
IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS DO SETOR DA SAÚDE

ANÁLISE DO CASO OG MEDICAL

Beatriz Baptista da Silva Pinto Barateiro

Relatório de estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por

Professor Doutor Miguel José Ferros Pimentel Reis da Fonseca

2020

Resumo

A liberalização dos movimentos de bens e serviços, pessoas e capitais, num contexto de crescente integração das diferentes economias do Globo, cria uma elevada pressão para as Pequenas e Médias Empresas (PME). Estas unidades passam assim a tomar em consideração na sua atividade não apenas os concorrentes nacionais, mas também a competição proveniente de países estrangeiros. Por essa razão, a internacionalização constitui uma estratégia fundamental para o crescimento das empresas, em especial para as PMEs que têm maiores dificuldades em obter uma quota de mercado sustentável. No entanto, apesar do processo de internacionalização das empresas ter vindo a ser facilitado e ser cada vez mais comum, constata-se que existem ainda alguns entraves suscetíveis de impedir ou atrasar significativamente a sua concretização.

Neste sentido, o presente relatório foca-se na identificação de barreiras à internacionalização no setor da saúde, particularmente no caso da OG Medical, a empresa na qual foi realizado um estágio curricular com o principal intuito de auxiliar na preparação para o seu processo de expansão internacional. Uma vez apresentados os principais desafios e constrangimentos inerentes ao setor da saúde e feita uma breve descrição das atividades desenvolvidas pela OG Medical, discutem-se as barreiras que, no nosso entender, poderão impactar mais intensamente o processo de internacionalização da empresa em causa. Esta análise baseia-se ainda em entrevistas que foram realizadas a outras duas empresas do setor, que já têm atividades desenvolvidas além-fronteiras. A partir da identificação destas barreiras enfrentadas pela OG Medical, e possivelmente por outras empresas do mesmo ramo, poderá assim ser possível definir as estratégias mais adequadas a adotar por forma a suavizar o sempre desafiante processo de internacionalização.

Palavras-chave: barreiras, internacionalização, motivações, PMEs, setor da saúde

Abstract

The liberalization of trade, and movement of people and capital, in a context of increasing integration of the world economy, result in a higher pressure for Small and Medium Enterprises (SMEs). Thus, these organizations begin to consider not only national competitors, but also competition from foreign countries. For this reason, internationalization became a fundamental strategy for business growth and firm development, especially for SMEs that have greater difficulties in obtaining a sustainable market share. However, although the internationalization strategy of firms has been eased and becoming widespread, it appears that there are still some obstacles that could prevent or significantly delay its implementation.

In this sense, this report focuses on the identification of barriers to the internationalization of firms operating in the healthcare sector, particularly for the case of OG Medical, firm in which a curricular internship was carried out in order to assist in the preparation for its international expansion process. Once a contextualization of the healthcare sector and the main challenges inherent to it are presented, and a brief description of the activities developed by OG Medical is described, the barriers that, in our opinion, may have a more intense impact on the internationalization process of the company in question are exposed and discussed. This analysis is also based on interviews to two other companies operating in the same sector, with international activities already underway. From the identification of the barriers to internationalization, OG Medical, and possibly other companies in the same industry, will be able to define the most appropriate strategies in order to smooth the always challenging internationalization process.

Keywords: barriers, internationalization, motives, SMEs, healthcare sector

Índice

1.	Introdução.....	7
2.	Revisão da Literatura	8
2.1.	Globalização e Modos de Entrada no Exterior	8
2.2.	Motivações para a internacionalização	11
2.2.1.	Motivos relacionados com oportunidade de crescimento	13
2.2.2.	Motivos relacionados com vantagens competitivas específicas	14
2.2.3.	Existência de <i>networks</i>	14
2.2.4.	Condições do mercado doméstico	15
2.2.5.	Iniciativa da gestão	15
2.2.6.	Outros motivos	16
2.3.	Barreiras à Internacionalização	17
2.3.1.	Informação limitada para analisar os mercados externos	19
2.3.2.	Constrangimentos em obter representação de confiança.....	20
2.3.3.	Falta de capital para financiar a atividade internacional	20
2.3.4.	Dificuldade em identificar oportunidades	20
2.3.5.	Constrangimentos em contactar potenciais clientes.....	21
2.3.6.	Falta de tempo da gestão	21
2.3.7.	Falta de recursos humanos com formação	21
2.3.8.	Dificuldade em competir com os preços dos concorrentes	22
2.3.9.	Falta de informação sobre apoios governamentais	22
2.3.10.	Custos elevados de transporte/seguros	23
3.	Setor da saúde	24
3.1.	Caracterização Geral.....	24
3.2.	Barreiras específicas à expansão internacional.....	26
4.	Estágio Curricular.....	28
4.1.	A Entidade Acolhedora	28
4.2.	Objetivos de Estágio	30
4.3.	Funções Desempenhadas	30
5.	Metodologia	32
6.	Análise das Entrevistas	33
6.1.	Hydrustent	33
6.2.	BSK Medical	34
7.	O nosso contributo – análise da OG Medical	35
7.1.	Identificação de potenciais barreiras à internacionalização	35
7.2.	Proposta de abordagem ao mercado internacional	45

8.	Conclusão.....	47
9.	Bibliografia.....	49
10.	Anexos.....	53
10.1.	Entrevista Hydrustent	53
10.2.	Entrevista BSK Medical.....	55
10.3.	Entrevista OG Medical.....	57

1. Introdução

As trocas comerciais internacionais constituem um tema pertinente na discussão atual, especialmente devido à aceleração do processo de globalização, que requer uma constante e rápida adaptação a novas condições. O fenómeno da globalização tem sido impulsionado por diversos fatores. Entre estes destacam-se o desenvolvimento tecnológico, especialmente em infraestruturas de transportes e comunicações, os acordos económicos e de liberalização do comércio internacional, que demonstram um papel facilitador e simplificador das trocas comerciais e as atuais tendências económicas e sociais e homogeneização dos mercados.

Assim sendo, a internacionalização é uma realidade para cada vez mais empresas portuguesas, fazendo parte da sua estratégia de crescimento. E se inicialmente as empresas de grande dimensão e com acesso a um vasto leque de recursos eram o ator principal deste processo, na atualidade, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são reconhecidas pela sua contribuição para o crescimento de cada país, para as exportações e para a criação de emprego. Este fenómeno é visível pelo aumento de empresas exportadoras nos últimos anos, com as microempresas a liderar este processo, de acordo com o INE.

A empresa OG Medical não é exceção a este respeito, na medida em que a entrada em mercados externos constitui um objetivo da gestão da empresa, intrínseco à sua vontade de ver crescer o negócio e sustentar a sua competitividade, o que proporcionou a realização do estágio curricular que está na base deste relatório.

A OG Medical atua no setor da saúde, que tem evidenciado um rápido crescimento em Portugal, associado às tendências demográficas observadas no país, bem como à sua capacidade tecnológica e elevado grau de qualificação académico. Para além disso, trata-se de um setor económico com bastante capacidade para contribuir para o desenvolvimento e modernização da economia Portuguesa (Confederação Empresarial de Portugal, 2019).

É de mencionar que a temática dos cuidados de saúde tem sido bastante considerada, não apenas em Portugal, mas a nível global, principalmente devido ao envelhecimento generalizado da população e ao aumento da incidência de doenças crónicas, entre outros motivos. Verifica-se assim por todo o mundo um investimento ao nível da saúde pública como objetivo de melhorar a qualidade dos cuidados de saúde, o que se traduz num aumento do dinamismo no comércio internacional com particular incidência no setor da saúde. Neste

cenário, Portugal tem desempenhado um papel de prestígio, sendo a qualidade das empresas portuguesas reconhecida a nível internacional, devido à elevada capacidade de criar inovação e à qualificação dos recursos humanos (Confederação Empresarial de Portugal, 2019), o que se reflete no crescimento das exportações de bens de saúde, que se cifrou em 125% no período compreendido entre 2008 e 2016 (Health Cluster Portugal, s.d.).

Tendo em conta este cenário, de aumento da internacionalização das empresas portuguesas no setor saúde, e a realização do estágio curricular na OG Medical, o propósito deste relatório (bem como da ação desenvolvida no seio da empresa) é auxiliar no processo de internacionalização, identificando os obstáculos que poderão ser encontrados neste percurso, tanto a nível interno como relacionados com o ambiente externo e características da indústria/setor em que atua. Este estudo permitirá uma preparação prévia da empresa para o início da sua atividade na esfera internacional e antecipar desde logo os fatores em relação aos quais se de proteger de antemão, de forma a estar em condições de os contornar quando se lhe vierem a colocar.

Tendo em conta os objetivos estabelecidos, o presente relatório encontra-se dividido em quatro partes. Primeiramente será apresentada uma análise da literatura sobre o tema abordado, seguida de uma descrição do setor da saúde e da empresa onde decorreu o estágio. Posteriormente serão analisadas entrevistas a empresas que atuam neste setor e discutir-se-ão as barreiras à expansão internacional de atividades que podem afigurar-se mais significativas para a OG Medical e apresentar-se-ão as principais conclusões do nosso estudo bem como as perspetivas de desenvolvimento futuro.

2. Revisão da Literatura

2.1. Globalização e Modos de Entrada no Exterior

A globalização é o fenómeno do momento. Porém, desde que o termo foi utilizado pela primeira vez, em 1983 por Theodore Levitt (Paliwoda & Slater, 2009) ainda não foi possível estabelecer uma definição consensual deste conceito, apesar do mesmo continuar a ser utilizado com grande regularidade por académicos, políticos e mesmo por cidadãos comuns. Esta dificuldade em definir “globalização” demonstra a multidimensionalidade e complexidade que está por trás deste fenómeno (Ahamer, Hardaker, & Wittmann, 2014), o qual comporta um conjunto de processos sociais, culturais, políticos e económicos (Ahamer,

Hardaker, & Wittmann, 2014), que geram e intensificam a interdependência entre os países (Brinkman & Brinkman, 2002).

Como tal, uma das principais vertentes da globalização consiste no aumento e na normalização das trocas comerciais entre os diferentes países, o que conduz à internacionalização das atividades por uma parte significativamente tecido empresarial mundial. Esta tendência é notória na economia portuguesa, conforme se pode observar pelo aumento em 4,6% do número de empresas com perfil exportador, de 2017 para 2018, totalizando 25.918 sociedades (Instituto Nacional de Estatística, 2020). Ao mesmo tempo, é importante realçar que cerca de 80% das empresas portuguesas com atividade internacional são PME e dessas, 38% são microempresas tendo apenas entre 1 e 5 trabalhadores (Return On Ideas, 2018)¹.

Neste contexto, apesar de ser cada vez mais comum, não pode negligenciar-se que à internacionalização estão associados um elevado risco e uma grande exigência de recursos, sendo um processo de acumulação e transferência de conhecimento e de adaptação, durante o qual a empresa desenvolve capacidades através da combinação do conhecimento que detém com aquele que vai adquirindo (García-García, García-Canal, & Guillén, 2017). Assim sendo, a internacionalização exige, na maioria das vezes, um comprometimento gradual de recursos com o novo mercado, uma vez que as empresas se deparam com alguma incerteza durante este processo (Conconia, Sapira, & Zanardic, 2016).

