
- 7 Quando se internacionalizaram tiveram em conta o risco associado à internacionalização da empresa?
- 8 Sendo uma empresa a abordar o mercado internacional tão precocemente, de que forma é que a empresa obteve credibilidade junto dos clientes?
- 9 Qual o mercado principal da empresa? Existe alguma característica importante desse mercado para o sucesso da empresa no mesmo?
- 10 Quais os países que futuramente pretendem abordar e qual a razão?
- 11 Qual é a lógica de expansão internacional da empresa? O porquê dos países de destino?

#### III Modos de entrada

- 12 Após a primeira abordagem no mercado a empresa tenta comprometer mais recursos através de métodos de operação que envolvam mais recursos?
- 13 Nos países em que a empresa aborda o mercado através do investimento direto, a empresa teve em conta o risco associado a este método de entrada?
- 14 Nos países em que a empresa aborda o mercado através de métodos de cooperação (parceiros internacionais), a partilha de risco é ponderada?

#### IV Riscos de internacionalização

- 15 De que forma a empresa mitiga o risco de internacionalização?
- 16 Obtiveram alguma informação sobre o mercado antes de se internacionalizarem? Nomeadamente através da contratação de um gestor local ou através de um estudo prévio sobre os prós e contras de atuar no país?
- 17 Qual é a “política de risco” da empresa? Esta está disposta a abordar um país com um elevado risco se o lucro esperado nesse país também for elevado?

##### Risco Cambial

- Quando a empresa entra num país em que a moeda de transação é diferente, o risco cambial é considerado na decisão de internacionalização?
- Este já afetou a empresa?
- Como é que a empresa mitiga este risco?

##### Risco político

- A empresa está presente em países em que o sistema político é bastante vulnerável. A empresa estaria preparada se houvesse um colapso do sistema político?
- Existe algum país em que o processo de internacionalização falhou devido a alguma ação do Estado? Como por exemplo a nacionalização? Se sim qual e porquê?

##### Risco Cultural

- Muitas vezes, o risco cultural pode ditar o fim de uma empresa em determinado país. A empresa já sofreu alguma perda devido a este risco?

- Como é que mitigam este risco?

Existe algum país em que o processo de internacionalização falhou devido a outros motivos? Se sim qual e porquê?

- Ir para um país geograficamente distante afetou a empresa? Se sim como?

**V Distância psíquica** (conjunto de factores que perturbam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado como por exemplo a língua, cultura, sistemas políticos, etc.)

18 Ir para países com uma grande distância psíquica afetou a empresa? Se sim de que forma?

19 Esta distância poderia ser evitada? Se sim de que forma?

20 Pensa que se fosse para um país com uma menor distância psíquica o processo de internacionalização seria mais fácil?

**VI As redes de relacionamento**

21 A empresa possui parceiros internacionais?

22 Como é que é composta a rede de relacionamentos da empresa?

23 Qual a importância da rede para o sucesso da empresa no processo de internacionalização?

24 Considera a rede de relacionamento como uma boa forma de obter informação sobre o mercado? Poderia exemplificar

25 As redes de relacionamento da empresa contribuíram para a escolha do país de destino no processo de internacionalização?

**VII Perfil do empreendedor**

26 Qual é a formação académica do empreendedor?

27 Quais são as línguas de que tem conhecimento? De que forma é que estes conhecimentos linguísticos contribuíram para o sucesso de internacionalização da empresa?

28 Qual a experiência profissional do empreendedor? Possui alguma experiência internacional?

29 De que forma é que a experiência profissional anterior contribuiu para o sucesso da empresa?

i. De que forma é que os contactos internacionais influenciaram o sucesso da empresa?

ii. O empreendedor tinha algum conhecimento dos mercados abordados?

30 Vários autores consideram o empreendedor como o recurso mais valioso de uma *born global*. Concorda? Quais são as características do empreendedor que considera importantes para o sucesso da empresa no processo de internacionalização?

31 Uma das características dos empreendedores das *born globals* é terem um nível elevado de ambição, motivação e auto confiança de forma a terem uma baixa perceção ao risco. Isto faz com que estes arrisquem mais do que os empreendedores de empresas tradicionais. Essa capacidade de arriscar pode-se tornar um fator de diferenciação das empresas. Considera o empreendedor uma pessoa com uma baixa perceção ao risco? Esta característica contribuiu para que a empresa tivesse um sucesso maior?

**VIII Globalização**

32 A globalização caracterizada pela supressão de barreiras aduaneiras, o incremento do investimento direto estrangeiro, a difusão da tecnologia, a diminuição dos custos de transporte, a desagregação das cadeias de valor, o crescimento das redes globais, a disponibilidade de recursos humanos qualificados com experiência internacional e a fácil obtenção de informação sobre o mercado, nomeadamente através da internet, contribuíram para o processo de internacionalização da empresa? De que forma?