Dessa forma, a atividade num novo mercado inicia-se, normalmente, através de exportações, por vezes devido ao contacto de um cliente estrangeiro e outras por iniciativa da empresa. Após as primeiras vendas, a mentalidade dos decisores da empresa altera-se, e estes passam a revelar uma atenção redobrada para o mercado externo, percebendo a rentabilidade possível do investimento no mesmo, o que pode levar, caso a oportunidade exista, a um aumento da regularidade das vendas para o novo mercado. A experiência e o conhecimento sobre esse mercado adquiridos durante o período em que são realizadas as exportações, vão permitir que mais tarde as empresas optem por intensificar o seu nível de compromisso com o exterior (Conconia, Sapira, & Zanardic, 2016). Atualmente, a presença em redes de *networking* relevantes, e a melhoria constante da posição ocupada dentro das

¹ As PME consistem em todas as empresas autónomas, que empregam menos de 250 pessoas e apresentam um volume de negócios anual que não excede os 50 milhões de Euros e/ou um balanço anual total não superior a 43 milhões de Euros (Direção Geral do Mercado Interno, Indústria, Empreendedorismo e PME (Comissão Europeia), 2017).

mesmas, afigura-se determinante para a evolução do processo de internacionalização (Dominguez & Mayrhofer, 2017). Tendo em conta o já referido risco que lhe está associado, a decisão relativa à estratégia a adotar para iniciar a atividade num novo mercado, revela-se uma das mais cruciais neste processo (Brouthers, 2013) e que terá elevado impacto no desempenho da empresa no longo prazo (Chen & Hu, 2020), sendo também bastante complexa devido à diversidade de modos de entrada existentes e possíveis combinações dos mesmos (Békés & Muraközy, 2016).

A escolha do modo de entrada revela então o nível de compromisso, risco e controlo que uma empresa vai adotar na sua atividade internacional. Com efeito, se a opção por um nível superior de compromisso com o mercado acarreta, naturalmente, um maior risco de perder os recursos investidos, por outro lado, poderá garantir um maior controlo das atividades, ao permitir à empresa assumir maior responsabilidade pelas decisões estratégicas e operacionais (Lauf & Schwens, 2014).

Assim sendo, constata-se que as empresas optam por exportações quando não identificam vantagens em localizar a produção próximo do mercado. As exportações, por sua vez, podem ser diretas ou indiretas, consoante consistam na venda direta a um importador do país de destino ou sejam realizadas recorrendo a um intermediário, respetivamente.

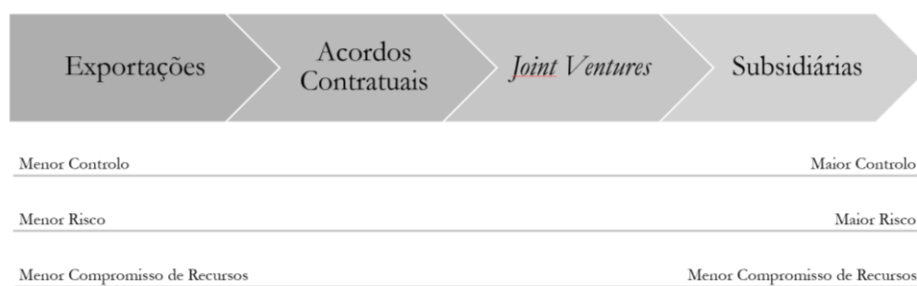
No outro extremo de compromisso, controlo e risco do envolvimento com um mercado externo está o investimento direto estrangeiro (IDE) que pode assumir a forma de *joint venture* ou subsidiária a 100%. Uma *joint venture* implica a criação de uma nova entidade jurídica apoiada por duas ou mais empresas-mãe que partilham o investimento necessário, o controlo de gestão e dos riscos, entre outros, enquanto uma subsidiária a 100% implica igualmente que uma nova entidade jurídica seja criada, com base em apenas uma empresa-mãe, não existindo negociações ou partilhas entre quaisquer entidades. Este modo de entrada caracteriza-se por subentender um comprometimento de longo prazo com o mercado de destino.

Entre estas duas opções surgem vários modos de entrada que envolvem a celebração de acordos contratuais, como sejam o licenciamento ou *franchising*, os contratos de gestão, os contratos “chave-na-mão”, etc. O licenciamento consiste na venda do direito de produção ou comercialização, em troca de algum tipo de pagamento. Trata-se de um método de entrada no exterior ao qual está associado um menor envolvimento de recursos humanos e de capital,

embora se traduza na perda de controlo da produção e obrigue à partilha de vantagens estratégicas com os parceiros, sendo o *franchising* a sua forma mais comum, na qual a empresa vende a sua marca para que outra possa explorar no seu mercado. Por sua vez, os contratos de gestão configuram um modo de entrada em mercados internacionais quando a estratégia adotada pela empresa é de maior envolvimento, mas, ainda assim, existe uma necessidade de proteção de risco, representando uma alternativa ao IDE, pois consistem na cedência do controlo operacional das atividades a uma empresa local. No que respeita aos contratos “chave-na-mão”, os mesmos têm inerente algum compromisso de recursos intrínsecos, embora consistam em projetos pontuais de curto prazo. Este tipo de acordo é estabelecido quando a empresa se responsabiliza por determinado projeto no estrangeiro, cessando a sua atividade no país de destino quando esse projeto fica concluído.

Na Figura 1 apresenta-se de forma resumida os diferentes modos de entrada no exterior, ordenados por ordem crescente de comprometimento com o mercado:

Figura 1 – Modos de Entrada



Fonte: formulação própria

2.2. Motivações para a internacionalização

Antes de iniciar o processo de internacionalização é necessário clarificar as motivações para tal decisão, bem como a atratividade que o investimento num novo mercado representa para a empresa, uma vez que estas dimensões terão impacto significativo na estratégia de internacionalização. Desta forma, as motivações que são identificadas por cada empresa referem-se aos valores que conduzem e mantêm o comportamento orientado em função dos objetivos (Tulder, 2015). Para cada situação são bastante distintos os motivos identificados para iniciar a atividade além-fronteiras, dependendo das características específicas do negócio da empresa, das características da própria (dimensão, cultura

empresarial, volume de negócios, etc.) e da experiência prévia dos decisores com operações internacionais, entre outros.

A importância de clarificar os incentivos que fundamentam a decisão de internacionalizar reside na necessidade de decifrar o processo de decisão por parte dos gestores, permitindo assim uma melhor compreensão das operações no estrangeiro, bem como aferir o sucesso das mesmas. A perceção destas motivações pode, inclusivamente, ajudar a orientar este processo de decisão, ao permitir que se mantenha o foco nos objetivos pré-estabelecidos (Cuervo-Cazurra, Narula, & Un, 2015). Deste modo, concentram-se os esforços no sentido de alcançar esses objetivos, minimizando os prejuízos ou desvios que possam ocorrer ao longo do percurso, mantendo, ainda assim, alguma flexibilidade à ocorrência de imprevistos e adaptabilidade às alterações das circunstâncias. A clarificação dos motivos subjacentes à expansão internacional assume extrema importância, não apenas para a preparação estratégica do processo em geral, mas particularmente no caso de PME's com escassos recursos financeiros, uma vez que irá facilitar a identificação de ajudas governamentais adequadas e das condições de acesso a financiamento externo.

As motivações para a internacionalização podem ser classificadas de diferentes formas. Tal é o caso de Czinkota & Ronkainen (2012) que fazem uma distinção entre motivações de natureza reativa ou proactiva. As primeiras verificam-se quando a empresa internacionaliza as suas atividades para satisfazer algum tipo de necessidade ou em resposta a uma alteração nas condições do contexto em que esta se encontra, enquanto os estímulos proativos consistem na identificação de uma oportunidade de negócio pela própria empresa. Pode, igualmente, considerar-se as motivações classificadas como endógenas ou exógenas. Neste contexto, as variáveis endógenas incluem as capacidades e competências específicas da empresa, e geralmente estão associadas a uma estratégia de internacionalização com o objetivo de procura de mercado, recursos ou aumento de eficiência. Por outro lado, os fatores exógenos consistem em alterações ocorridas no ambiente onde a empresa está inserida ou em resultado de ações dos elementos da network da empresa em causa (Barnes, Chakrabarti, & Palihawadana, 2006), que a podem forçar ou incentivar a prosseguir uma estratégia de internacionalização.

Como já referido, as motivações são variáveis entre empresas, sendo, deste modo, muito diversificadas, pelo que apenas serão mencionadas as consideradas mais relevantes na literatura e aplicáveis às PME's. Assim, de acordo com Hollensen (2008) os principais motivos de natureza proativa para a entrada em novos mercados residem em objetivos de

crescimento, iniciativa da gestão, vantagens tecnológicas ou de produto, ou de acesso a informação, economias de escala e benefícios fiscais. O mesmo autor enumera ainda alguns motivos reativos que se podem afigurar relevantes, sendo os principais a pressão competitiva, a procura reduzida ou sobreprodução e a proximidade de clientes internacionais ou outros parceiros estratégicos.

A relevância das motivações mencionadas acima foi comprovada através de um estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Este estudo fundamentou-se na realização de inquéritos a PME's de países membros da OCDE e APEC, sobre motivações e barreiras que encontraram ou esperam encontrar durante o seu processo de internacionalização. Os motivos mais mencionados foram os relacionados com a oportunidade de crescimento em novos mercados, o conhecimento que a empresa detém (como por exemplo a singularidade dos produtos, tecnologias de produção, metodologias de gestão, entre outros) e/ou que poderá adquirir quando tiver acesso a novos mercados, a existência de laços sociais ou ligações a uma cadeia de valor e, ainda, aqueles relacionados com as características e condições do mercado doméstico (OECD, 2009).

Com base no “Estudo Sem Fronteiras” realizado pela Deloitte e AICEP, para o qual foram inquiridas PME portuguesas, 53% das empresas mencionaram a saturação do mercado nacional como razão pela qual decidiram internacionalizar as suas operações ou o vão fazer. A melhoria das margens de rentabilidade foi um fator determinante identificado por 57% das empresas, seguida da exploração de nichos de mercado, referida por 47% das inquiridas. A melhoria da capacidade de satisfação de clientes estrangeiros constituiu, por sua vez, uma motivação para cerca de 35% das empresas abrangidas por este estudo (Deloitte & AICEP, 2016).

Tendo em conta a diversidade económica visível atualmente, os motivos para dar início à atividade internacional de uma empresa podem ser de natureza muito variada. Como não seria possível abordá-los a todos com pormenor, de seguida estão explicados aqueles que são considerados mais relevantes, na medida em que são mencionados por um maior número de empresas e de estudos realizados até ao momento.

2.2.1. Motivos relacionados com oportunidade de crescimento

Inúmeras empresas consideram que a expansão internacional consiste numa oportunidade de crescimento. Tal acontece na medida em que, ao deslocar-se para outro mercado uma empresa terá ao seu alcance novos clientes, o que lhe poderá permitir um

aumento do volume de negócios e consequentemente dos lucros. Assim, possivelmente, no médio prazo, a empresa entrará num período de aumento da sua dimensão. Por outro lado, ao estar presente em mercados externos, é possível igualmente que a empresa alcance uma posição mais forte no mercado doméstico (OECD, 2009). Quando as empresas internacionalizam as suas atividades de acordo com esta motivação, o empenho e compromisso nesse projeto traduz-se positivamente num crescimento efetivo em ambos os mercados, doméstico e externo (Moen, Heggseth, & Lome, 2016).

2.2.2. Motivos relacionados com vantagens competitivas específicas

No que respeita à atividade internacional, as empresas têm em consideração o conhecimento que podem adquirir ao entrar em novos mercados, proveniente das relações estabelecidas com outros intervenientes nos mesmos, tanto concorrentes como parceiros. Neste contexto, o contacto com agentes mais desenvolvidos do que aqueles do mercado doméstico, permitirá a aquisição de *know-how* e, desta forma, aumentar a sua vantagem no mercado de origem. Por outro lado, a posse de conhecimentos estratégicos, relacionados com um produto único ou com o mercado para onde se dirige, constitui assim um catalisador da internacionalização. Tal acontece especialmente se essa informação for exclusiva, como por exemplo relativa a clientes (Czinkota & Ronkainen, 2012) ou relacionada com o produto, que está enraizada na empresa e é propriedade sua. Quanto aos conhecimentos do mercado, os mesmos podem ser obtidos através de contactos estratégicos ou de pesquisa realizada por parte da empresa, consistindo assim num fator que influencia positivamente a decisão de internacionalizar, na medida em que pode constituir uma fonte de vantagem competitiva (Czinkota & Ronkainen, 2012). De uma perspetiva social e cultural, o conhecimento linguístico e a familiaridade com a cultura de um país poderão também ter impacto nesta decisão, nomeadamente no momento da escolha do mercado de destino. A este nível é ainda importante considerar a formação e capacidades dos membros da gestão relacionadas com atividades internacionais, bem como a experiência prévia dos mesmos (OECD, 2009).

2.2.3. Existência de *networks*

A existência de laços sociais ou ligações estabelecidas dentro de uma cadeia de valor influencia também a tomada de decisão. Com efeito, as relações sociais tendem a aumentar a confiança e segurança da empresa no momento de incorrer num investimento de risco. No caso de PMEs, a presença de recursos sociais e *networks* pode ter um impacto significativo motivador para a internacionalização, principalmente se forem consideradas ligações diretas

da gestão ao possível país de destino (OECD, 2009). Por outro lado, as relações no seio da cadeia de valor podem constituir uma fonte de informação e conhecimento do mercado, contribuindo igualmente para uma maior segurança das operações, tal como para a aquisição de uma boa reputação no país de destino. Estes motivos estão geralmente associados com a proatividade da decisão de internacionalizar, ou pelo menos com a escolha do mercado externo de destino. A entrada em novos mercados possibilita ainda o investimento na posição nessas *networks* e o desenvolvimento de novas relações, o que contribui positivamente para o crescimento e para a obtenção de uma posição mais sólida das empresas no mercado (Styles, Gray, Loane, & Bell, 2006). A importância das redes de *network* no exterior reside também no facto de permitir um acesso privilegiado a informação sobre esse mercado, nomeadamente aquela relativa ao comportamento dos consumidores e instituições (Styles, Gray, Loane, & Bell, 2006).

2.2.4. Condições do mercado doméstico

De uma perspectiva reativa, uma motivação bastante considerada entre as empresas advém das condições e características do mercado doméstico. Quando este apresenta uma escala limitada ou se encontra estagnado por motivos económicos ou sociais, muitas empresas optam pela internacionalização das suas atividades como um meio de sobrevivência. A saturação do mercado interno pode também constituir uma motivação para as empresas se deslocarem para mercados estrangeiros, procurando assim alcançar uma quota de mercado e níveis de rentabilidade que garantam a sua sobrevivência (e possível crescimento) (OECD, 2009). Por outro lado, considerando o chamado efeito país de origem, isto é, o facto de um determinado mercado nacional ser reconhecido positivamente noutros mercados, poderemos estar na presença de uma motivação para o início da atividade internacional, que se revele mais proativa neste caso.

2.2.5. Iniciativa da gestão

O papel da gestão na decisão de internacionalização é também crucial, especialmente para as PME's, uma vez que estão muito envolvidos nas atividades da empresa e seguem as operações de uma forma bastante próxima. Neste contexto, existem algumas competências desenvolvidas pelos responsáveis das empresas que influenciam a sua propensão para internacionalizar, sejam o grau de formação, os conhecimentos linguísticos e o nível de aversão ao risco (Stoian & Rialp-Criado, 2010). Com efeito, se revelarem vontade de expandir a atividade no contexto internacional, alocando esforços a uma procura ativa de

oportunidades e demonstrando capacidades de identificar e explorar as mesmas (Oviatt & McDougall, 2005), essa intenção dos gestores acabará por ser transmitida a toda a empresa (Moen, Heggseth, & Lome, 2016), pelo que os seus vários elementos estarão alinhados com os objetivos da empresa. Estes fatores impactam não somente no processo de tomada de decisão, mas também no padrão e estratégia de internacionalização prosseguida (Acedo & Jones, 2007).

2.2.6. Outros motivos

No “Estudo Sem Fronteiras”, referido anteriormente, além dos motivos já mencionados, são identificados outros que se podem afigurar relevantes, nomeadamente a exploração de nichos de mercado e a resposta a clientes globais.

O primeiro refere-se a uma estratégia de nicho que algumas empresas adotam para entrar num mercado externo que estará, à partida, pouco explorado, por ter sido negligenciado por empresas de grande dimensão ou por ter surgido recentemente (Zucchella, Hagen, Denicolai, & Masucci, 2016). A motivação de explorar um nicho de mercado baseia-se assim no facto da empresa possuir um produto bastante especializado (Audretsch, Lehmann, & Schenkenhofer, 2018), focado no cliente, demasiado customizado e/ou personalizado, que as grandes empresas não conseguem identificar (Cao, Xu, & Hu, 2018) e que não possibilita um aumento de escala se a comercialização for restringida ao mercado doméstico (Audretsch, Lehmann, & Schenkenhofer, 2018). Por vezes, constata-se que a exploração de um nicho de mercado serve como “rampa de lançamento” para a restante atividade da empresa que, uma adquirida a experiência inicial, já detém conhecimento que lhe permite manter uma vantagem competitiva (Audretsch, Lehmann, & Schenkenhofer, 2018) e o reconhecimento no mercado internacional.

O segundo motivo está intimamente relacionado com as diferentes fases do processo de internacionalização. Nesse âmbito, uma grande parte das empresas inicia a sua atividade no exterior como resposta ao contacto de algum cliente nacional que se internacionalizou ou em consequência de um contacto por parte de um cliente estrangeiro. Esta exportação esporádica é visível principalmente nas empresas de pequena dimensão e que, por isso, possuem recursos limitados que não lhes permite uma internacionalização proativa. Posteriormente, tendo em conta o sucesso desta atividade, algumas empresas evoluem no nível de compromisso para com o mercado em causa, avançando para outros tipos de envolvimento internacional (Botelho, 2015).

Os fatores determinantes da internacionalização variam de acordo com a fase de desenvolvimento em que a empresa se encontra. Inicialmente a empresa é normalmente motivada pela saturação do mercado doméstico, ou como resposta à ação de um cliente ou concorrente ou mesmo a uma abordagem por parte de uma empresa estrangeira. Esta decisão pode ainda ser incentivada pela necessidade de diminuição do risco, que pode ocorrer através do alargamento do portfolio de mercados, ou ainda devido a atualizações tecnológicas nos transportes, comunicações ou outras, que reduzem os custos associados ao processo de internacionalização. Numa fase posterior, a empresa já revela uma maior segurança, e expande a sua atividade no mercado de destino. Nesse momento há uma maior preocupação com a concorrência e uma necessidade de atribuição de uma gestão própria ao novo mercado. Por fim, a empresa continua este processo replicando a estratégia de internacionalização para outros mercados de destino ou adaptando essa estratégia, procurando assim alcançar uma escala global (Machado, 2004).

Em resumo, o processo de internacionalização de cada empresa é desencadeado por um conjunto variado de motivações, estando listadas na Tabela 1 abaixo, por ordem decrescente de importância, aquelas que são referidas por um maior número de PME's com atividade internacional, bem como as mais mencionadas na literatura analisada:

Tabela 1 – Motivações para a internacionalização

Condições do mercado doméstico
Motivos relacionados com oportunidades de crescimento
Exploração de nichos de mercado
Existência de <i>networks</i>
Iniciativa da gestão
Resposta a clientes globais
Motivos relacionados com vantagens competitivas específicas

Fonte: formulação própria

2.3. Barreiras à Internacionalização

Apesar do desenvolvimento visível no ambiente de negócios internacional e de mais empresas seguirem o percurso da internacionalização, existem ainda barreiras e desafios que se colocam a este processo. Estes consistem em diversos constrangimentos suscetíveis de impedir ou dificultar a capacidade de uma empresa iniciar, desenvolver e manter operações

em diversos mercados (OECD, 2008), e que Leonidou (1995) definiu como “*attitudinal, structural, operative or other constraints that binder or inhibit companies from taking the decision to start, develop or maintain international activity*”.

Existem diversas classificações que permitem distinguir a natureza das barreiras à internacionalização. De acordo com a OCDE, as mesmas podem dividir-se em quatro categorias – financeira, ambiente de negócios, capacidades da empresa e acesso aos mercados (OECD, 2008). Já Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010) identificaram barreiras de conhecimento, procedimento, recursos e exógenas. Hollensen (2011), por outro lado, diferencia estes obstáculos entre riscos gerais do mercado, como é o caso da distância física e cultural, riscos políticos, como por exemplo restrições governamentais ou imposição de tarifas, e riscos comerciais, como sejam alterações nas taxas de câmbio. É ainda relevante a distinção entre obstáculos internos e externos apresentada por Leonidou (1995), sendo que os últimos consistem em fatores alheios ao controlo da empresa, considerados exógenos, enquanto os primeiros se referem às capacidades e competências da empresa (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017).

Deste modo, a capacidade de sustentar as atividades internacionais depende da interação que existe entre os constrangimentos internos da empresa e as condições do ambiente externo (Igwe & Ngo, 2019), bem como da capacidade da empresa para desenvolver estratégias que permitam minimizar e/ou ultrapassar os obstáculos identificados. Alguns destes desafios, especialmente ao nível macro como desvalorização da moeda, questões de burocracia e regulamentação, são comuns a várias empresas e independentes do setor a que pertencem, enquanto outros são próprios de cada empresa ou mesmo do mercado onde esta vai atuar e do tipo de indústria que representa.

Torna-se, desta forma, evidente que existe então um vasto leque de barreiras identificadas, que não seria possível abordar na totalidade, pelo que serão analisadas aquelas consideradas mais relevantes na literatura e pelas próprias PME's. Assim, dos inquéritos realizados para a elaboração do documento *Removing Barriers to SME Access to International Markets* (2008), foram identificadas as 10 barreiras consideradas, pelas empresas, como as mais impactantes no processo de internacionalização. As mesmas englobam fatores como a falta de capital para financiar a atividade internacional, dificuldade em identificar oportunidades, informação limitada para analisar os mercados externos, constrangimentos em contactar potenciais clientes, impedimentos para obter representação de confiança, escasso tempo dedicado pela gestão ao projeto de internacionalização, falta de recursos

humanos com formação para participar no processo de internacionalização, dificuldade em competir com os preços das empresas nacionais, inexistência ou dificuldade de acesso a apoios governamentais para a internacionalização das empresas e custos elevados de transporte/seguros.