**IX Gestão das filiais**

33 De que forma é feita a gestão das filiais? Estas são independentes?

34 Quais os motivos para a abertura de filiais de produção nos países externos?

35 Os produtos vendidos em cada filial são iguais? Necessitaram de alguma adaptação?

## Anexo 2: Protocolo de estudos de caso

|  |   |
|--|---|
| <b>Crítérios de seleção das empresas</b> | - <i>Born globals</i> portuguesas (de acordo com a definição de Anderson e Wictor);<br>- Possuírem várias filiais espalhadas pelo mundo;<br>- As filiais localizarem-se em países com uma grande psíquica em relação a Portugal.  |
| <b>Pesquisa das empresas</b>             | - Fontes públicas: <i>websites</i> de conhecidas <i>born globals</i> portuguesas  |
| <b>Contato com as empresas</b>           | - Envio de um correio eletrónico para pedido de colaboração<br>- Contato mais direto através de uma rede social<br>- Envio dos objetivos de trabalho e material necessário  |
| <b>Recolha de informação</b>             | - Acesso a fontes secundárias<br>- Elaboração do guião de entrevista com as perguntas necessárias para a elaboração dos estudos de caso e de confirmação sobre o material encontrado na documentação pública<br>- Envio, por parte das empresas, de documentação pública sobre as mesmas  |
| <b>Construção dos estudos de caso</b>    | - Construção do primeiro estudo de caso com base em fontes secundárias e primárias<br>- Envio de um correio eletrónico para a primeira empresa de forma a esclarecer alguns pontos da entrevista<br>- Construção do segundo estudo de caso seguindo a lógica do primeiro<br>- Envio de um correio eletrónico para a segunda empresa de forma a esclarecer alguns pontos da entrevista |
| <b>Análise dos estudos de caso</b>       | - Procura de padrões comuns entre os casos<br>- Análise dos padrões comuns com base na revisão da literatura<br>- Análise das diferenças entre os casos   |
| <b>Discussão dos estudos de caso</b>     | - Discussão da análise efetuada com base na revisão da literatura   |
| <b>Outros</b>                            | - Envio dos estudos de caso para aprovação dos entrevistados  |

## Anexo 3: Áreas de negócio da TIM w.e.

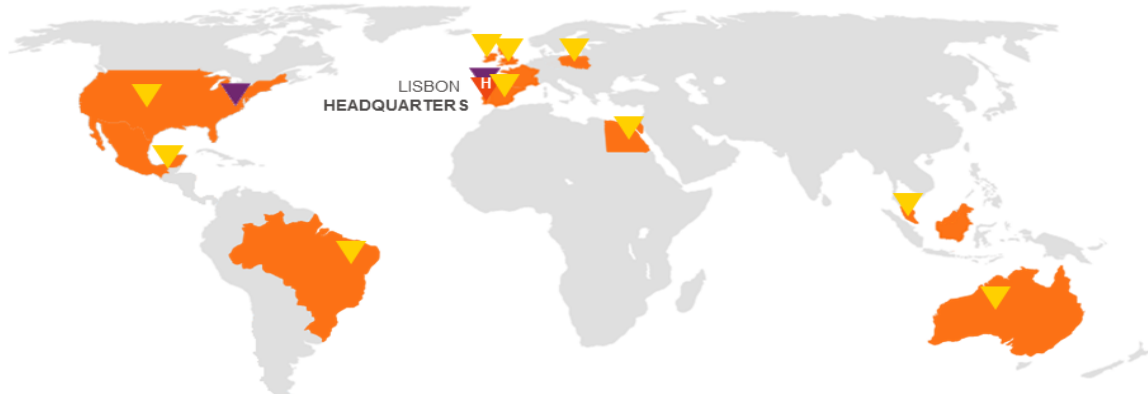


Fonte: Apresentação corporativa da empresa

**Anexo 3: Presença Global da WeDo Technologies**

# OFFICES AND ORGANIZATION

**SOFTWARE HOUSES** ▾  
 PORTUGAL (BRAGA)  
 USA (WASHINGTON)



**REGIONAL OFFICES** ▾

|                |               |
|----------------|---------------|
| WEDO AUSTRALIA | WEDO MEXICO   |
| WEDO BRAZIL    | WEDO POLAND   |
| WEDO EGYPT     | WEDO PORTUGAL |
| WEDO FRANCE    | WEDO SPAIN    |
| WEDO IRELAND   | WEDO UK       |
| WEDO MALAYSIA  | WEDO USA      |

**12**  
 COUNTRIES  
**05**  
 CONTINENTS

Fonte: Apresentação corporativa da empresa

**Anexo 4: Presença global da TIM w.e.**

★ HQ ● Escritórios ■ Países Servidos



**TIMWE**  
 no Mundo

6 75+ países | 26 escritórios | 280+ Operadoras | 3 mil milhões de potenciais utilizadores móveis

Fonte: Apresentação corporativa da empresa