Neste contexto, o estudo *Top Barriers and Drives of SME Internationalization* (2009) e outros mais recentes como Kubičková & Toulouvá (2013) e Paul, Parthasarathy & Gupta (2017) reforçam que as barreiras supramencionadas são as mais significativas no processo de internacionalização, pelo que serão analisadas detalhadamente em seguida.

2.3.1. Informação limitada para analisar os mercados externos

Antes de entrarem em mercados externos, as empresas devem passar por um período de planeamento e estudo sobre as condicionantes do processo que se vai iniciar (OECD, 2008). O acesso a informação relevante e atualizada que permita estudar os mercados é crucial, para definir a estratégia a implementar, ainda que as empresas desconheçam quais as fontes de informação mais fidedignas, tanto nacionais como internacionais (OECD, 2008). A existência de lacunas no acesso à informação cria, assim, grandes dificuldades para os decisores das empresas (Barnes, Chakrabarti, & Palihawadana, 2006), que por vezes avançam com o processo de expansão para o exterior sem disporem de informação suficiente para o mesmo, o que pode conduzir ao seu insucesso.

Os problemas que advêm da falta de conhecimento do mercado de destino estão interligados com o modelo apresentado por Johanson & Vahlne (2009) que refere como principais obstáculos inerentes ao processo de internacionalização a *liability of outsidership* e a *liability of foreignness*. O primeiro refere-se a desvantagens que a empresa enfrenta ao estabelecer-se no novo mercado, em virtude de não conhecer o seu funcionamento tão aprofundadamente como os concorrentes nacionais. O segundo alude aos inconvenientes relacionados com a atuação num país que não o de origem, sendo por isso complicado alcançar os clientes e estabelecer contactos de influência. Estas fraquezas refletem-se, a nível prático, no desconhecimento tanto do modo de negociação e do processo de tomada de decisão, que pode impactar negativamente as relações de negócios, como das preferências dos consumidores e parceiros de negócios (Zaheer, 1995).

A dificuldade em obter informação fidedigna constitui um fator inibidor da internacionalização, uma vez que tem um elevado impacto associado, incluindo noutros tipos de barreiras identificadas.

2.3.2. Constrangimentos em obter representação de confiança

As empresas revelam alguma dificuldade em encontrar um parceiro/representante adequado no qual possam confiar os seus conhecimentos e produtos e que se mantenha alinhado com os objetivos da organização. Considerando que o acesso à informação é limitado, revela-se assim crucial obter um representante fiável, que garanta requisitos estruturais, operacionais e comportamentais, como cobertura de todo o território, capacidade financeira, reputação favorável, acesso a infraestruturas, entre outros. Todavia, encontra-lo constitui um desafio para algumas empresas (OECD, 2008), o que se revela um entrave à atividade internacional. (OECD, 2009). O distanciamento físico e as diferentes *time-zones* podem gerar algumas complicações na comunicação com o representante (OECD, 2008), o que, associado ao desconhecimento das práticas de negócio dos diferentes mercados, aumenta a desconfiança das empresas e dificulta significativamente este processo.

2.3.3. Falta de capital para financiar a atividade internacional

A aquisição de recursos financeiros representa uma etapa vital para adquirir vantagem competitiva para exportar, representado um dos maiores desafios que as PME's enfrentam de forma a iniciar e manter um projeto de internacionalização. Com efeito, muitas vezes as empresas não possuem o capital necessário, tendo de recorrer a financiamento externo. Deve, contudo, reconhecer-se que a justificação da necessidade de capital junto das agências governamentais, bancos ou investidores que financiam estas atividades pode constituir um impedimento adicional devido ao risco associado a estes investimentos (OECD, 2008). Na verdade, além dos recursos para aplicar à atividade, é essencial investir na aquisição de competências de gestão, e por vezes recorrer a auxílio externo, de forma a compreender e utilizar instrumentos financeiros mais sofisticados, ou elaborar contratos mais complexos, entre outras necessidades (OECD, 2006).

2.3.4. Dificuldade em identificar oportunidades

O problema de acesso a informação fiável sobre os mercados de destino torna a identificação de oportunidades de negócio um processo moroso para as PME's. Também a carência de recursos humanos que disponham de tempo e conhecimentos necessários para efetuar a análise das possíveis oportunidades, bem como os recursos financeiros para investir nesta pesquisa, impacta negativamente na deteção de oportunidades (OECD, 2006). De igual modo, a falta de reputação da marca e/ou da empresa (Lee, Kelley, Lee, & Lee, 2012), bem

como a menor confiança dos outros intervenientes no mercado representa um obstáculo relevante para a identificação de oportunidades no contexto internacional (Yener, Doğruoğlu, & Ergun, 2014).

2.3.5. Constrangimentos em contactar potenciais clientes

Quando as PME's procuram proativamente oportunidades em mercados externos, por vezes têm dificuldades em alcançar os seus clientes. Por um lado, as distâncias de ordem geográfica e psicológica criam alguns constrangimentos na comunicação, levando a que esta possa ser inadequada ou insuficiente (OECD, 2008). As condições desfavoráveis das infraestruturas de comunicação impactam também negativamente no contacto com os clientes. Por outro lado, diferenças nos hábitos e preferências dos consumidores, como variações no nível de educação, nível de rendimento, estrutura familiar, entre outros, geram a necessidade de adaptação dos produtos e dos métodos de promoção dos mesmos, o que pode constituir um sério desafio para a empresa (OECD, 2008). Do mesmo modo, a falta de reconhecimento/reputação e aceitação no mercado constituem um entrave, especialmente para as PME's, no processo de contacto com novos clientes (Lee, Kelley, Lee, & Lee, 2012).

2.3.6. Falta de tempo da gestão

Num contexto de pequenas e médias empresas, os recursos são escassos, pelo que os respetivos gestores ou decisores são incapazes de despende tempo e recursos suficientes para seleccionar, entrar e expandir as atividades a desenvolver em mercados externos. A definição das estratégias de negócio e a manutenção das relações com clientes e outros parceiros requer investimento. Porém, como o mercado de destino tem normalmente uma menor importância do que o de origem, esse investimento tende a ser inferior ao necessário, impedindo ou atrasando o desenvolvimento do processo de internacionalização (OECD, 2008).

2.3.7. Falta de recursos humanos com formação

Os recursos humanos que trabalham nas PME's são geralmente especializados em áreas relacionadas com o negócio principal da empresa. Tendo em conta a carência de capital que estas empresas demonstram, nem sempre lhes é possível ter acesso a profissionais especializados em processos de internacionalização, que tenham os conhecimentos necessários para auxiliar na tomada de decisão quanto ao mercado de destino, bem como ao

modo adequado de entrada no mesmo. Este obstáculo mantém-se nos primeiros tempos de atividade internacional, uma vez que se cria um “segundo negócio”, no sentido em que é necessário gerir operações em mais do que um país, com a inerente duplicação de tarefas. Com efeito, para além de existir maior responsabilidade documental, há igualmente necessidade de desenvolver esforços a nível logístico e de coordenação de atividades, etc. (OECD, 2008).

2.3.8. Dificuldade em competir com os preços dos concorrentes

As empresas que se internacionalizaram demonstram dificuldades em estabelecer preços equivalentes ou competitivos em relação aos preços praticados pelas empresas locais, essencialmente devido a fatores que estão fora do seu controlo. A existência de taxas de câmbio desfavoráveis e o risco de desvalorização constituem um obstáculo significativo quando o mercado externo detém uma moeda distinta do mercado de origem. As empresas podem ainda enfrentar políticas protecionistas face a empresas estrangeiras, nomeadamente a prática de *dumping* pelas empresas já estabelecidas, bem como políticas económicas desfavoráveis, que assumam, por exemplo, a forma de subsídios governamentais concedidos às empresas locais (OECD, 2008). Por se tratar de uma empresa com escasso reconhecimento no novo mercado, a prática de preços mais elevados constitui um forte constrangimento, porquanto dificulta bastante o acesso a clientes.

2.3.9. Falta de informação sobre apoios governamentais

Apesar da internacionalização das PME's ser cada vez mais comum, constata-se que os apoios de natureza governamental existentes são pouco divulgados e pouco sofisticados, tendo em conta as necessidades das empresas (OECD, 2008). Esses programas de apoio têm como objetivo colmatar falhas de mercado associadas com a falta de recursos e de capacidades das empresas, pelo que garantir que os mesmos e respetivas condições de acesso são do conhecimento das organizações deveria ser uma prioridade para as agências governamentais (Torres, Clegg, & Varum, 2016). Um exemplo da falta de informação sobre o regime de apoios governamentais à internacionalização é o caso inglês, tendo-se detetado, através de um inquérito realizado pela Câmara do Comércio Britânica maioritariamente a PME's, que mais de 65% das respondentes desconheciam a existência de apoios públicos (House of Lords, 2013).

2.3.10. Custos elevados de transporte/seguros

Ainda que seja identificada por um elevado número de empresas, esta barreira tende a ser atenuada ou intensificada consoante o modo de entrada no mercado externo adotado e o tipo de produtos em questão. Algumas empresas têm de assegurar transportes de longas distâncias, seja para produtos finais ou para matérias-primas, por vezes tendo à sua disponibilidade apenas infraestruturas de baixa qualidade. Por outro lado, além dos custos monetários associados, as empresas deparam-se com grandes dificuldades no controlo das mercadorias. Assim sendo, os custos logísticos e de distribuição são evidentemente superiores para estas empresas, estando associados à adaptação a diferentes estruturas do país de destino (OECD, 2008).

Resumindo, existem diversas barreiras que desafiam a capacidade das PME's para manter uma atividade internacional sustentável, sendo que algumas apresentam uma maior relevância e podem impactar um maior número de empresas. A Tabela 2, apresentada abaixo, resume as barreiras à internacionalização analisadas anteriormente:

Tabela 2 – Barreiras à internacionalização

Informação limitada para analisar os mercados externos
Impedimentos para obter representação de confiança
Falta de capital para financiar a atividade internacional
Dificuldade em identificar oportunidades
Constrangimentos em contactar potenciais clientes
Falta de tempo da gestão
Falta de recursos humanos com formação especializada
Dificuldade em competir com os preços das empresas nacionais
Falta de informação sobre apoios governamentais
Custos elevados de transporte/seguros

Fonte: formulação própria

Independentemente da natureza das barreiras identificadas inicialmente pelas empresas, verifica-se que à medida que avançam no processo de internacionalização, estas vão sendo alteradas ou o seu impacto vai sendo modificado. Nomeadamente, quando a atividade internacional deixa de ser uma ideia para constituir uma prática efetivamente ativa, as barreiras de acesso ao mercado externo e à informação ou aquelas de natureza financeira

tendem a diminuir de importância, ganhando relevância as que estão relacionadas com o ambiente económico e as capacidades da empresa (OECD, 2008).

3. Setor da saúde

3.1. Caracterização Geral

O setor da saúde é objeto de análise de diversos estudos, sendo os mais relevantes aqueles elaborados anualmente pela Deloitte, intitulados *Global Health Care Outlook*. Assim, de acordo com a edição de 2019, espera-se que as despesas globais alocadas aos cuidados de saúde aumentem a uma taxa anual de 5,4% entre 2018 e 2022, o que representa uma subida considerável em relação à taxa de crescimento de 2,9% observada no período 2013-2017. Este aumento reflete a expansão dos cuidados de saúde nos países em desenvolvimento, a crescente necessidade de cuidados de saúde por parte da população idosa, os avanços e inovações nos tratamentos e tecnologias que auxiliam os cuidados de saúde, os crescentes custos com recursos humanos associados ao setor, as maiores expectativas de qualidade dos serviços prestados, os desafios relacionados com a prevenção e o tratamento de doenças crónicas.

A nível sociodemográfico, verifica-se que a esperança média de vida continua a subir, tendo atingido os 73,5 anos em 2018, o que se reflete num acréscimo significativo da população com mais de 65 anos, que representa agora aproximadamente 12% do total mundial e cerca de 21% da população na Europa Ocidental. Apenas nos países menos desenvolvidos este indicador é mais reduzido, devendo, contudo, ressaltar-se que estes países apresentam outras necessidades intensivas no que respeita a cuidados de saúde. O aumento da população idosa cria naturalmente uma maior pressão no setor da saúde uma vez que mais de metade das pessoas com idade superior a 65 anos revelam pelo menos uma doença crónica (em Portugal representam 53%).

Ao mesmo tempo, a luta contra as doenças transmissíveis, através de melhores condições de vida e higiénicas e de um acesso mais alargado aos cuidados de saúde, tem revelado enormes avanços. Em consequência, o número de mortes devido a doenças como SIDA, malária e outros, tem diminuído drasticamente. Assim sendo, as doenças não transmissíveis (NCDs) nomeadamente cancro, doenças cardio-respiratórias e diabetes, representaram cerca de 70% das mortes em 2016, a nível mundial. O aumento da população

com NCDs, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, é potenciado por fatores como urbanização, estilos de vida sedentários, alterações alimentares e maiores níveis de obesidade.

Deste modo, o sistema de saúde encontra-se em fase de transição, estando o foco colocado na maximização de valor dos cuidados prestados (no sentido de diminuir os custos e aumentar a qualidade dos mesmos), em alcançar uma maior coordenação, estabelecendo protocolos e incentivando a partilha de informação, dentro e entre organizações, e em investir no apoio clínico e reeducação da população para a saúde, tendo sido aplicadas políticas e programas de reforma em diversos países. Daí resulta que, se observa, nomeadamente, uma aposta em tecnologias que permitam uma participação mais ativa dos pacientes, um investimento na automação de determinadas atividades e um aproveitamento da inovação tecnológica mais eficiente.

Ainda neste âmbito, assiste-se ao aparecimento de acordos de colaboração, como parcerias público-privadas, em diferentes países. Os governos, em conjunto com fornecedores e seguradoras, têm trabalhado no sentido de desenvolver programas de bem-estar abrangentes com o objetivo de alcançar uma melhor saúde pública. Verifica-se igualmente, uma maior cooperação entre governos, hospitais e empresas de biotecnologia e farmacêuticas para o desenvolvimento de tratamentos mais personalizados e adequados.

Tendo em conta o cenário sociodemográfico pouco favorável, no âmbito das mudanças estratégicas observadas no setor da saúde, as organizações envolvidas no mesmo têm reconhecido a importância, e mantido uma procura proativa, de métodos inovadores e eficientes de prestar cuidados de saúde, a nível global, surgindo o termo *smart health care*.

Os cuidados de saúde “inteligentes” são bastante diversificados, sendo de salientar o uso clínico de tecnologias que permitem um diagnóstico mais acertado e um tratamento mais adequado/personalizado e a introdução de tecnologias que facilitam a comunicação e a circulação de informação. A digitalização e a informação *cloud-based* representam também um avanço significativo em direção ao *smart health care*, sendo particularmente valiosas na monitorização à distância, na gestão de doenças crónicas, nos cuidados preventivos, etc. A chamada “*Internet of Medical Things*” contribui também para reduzir os custos e aumentar a eficiência e produtividade do setor, ao permitir que os profissionais de saúde se mantenham focados no paciente.

Assim sendo, por todo o mundo, os sistemas de saúde estão a investir em tecnologias digitais como as já referidas anteriormente, e ainda em *blockchain*, inteligência artificial, robótica e outras, que contribuam para uma reforma do futuro dos cuidados de saúde, que os torne mais eficientes e acessíveis. O acesso facilitado e a partilha de dados permitidos pela digitalização permitem a personalização dos cuidados prestados e uma melhor experiência por parte dos pacientes.

No que respeita à introdução de inteligência artificial, antecipa-se que através desta seja possível realizar tarefas atualmente desempenhadas por humanos com maior velocidade e precisão, enquanto a realidade virtual vem contribuir para um melhor planeamento, ao permitir simular diversos cenários, quer ao nível de procedimentos junto dos pacientes como de questões logísticas e estruturais. A “*Internet of Medical Things*”, mencionada anteriormente, permite assim a interligação entre dispositivos médicos, *softwares* e sistemas e serviços de saúde. Aproxima e conecta pacientes, prestadores de cuidados de saúde, dados e processos, para que se alcancem resultados mais eficientes.

Neste contexto, verifica-se ainda uma tendência de deslocação dos cuidados de saúde para fora das instalações hospitalares com o surgimento de clínicas especializadas, clínicas de imagiologia, clínicas de cuidados primários, etc. Este movimento é visível, particularmente, pelo investimento em telemedicina, que permite uma expansão dos cuidados ambulatoriais além de contribuir para a diminuição de custos e aumento de receitas no setor. Com efeito, a telemedicina consiste no recurso a teleconferências, aplicações móveis ou outras tecnologias digitais que permitam cuidados de saúde contínuos, indo além de meras consultas à distância, complementando ou substituindo o cuidado prestado nas instalações de saúde consoante as necessidades dos pacientes, as capacidades das organizações e a disponibilidade de recursos.

Resumindo, pode afirmar-se que, dadas as condições sociodemográficas gerais, existe uma necessidade de aposta e de forte investimento no desenvolvimento do setor da saúde. Neste sentido, há uma consciencialização generalizada dos benefícios e das melhorias advindas da introdução de inovações tecnológicas em ambiente hospitalar que possibilitem melhorias nos cuidados prestados.

3.2. Barreiras específicas à expansão internacional

Uma vez exposto um breve enquadramento do setor da saúde, afigura-se agora importante compreender de que modos as particularidades que o mesmo evidencia

configuram o processo de internacionalização e identificar quais as barreiras à expansão de atividades além fronteiras específicas deste setor (Laurell, Andersson, & Achtenhagen, 2013).

Focando em particular o caso da tecnologia médica, é de realçar que se trata de uma indústria de constante inovação, sendo explorada maioritariamente por PME's que enfrentam algumas desvantagens incontornáveis. Com efeito, este mercado é caracterizado por elevados custos de distribuição, pela constante necessidade de formação e educação e pela dependência do utilizador final para provar a eficiência dos produtos em causa. Isto é, o produto pode ter elevada qualidade, mas esta só será percebida se o utilizador final tiver as competências e condições necessárias para a sua utilização de forma devida (Laurell, Andersson, & Achtenhagen, 2013).

Outros obstáculos característicos do setor da saúde são a complexidade do sistema, dos processos e das instituições (Plsek, 2003) e as regulamentações nacionais e internacionais em vigor. Deste modo, para que a internacionalização ocorra com sucesso, é necessário o reconhecimento e adaptação às diferenças institucionais de cada país. Sendo um sistema complexo, é importante compreender as relações entre os diferentes atores que nele interagem (produtores, vendedores, consumidores, utilizadores, etc.), uma vez que existe um elevado número de intermediários. A heterogeneidade institucional dos diferentes países constitui um obstáculo adicional para as empresas, as quais necessitam de adaptar os seus processos às diferentes realidades dos territórios onde atuam, o que pode revelar-se altamente dispendioso e demorado (Laurell, Andersson, & Achtenhagen, 2013). Por outro lado, uma vez que os produtos em questão são de tecnologia médica, que influencia a vida dos cidadãos, atenta-se que as autoridades, quer nacionais quer internacionais, criaram determinados programas e impuseram certas restrições para assegurar a eficiência e segurança dos equipamentos comercializados. Desta forma, é preciso garantir desde logo que a tecnologia em causa se encontra em conformidade com as recomendações nacionais e internacionais. Para além disso, alguns dos requisitos evidenciam alguma complexidade e são bastante exigentes a nível de demonstração de desempenho dos equipamentos, o que se traduz em elevados custos de conformidade. Outro elemento relevante a considerar é a documentação necessária para a certificação e posterior venda dos equipamentos, como certificados de origem e qualidade do produto, certificados de seguro e transporte, entre outros documentos, os quais também tendem a variar bastante de país para país (Salabarría, Romero, & Bretaña, 2016).

Finalmente, um outro desafio que as empresas enfrentam, particularmente visível em contexto hospitalar, relaciona-se com a natural resistência à mudança. Com efeito, os produtos tecnologicamente avançados e inovadores revelam-se difíceis de integrar no circuito hospitalar, uma vez que inicialmente os utilizadores não reconhecem as suas vantagens, mas antes os encaram como uma situação de mudança à qual se terão de adaptar. A aceitação clínica constitui, deste modo, um desafio bastante elevado especialmente para empresas de pequena dimensão, cuja marca ainda não é reconhecida e reputação alcançada junto do cliente não é suficientemente sólida (Laurell, Andersson, & Achtenhagen, 2013).

4. Estágio Curricular

4.1. A Entidade Acolhedora

A OG Medical nasceu em 2013, na cidade de Aveiro, com a finalidade de abranger um nicho de mercado ainda pouco explorado em Portugal, mas com um potencial de crescimento promissor, contando para esse com o apoio incondicional da empresa FFonseca, sócia maioritária da empresa. A missão da OG Medical consiste em dar resposta às necessidades dos seus clientes, contribuindo para aumentar a consciencialização cultural e transformação social. Para tal, o seu compromisso passa pela introdução de equipamentos inovadores que melhorem o desempenho dos profissionais de saúde e consequentemente melhorem significativamente a qualidade de vida.

Num momento em que presenciamos um desenvolvimento tecnológico que se processa a um ritmo acelerado, a OG Medical compromete-se a levar o avanço da tecnologia para o setor hospitalar e da saúde, tendo a seu favor diversas vantagens associadas com o seu carácter pioneiro nesta área de atuação e com as relações de *networking* que tem vindo a desenvolver.

Para tal, a empresa é constituída por uma equipa multidisciplinar cujos elementos têm diferentes *backgrounds* e experiências. Sendo constituída por engenheiros biomédicos, de gestão industrial e outros, bem como um elemento da área de *design* e comunicação, a sua equipa está motivada em promover inovações disruptivas, que melhoram ou complementam as soluções já existentes, impondo transformação e saltos tecnológicos, no meio hospitalar. Esta mudança permite alterar paradigmas, possibilitando, por exemplo, a antecipação de acontecimentos, o que pode contribuir para melhor proteção e segurança dos pacientes.

Algumas das soluções vêm preencher lacunas, outras vêm quebrar barreiras e outras propõem-se mesmo a abrir novos horizontes, com o intuito de atingir um objetivo: melhorar o serviço prestado ao paciente.

O *core business* da OG Medical consiste na comercialização de equipamento hospitalar e de dispositivos médicos inovadores, que permitem uma modernização e transformação digital em contexto clínico e hospitalar. A gama de produtos disponibilizada é bastante alargada, incluindo aparelhos de assistência médica, postos de trabalho para monitorização do paciente, computadores médicos, plataformas móveis computadorizadas e terminais de saúde, entre outros. Com esta oferta a OG Medical pretende contribuir para a informatização clínica associada com a mobilidade de informação em ambiente hospitalar e assim melhorar o acesso à informação por parte das equipas técnicas, simplificando e automatizando os procedimentos e, conseqüentemente, aumentando a sua produtividade, reduzindo as perdas de tempo útil e as margens de erro, o que torna os processos mais eficientes. Recentemente, houve uma aposta da empresa na exploração do mercado da telemedicina e hospitalização domiciliária, na tentativa de quebrar as barreiras físicas dos Hospitais a nível da prestação de serviços de saúde e monitorização dos pacientes, promovendo um acesso generalizado aos mesmos e melhorando a qualidade de vida.

Ao longo do seu tempo de atividade, tem sido notório o crescimento da OG Medical, que se encontra atualmente presente num grande número de hospitais, tanto públicos como privados, tendo ganho reconhecimento no mercado e a confiança das instituições hospitalares de referência em Portugal. Em 2019 a empresa tinha implementado soluções em cerca de 80% do mercado hospitalar, nomeadamente nos três grandes grupos privados – Luz Saúde, José de Mello Saúde e Lusíadas Saúde – bem como em centros hospitalares públicos de referência tais como o CHUC e o Hospital de São João, entre outros. A OG Medical participou ainda em alguns projetos de maior dimensão em parceria com outras empresas como, por exemplo, a B-Simple e a Iberdata.

De igual modo, o desempenho positivo da OG Medical é reconhecido junto dos seus fornecedores e parceiros internacionais, que no decorrer dos anos permanecem junto da OG Medical e a vêm escolhendo para representar as suas soluções em Portugal

Apesar do sucesso alcançado a nível nacional, a OG Medical pretende continuar a crescer, tendo como próximo objetivo a expansão além-fronteiras, para mercados externos onde possa acrescentar valor aos respetivos setores de saúde. Os primeiros passos nesse

sentido foram desenvolvidos em 2019, através de contactos exploratórios com potenciais empresas parceiras, uma de um país europeu e outra da América do Sul. Porém, a parceria com estas não avançou na direção esperada, não existindo neste momento mais informações sobre o seu desenvolvimento. Tendo em conta o estágio meramente exploratório do processo de internacionalização da empresa, a identificação de adversidades que permitam uma maior preparação da equipa revela-se bastante pertinente.

4.2. Objetivos de Estágio

O objetivo principal do meu estágio consistia em prestar apoio na elaboração de uma estratégia de desenvolvimento do negócio da OG Medical, nomeadamente através da realização de estudos de mercado, tanto ao nível nacional como internacional, assim como de uma análise de produto e possível método de entrada num mercado estrangeiro. Existiam também alguns objetivos secundários, que se prendiam sobretudo com o desenvolvimento de capacidades de trabalho em equipa e com a integração em equipa comercial/técnica.

4.3. Funções Desempenhadas

Tendo em conta o objetivo principal do estágio curricular, as tarefas desempenhadas permitiram-me adquirir conhecimento do mercado a nível nacional, assim como compreender a natureza das relações estabelecidas entre parceiros, o modo de contacto com os clientes e com os fornecedores, os processos logísticos inerentes à comercialização dos diferentes tipos de equipamentos, entre outras características específicas da indústria, que não apenas me possibilitaram entender o funcionamento da mesma, como também desenvolver o necessário espírito crítico.

No decorrer do estágio, tornou-se evidente para mim e para a entidade acolhedora que o objetivo definido inicialmente seria demasiado ambicioso, sendo importante dar um passo atrás para que a empresa conseguisse uma melhor preparação e uma posição mais segura no mercado antes de iniciar o processo de internacionalização. Em consequência, foi decidido que o trabalho a realizar consistiria numa identificação e análise das barreiras à entrada que a empresa poderá precisar de ultrapassar quando e se iniciar a internacionalização das suas atividades.

Tendo em conta o meu desconhecimento inicial do mercado da saúde em Portugal, a primeira tarefa desenvolvida passou por compreender a dinâmica do mesmo, sem as limitações que a restante equipa possuía por já ter conhecimento de mercado. Tal acabou por

revelar-se vantajoso, pois deste modo, consegui identificar oportunidades que lhes eram desconhecidas, assim como perceber o funcionamento do mercado sob uma nova perspetiva, o que permitiu definir qual o posicionamento mais adequado e quais as possibilidades de desenvolvimento para a empresa. No âmbito da análise do mercado português, foi elaborada uma base de dados onde foram agregadas todas as informações pertinentes, relacionadas com clientes (atuais e potenciais), o que permitirá que as tarefas comerciais sejam desenvolvidas de forma mais automatizada e eficiente, a sua gestão seja facilitada e exista um rápido acesso à informação. Esta ferramenta contribui assim para uma melhor comunicação entre os elementos da equipa comercial bem como uma análise direta dos processos que estão a decorrer a cada momento.

Aproximando-se o final do ano civil e havendo necessidade de elaborar o balanço, foi-me permitido fazer parte deste processo, através de uma análise da presença da empresa no mercado durante 2018 e 2019. O estudo efetuado permitiu perceber quais os produtos mais sustentáveis para a empresa e quais os clientes mais importantes possibilitando a definição de uma estratégia orientada para a melhoria de resultados e manutenção das vantagens competitivas da empresa. Com base nas conclusões retiradas deste trabalho, foi possível para os comerciais perceber quais as principais necessidades do cliente, o que permitirá desenvolver uma melhor performance no futuro, bem como quais os segmentos nos quais o investimento deve ser superior. Desta investigação foi ainda possível perceber que produtos ou gamas de produtos podem ser abandonados e onde poderão residir novas oportunidades de negócio.

Finalmente, tendo sido identificada a necessidade de implementação de um novo método de controlo de atividades e resultados, desenvolvi, neste sentido, uma ferramenta de análise de indicadores de performance. A mesma poderá revelar-se útil para a OG Medical, na medida em que permitirá orientar objetivos tendo em conta o desempenho e o trabalho desenvolvido ao longo do tempo, bem como compreender como os esforços devem ser orientados.

Durante o estágio ocorreu, ainda, a possibilidade de participação em feiras para promoção da marca junto dos clientes, o que me proporcionou um contacto mais próximo com as atividades da equipa comercial. Foi-me também dada a oportunidade de participar em ações de formação, internas e externas, que constituíram uma mais-valia e me permitiram desenvolver outras competências pessoais e profissionais.

5. Metodologia

Considerando a elevada importância de identificar as principais barreiras à internacionalização com que a empresa se vai defrontar, e o contributo esperado deste trabalho para a OG Medical, recorreremos, neste trabalho a uma metodologia de natureza qualitativa.

Essa metodologia consistiu na realização de entrevistas a três empresas do setor da saúde, estruturadas de acordo com os aspetos relevantes a considerar durante o processo de internacionalização. O guião utilizado nessas entrevistas, é apresentado em anexo, encontrando-se dividido em duas partes, sendo feita, na primeira parte, uma contextualização da empresa a entrevistar e do tipo de negócio em questão, enquanto a segunda parte se foca mais pormenorizadamente no processo de internacionalização.

Uma das entrevistas foi naturalmente realizada na OG Medical, tendo as questões sido respondidas pela Direção Comercial, de forma a compreender as motivações que levaram os dirigentes da empresa onde decorreu o estágio a ponderar a decisão de avançar com o processo de internacionalização. As outras entrevistas foram realizadas a duas empresas igualmente do setor da saúde, mas que se encontram em fases diferentes de compromisso com os mercados externos, com o objetivo de compreender que tipo de barreiras encontraram e estabelecer paralelismos entre estas empresas e a OG Medical. Uma dessas empresas, a Hydrustent, encontra-se ainda numa fase embrionária do processo de internacionalização, pelo que a entrevista permitiu sobretudo identificar as possíveis barreiras que possam existir na fase inicial do processo, o que se poderá revelar particularmente útil para a OG Medical. Já com a outra entrevista pretendia-se, sobretudo, recolher informações sobre barreiras que estão associadas a uma etapa de maior comprometimento com o mercado externo, tendo sido realizada à empresa BSK Medical, que tem já alguns anos de experiência internacional e presença em vários mercados exteriores a Portugal.

Com base na informação recolhida nas entrevistas, assim como os conhecimentos adquiridos através do contacto direto ao longo do estágio na empresa, foi possível identificar os obstáculos com que a OG Medical se poderá defrontar quando concretizar o processo de expansão internacional, bem como as opções à disposição da empresa para que aqueles possam ser minimizados.

6. Análise das Entrevistas

6.1. Hydrustent

A Hydrustent é uma empresa portuguesa, sediada em Guimarães que surgiu em 2016 na sequência de um desafio proposto ao atual CEO da empresa, durante o seu doutoramento na área dos biomateriais. Com efeito, ao ser incentivado a resolver uma problemática identificada pelos próprios médicos durante a sua atividade profissional, deparou-se-lhe a oportunidade de criar a empresa e o seu primeiro produto – um cateter que se degrada dentro do corpo humano, evitando vários riscos como infeções, danos, ou uma segunda cirurgia para remoção do cateter. Com o passar dos anos a empresa desenvolveu uma rede de contactos internacionais que lhe permitiram o envolvimento em diversos projetos inovadores na área dos dispositivos médicos, tendo a capacidade de participar na conceção da ideia, desenvolvimento do produto e validação junto dos elementos-chave de modo a garantir o sucesso dos produtos em causa.

A Hydrustent pode ser considerada uma *born-global*, dado que o seu objetivo sempre foi o de ser uma empresa reconhecida internacionalmente, com vendas realizadas quase na totalidade para fora de Portugal. Neste sentido, têm um projeto no âmbito do programa Portugal 2020 que contempla a ida a feiras, a criação do *website*, a realização de estudos de mercado e o registo das marcas. Esta clara orientação internacional por parte da empresa está associada ao facto de o mercado português ser de pequena dimensão e de difícil penetração para produtos inovadores. Deste modo, a Hydrustent pretende vender os seus produtos além-fronteiras começando por entrar no mercado europeu, seguido dos Estados Unidos da América e posteriormente do Médio Oriente.

Para dar início à atividade internacional, a Hydrustent trabalha em parceria com uma empresa francesa de produção e distribuição, que conta já com experiência e notoriedade no mercado. Esta relação permitiu a aquisição de *know-how* e o desenvolvimento de competências, para que no futuro determinadas ações fiquem ao critério da própria Hydrustent. Através desta parceria, é possível retirar vantagens a nível da escala de produção, da presença dessa empresa em *networks* nas quais a Hydrustent não se inclui, ter acesso facilitado a ensaios clínicos e certificações e alcança um maior número de clientes que têm já confiança no seu parceiro. A definição dos termos exatos do contrato ainda não está estabelecida, ainda que seja reconhecida a importância que este passo assume, por forma a definir claramente todos os aspetos da relação contratual entre as empresas.

Constata-se ainda que esta empresa tem apostado nas redes sociais para alcançar o seu público-alvo, reconhecendo que é determinante transmitir uma imagem dinâmica junto do mesmo, assim como informar potenciais clientes e outros parceiros das atividades em que está envolvida.

Neste caso concreto, verifica-se que muitas das barreiras possíveis de identificar num modelo de negócio internacional foram já ultrapassadas através do comportamento inteligente e de precaução que a empresa adotou. Contudo, a partir da entrevista realizada, a Hydrustent identificou ainda alguns obstáculos adicionais, entre os quais se destacam os constrangimentos regulamentares e a falta de *notifying bodies*.

6.2. BSK Medical

A BSK Medical nasceu em 2014 com o intuito de trazer uma solução diferenciadora ao mercado da distribuição farmacêutica. Encontra-se sediada no Funchal e detém uma filial em Vila Nova de Gaia, assim como representação em outros países, nomeadamente Angola, Moçambique, Guiné e Cabo Verde. A sua atividade principal consiste na comercialização e distribuição de produtos farmacêuticos, equipamentos de saúde, dispositivos médicos, entre outros, tendo por base a responsabilidade social de permitir o acesso das pessoas a cuidados de saúde que permitam uma melhoria da sua qualidade de vida. Ao longo do período de atividade, a empresa tem procurado trazer para o seu portfolio produtos diferenciadores, mantendo um regime *win-win* com os seus parceiros e tentando contribuir para a fidelização do cliente final.

Por ser uma distribuidora, a BSK Medical sempre encarou o mercado como transfronteiriço, pelo que a hipótese de internacionalizar o negócio faz parte dos seus eixos estratégicos. Desta forma, estão presentes neste momento nos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP), em alguns mercados europeus e ainda em Cuba.

As motivações e os modos de entrada utilizados variam entre os destinos, tendo em conta as suas características próprias. Neste sentido, a atividade nos PALOP foi iniciada através de uma parceria, mas dado o elevado nível de compromisso com estes mercados, mais tarde, evoluíram individualmente nos mesmos, conseguindo assim garantir a manutenção da posição pretendida. Por outro lado, o avanço para o mercado europeu ocorreu como uma oportunidade de aumentar a escala, aproveitando assim as condições de um mercado livre de bens e serviços. Já a entrada em Cuba foi possível em virtude de

contactos privilegiados que permitiram estabelecer uma relação simbiótica de exploração deste mercado.

Durante este período a empresa em questão deparou-se com alguns obstáculos. O facto de não ser uma empresa local obrigou a um maior trabalho comercial para alcance e conquista de clientes. Deve destacar-se ainda que os processos regulamentares existentes em cada país obrigaram a um estudo de mercado intenso, o que representou um investimento temporal e monetário considerável. Ao longo da sua experiência internacional, e dado terem desenvolvido contacto regular com países estrangeiros, os responsáveis da empresa foram aprendendo e desenvolvendo capacidades que lhes permitiram atenuar as complicações e os prejuízos sentidos devido à natureza externa dos mercados onde atuavam. Atualmente, o facto de os produtos serem rateados, condiciona as vendas para exportação, o que constitui uma séria barreira, ao dificultar o acesso a novos produtos para cada um dos mercados onde atuam.

Todavia, o balanço da atividade internacional da BSK Medical tem sido francamente positivo, pelo que existem perspetivas de expansão para novos mercados e de crescimento nos territórios onde a empresa já opera.

7. O nosso contributo – análise da OG Medical

7.1. Identificação de potenciais barreiras à internacionalização

A OG Medical tem recentemente olhado para o mercado internacional como opção de crescimento. Tendo demonstrado uma elevada expansão desde que começou a sua atividade no mercado português, a equipa ganhou consciência de que o mercado hospitalar português tem um tamanho reduzido. Para além do número de potenciais clientes no setor da saúde ser relativamente baixo, é ainda de considerar que a OG Medical se posiciona num segmento *premium*, diminuindo, assim, o número de entidades neste setor, que apresenta abertura e tem possibilidade para adquirir os seus produtos. Assim, esta empresa explora um nicho do mercado português, no qual a escala é bastante limitada, pelo que se revela viável a necessidade de optar pela internacionalização. Dessa forma, a vontade de internacionalizar atividades prende-se, também, com a necessidade de encontrar novas oportunidades de negócio que permitam à empresa crescer e desenvolver-se.

De igual modo, a empresa Hydrustent encontra um estímulo para a internacionalização na dimensão reduzida do setor da saúde e hospitalar português. Na ótica desta empresa, que desenvolve atividade nas tecnologias médicas à semelhança da OG Medical, o mercado nacional não apresenta uma escala suficiente para que as vendas fluam e as empresas possam crescer.

Podemos ainda considerar com especial atenção o tipo de produtos que a empresa comercializa. Tratando-se maioritariamente *hardware*, como computadores médicos, aparelhos de assistência médica, plataformas móveis computadorizadas, entre outros, constata-se que apresentam um tempo de vida útil relativamente longo. Dessa forma, observa-se um grande desfasamento temporal entre várias compras de cada cliente, dificultando a sua fidelização e originando períodos em que as vendas ocorrem em número muito reduzido, dificultando então a sustentabilidade da empresa.

Se considerarmos os produtos da gama da telemedicina, estes encontram-se pouco difundidos em Portugal, dado que aquela ainda não é uma prática comum, apesar de haver esforços para que o sistema de saúde se desenvolva nessa direção. Assim, estes produtos não têm, ainda, uma procura relevante no mercado doméstico, todavia essa procura já se verifica noutros países, o que constitui uma oportunidade para a OG Medical.

Se atentarmos, ainda, no facto de este segmento representar um nicho de mercado em Portugal, podemos considerar que também o seja noutros países, pelo que o mesmo pode não estar explorado. Tendo em conta a diversidade de produtos que a empresa tem para oferecer, bem como o apoio dos seus parceiros nacionais e internacionais, apresenta vantagens competitivas que lhe permitam entrar mais facilmente noutros mercados.

Por outro lado, constata-se que a direção comercial da empresa tem uma grande vontade de levar o conceito da OG Medical além-fronteiras, havendo já bastante pesquisa realizada de forma a perceber quando, como e para onde a empresa se deve dirigir de modo a alcançar o maior sucesso possível. A tolerância e abertura cultural têm um papel essencial na identificação de oportunidades de negócio internacional.

Por acréscimo, a BSK Medical identifica também como motivação para internacionalizar uma característica sua, que partilha com a OG Medical. Tratando-se ambas de distribuidoras de equipamentos, não aproveitarem as suas ferramentas, os seus recursos e as suas redes de contactos em novos mercados, seria verdadeiramente abdicar de obter uma escala produtiva superior com a qual poderiam alcançar maiores lucros.

Resumidamente, as motivações que estão na base da decisão de ponderar o início do processo de internacionalização por parte da OG Medical são tanto de natureza proactiva como reativa e estão, essencialmente, relacionadas com as condições do mercado doméstico, com a procura de oportunidades de crescimento, com o comportamento e inclinação da gestão e da direção comercial e ainda com a natureza e características dos produtos e da própria empresa. Deste modo, observa-se um grande estímulo e incentivo por parte da empresa em dar início à atividade internacional. Neste sentido, mantém uma atenção aos mercados externos às oportunidades que podem existir nos mesmos, bem com às atualizações tecnológicas e aos produtos e dispositivos médicos inovadores que vão surgindo, procurando descobrir aqueles que poderão trazer maior valor ao mercado português e, simultânea ou posteriormente, possam ser comercializados noutros mercados.

Contudo, apesar do entusiasmo que a empresa demonstra neste sentido, reconhece-se que o processo de internacionalização é demorado e está associado a um risco bastante elevado, pelo que devem ser tomadas as máximas precauções possíveis, nomeadamente a identificação de barreiras que possam surgir (independentemente do mercado de destino) e que permitam à OG Medical delinear as estratégias mais adequadas para garantir que possui mecanismos de defesa para esses obstáculos.

Neste contexto, em primeiro lugar, existem algumas barreiras internas, que estão relacionadas com as competências, recursos e capacidades da OG Medical. Por se tratar de uma microempresa, logo com dimensão reduzida em vários parâmetros, podem ser identificados desde logo alguns obstáculos que terão impacto especialmente relevante numa fase inicial da atividade internacional.

Esses obstáculos dizem respeito, nomeadamente a falta de tempo da gestão e da equipa comercial para se envolver nas questões relacionadas com a análise de potenciais negócios internacionais. Quando a decisão de internacionalizar for tomada, e de forma a dar início a um processo de venda consistente para um mercado externo, afigura-se necessário definir objetivos e delinear estratégias e orçamentos de acordo com os mesmos, decidir sobre ações de marketing, trabalhar as relações de parcerias pertinentes. Estas tarefas são exigentes e necessitam de um elevado grau de atenção, compromisso e persistência da gestão da empresa. Na OG Medical constata-se que todos os elementos se encontram bastante envolvidos nas atividades diárias de compra e venda, de marketing, logísticas, e outras necessárias ao funcionamento da empresa, pelo que, avançando com a decisão de internacionalizar, tal implicará que a gestão de tempo seja feita de forma bastante rigorosa.

Isto é, de modo a que seja possível dedicar apenas uma parte do seu tempo às atividades comerciais regulares da empresa, a gestão e direção comercial terão de estar dispostas a delegar maiores responsabilidades e poder de tomada de decisão aos restantes membros da equipa, para que a questão da falta de tempo a dedicar aos negócios internacionais seja ultrapassada.

Associada a esta necessidade de maior dedicação dos decisores da empresa ao processo de internacionalização, encontra-se a falta de recursos humanos com formação na área de gestão e negócios internacionais. Com efeito, a maioria dos elementos da empresa é da área das engenharias, pelo que, apesar de compreenderem bem a dinâmica do setor da saúde em Portugal, dada a experiência que já adquiriram neste mercado, não parecem dispor dos conhecimentos necessários para elaborar uma análise adequada nem tomar decisões quanto aos vários aspetos necessários para iniciar a atividade internacional. Numa procura proactiva de oportunidades, os membros da equipa da OG Medical não agregam, em grau necessário, todas as capacidades fundamentais para compreender, na sua totalidade, os diferentes aspetos a estudar para que seja definida a estratégia mais adequada possível, de forma a evitar e/ou minimizar transtornos enfrentados durante o processo de expansão internacional. A ausência de um especialista poderia, contudo, em nosso entender, ser ultrapassada com ações de formação dos outros elementos, e em particular da gestão e direção comercial, embora tendo em consideração a carga de trabalho de cada um, não se revele uma opção viável nem eficiente, que o trabalho relacionado com o processo de internacionalização fosse dividido por todos.

Diretamente relacionado com os aspetos mencionados acima, estão igualmente algumas dificuldades a nível da organização interna da empresa. A OG Medical encontra-se dividida por departamentos, pelo que as tarefas necessárias às atividades diárias da empresa, e que são imprescindíveis para o sucesso alcançado no mercado nacional, estão bastante divididas entre os elementos da empresa (contacto com fornecedores, contacto com clientes, questões logísticas, questões de marketing, entre outros). Dessa forma, cada um tem o seu papel a desempenhar no seio da organização, havendo poucas funções que possam ser executadas por outra pessoa, com a mesma confiança e qualidade. Uma vez iniciada a atividade internacional, revela-se necessário adaptar bastante as funções, uma vez que o processo de pré-venda, venda e pós-venda, terá de ser abordado de modo diferente, consoante o mercado de atuação. Isto é, teria de assumir-se responsabilidade por uma estratégia de publicidade e marketing distinta e adequada a outro país; ao mesmo tempo as

questões logísticas seriam certamente distintas, a nível de transportes e montagens dos equipamentos; o contacto com os clientes seria de uma natureza diferente, havendo dificuldade em estabelecê-los pessoalmente, de onde poderiam resultar conflitos linguísticos ou culturais, entre outras alterações fundamentais. Concluindo, seria necessário cada elemento adaptar as suas tarefas a um contexto diferente e desconhecido.

O constrangimento que está associado a este tipo de organização interna relaciona-se com o facto dos vários elementos serem necessários em várias etapas do processo, pelo que, havendo diversos projetos em simultâneo, uns nacionais e outros internacionais, seria essencial criar um mecanismo de comunicação e organização de projetos mais eficiente que o atual. Da mesma forma seria fundamental que todos os elementos da organização compreendessem os projetos em curso, quais as etapas que os constituem, qual a sua contribuição para cada uma delas e quais os prazos a cumprir para desempenhar cada função. Caso não exista um esforço conjunto e um controlo dessa organização e comunicação, as taxas de erro podem aumentar e os negócios a nível nacional podem ficar comprometidos, o que constitui uma barreira com que a OG Medical se vai deparar tendo em conta o reduzido número de trabalhadores na empresa.

A falta de tempo da gestão para conciliar projetos, a carência de recursos humanos especialistas em negócios internacionais que obriga a sobrecarregar os atuais elementos da equipa, e existência de dificuldades de organização e comunicação vêm aumentadas pela necessidade de compreensão e adaptação a práticas comerciais distintas. Com efeito, não se trata de um projeto novo que surge no mercado português, mas antes da entrada num novo mercado. Esse mercado poderá, por sua vez, evidenciar práticas comerciais e especificidades bastante distintas das portuguesas, com as quais a equipa da OG Medical não está familiarizada. A falta de informação sobre os mercados externos, por não se tratar de uma empresa local, pode trazer bastantes complicações e atrasos nos processos, gerando por sua vez falta de confiança por parte dos clientes ou outras entidades.

Deve igualmente ter-se presente que em Portugal, existem certas regras que moldam os processos de compra e venda, sendo algumas particulares, do setor da saúde. Estas regras conferem segurança e estabilidade àqueles que participam nesses processos, mas quando uma empresa inicia negócios internacionais, tem de estar consciente que as regras e procedimentos podem ser distintos. O conceito de *liability of outsidership* surge neste sentido, ao enfatizar que uma empresa não local parte sempre com alguma desvantagem de desconhecimento do país estrangeiro. É necessário assim que a empresa estude, para cada mercado de destino possível,

quais as práticas comerciais estabelecidas. Saber quais os registos a efetuar, como deve ser feita a abordagem aos clientes, quais os documentos legais necessários para realizar atividade nesse país, em particular para vender no setor da saúde, quais os comportamentos sociais/culturais típicos das práticas comerciais, e quais os aspetos burocráticos relevantes, são alguns dos aspetos que é fundamental ter em consideração.

A análise de apoios financeiros disponíveis para as empresas que queiram investir no país de destino e contribuir para a dinamização da sua economia pode ser igualmente importante, no sentido em que se traduza em benefícios para o reconhecimento da empresa nesse mercado. Assim, é extremamente necessário que haja um estudo intensivo das normas e regulamentos do país de destino, para que nenhuma oportunidade de negócio fique comprometida. Terá, portanto, de existir um maior investimento nas relações com os clientes estrangeiros, por forma a passar uma imagem de confiança, competência e conhecimento, tanto mais necessários quanto não se trata de uma empresa originária do país em questão. De acordo com a BSK Medical, o facto de não ser uma empresa local cria, de facto, alguns constrangimentos e exige um maior esforço e comprometimento da equipa comercial para a conquista dos clientes. Porém, existe um entendimento de que se as capacidades da empresa forem utilizadas nesse sentido e for trabalhada uma imagem de marca, o reconhecimento no mercado de destino pode ser alcançado. Naturalmente esta barreira será mais notória no início das atividades internacionais, mas com o passar dos anos e o aumento de projetos em mercados externos, a empresa começa a adquirir algum prestígio e começa a sentir cada vez menor pressão por não ser originária desses mercados.

Como empresa externa, as dificuldades em identificar oportunidades serão certamente maiores. É difícil explorar o mercado, bem como conhecer os potenciais clientes e a concorrência, pelo que pode revelar-se complicado descobrir os projetos mais indicados para iniciar a atividade além-fronteiras. Para que seja possível identificar proactivamente opções de negócio em mercados externos, é necessário haver um elevado investimento de forma a adquirir um conhecimento profundo sobre os mercados e os seus intervenientes. Garantir o acesso ao maior número possível de dados revela-se por vezes, complicado, por diversos motivos.

A empresa tem, em primeiro lugar, de ter conhecimento das bases de dados existentes e de obter acesso a estas, sendo em seguida necessário saber quais as informações relevantes para o seu negócio. Todavia, a obtenção desses dados pode ter um custo associado, o que leva muitas empresas a desprezar a análise de informação sobre os mercados de destino. Esse

fator está na base, por vezes, do próprio insucesso do processo de internacionalização, demonstrando, assim que o estudo aprofundado do mercado nunca deve ser negligenciado.

Mais importante ainda do que reunir as condições que permitam aceder à informação, é ter a certeza de que os dados são analisados com rigor e interpretados corretamente. Assim sendo, revela-se necessário fundamentar todas as decisões em pressupostos fortes sustentados em informações concretas e reais, para que a estratégia delineada tenha sucesso. A este respeito, verifica-se um constrangimento acrescido para a OG Medical, uma vez que, mesmo conseguindo o orçamento necessário para realizar um estudo de mercado completo, não dispõe, neste momento, na sua equipa, de elementos especialistas em análises de dados desta natureza, o que se traduz numa reduzida capacidade para identificar as fontes de informação relevantes e proceder à análise das mesmas.

Neste sentido, as redes de contactos e parceiros tornam-se importantíssimas, na medida em que constituem um método pouco dispendioso de ter acesso a alguma informação, tanto a nível das condições dos próprios mercados onde os elementos dessas redes atuam, como ao nível de esclarecimentos quanto às bases de dados (como por exemplo quais aquelas que reúnem mais informação, quais as mais intuitivas de utilizar, quais as que exigem um maior esforço orçamental), entre outras indicações que podem revelar-se úteis e facilitar o processo de estudo que irá permitir identificar as oportunidades ideais posteriormente. Com base nestas redes, pode ainda tentar perceber-se quais serão os melhores métodos para se dar a conhecer nos diferentes mercados, como sejam feiras ou outros eventos, que constituem também um método de recolha de informação no terreno e podem refletir-se diretamente no surgimento de oportunidades para iniciar os negócios internacionais.

Para encontrar oportunidades viáveis de negócio, a Hydrustent começou desde início a contactar médicos de diferentes nacionalidades, por forma a perceber os seus problemas e as suas necessidades reais, assim como a participar em feiras médicas. Desta forma foi-lhe possível criar uma forte rede de contactos e chegar a potenciais influenciadores do setor da saúde, estabelecendo uma proximidade com o mercado que lhe permitiu compreender em que situações e de que modo as oportunidades podem surgir.

A acrescentar às barreiras já mencionadas surgem os obstáculos característicos das operações no setor na saúde, e que podem ter sérias implicações no percurso de internacionalização da OG Medical.

Assim sendo, em primeiro lugar, é provável que a diversidade regulamentar e legislativa constitua uma barreira relevante, pelo que deve ser feita uma atenta análise institucional ao setor da saúde do(s) país(es) de destino, desde logo das legislações aplicáveis aos processos de compra e venda que tendem a ser distintas de mercado para mercado. Uma vez que estão em causa dispositivos médicos ou outros equipamentos hospitalares, com impacto na capacidade de prestação de cuidados de saúde, que determinam a sua eficiência e cujos resultados têm implicações na vida humana, os requisitos e regulamentações são bastante detalhados e rígidos. Como tal, é preciso estudar minuciosamente os termos legais nos quais podem ser efetivadas as vendas nos mercados externos, quais os regulamentos por que são abrangidos, quais as certificações necessárias e que entidades as emitem. No fundo, compreender quais as obrigações da OG Medical para prosseguir com a atividade em determinado país, garantindo que tudo está em conformidade. Este processo pode afigurar-se bastante complexo e demorado, especialmente tendo em conta que numa primeira etapa o conhecimento do mercado de destino é reduzido, sendo, no entanto, fundamental para uma integração bem-sucedida.

É neste campo que a Hydrustent destaca a maior barreira encontrada no processo de internacionalização. No que respeita às regulamentações, estas são bastante específicas e distinguem-se de mercado para mercado, o que dificulta a atuação em vários países em simultâneo, até porque o estudo das mesmas é bastante exigente. Por outro lado, compreender quais as certificações necessárias para cada tipo de produto, constitui um outro obstáculo, bem como entender quais as entidades que as podem emitir, dado que existem em número reduzido, e estão consequentemente, sobrecarregadas, tornando o processo assaz demorado. Também a BSK Medical encontra nas particularidades regulamentares existentes em cada país uma barreira que dificulta a fluidez do processo de internacionalização.

Para a OG Medical, uma vez que reúne dispositivos médicos e outros equipamentos de diferentes gamas, esta análise pode ser particularmente exigente. De igual modo, ao lidar com vários fornecedores, provenientes de diversos mercados, garantir que cada um cumpre as normas necessárias para vendas nos diversos países afigura-se uma tarefa complexa, que obriga à dedicação de bastante tempo, principalmente tendo em conta a falta de recursos humanos com especialização em matéria legal. Atenta-se, contudo, que esta dimensão não pode ser ignorada e tem de ser realizada com enorme rigor. Por motivos de defesa, a opção mais segura será fazer a análise das condições para venda no mercado de destino e dos pré-

requisitos existentes, para posteriormente alinhar com os fornecedores os ajustes necessários que deles dependem, garantindo que o processo ocorre em total conformidade. Por razões de segurança, deve proceder-se sempre que possível a uma verificação pormenorizada, principalmente nos primeiros projetos, uma vez que, devido à falta de experiência, a probabilidade de ocorrer algum erro é superior nessa etapa.

De seguida, é necessário ter em consideração os tipos de potenciais clientes que a OG Medical pode encontrar, como outras empresas (particularmente de *software*), hospitais públicos ou privados, unidades de cuidado domiciliário, pessoas particulares ou outros. Em qualquer dos casos é necessário compreender como é tomada a decisão de compra, o que pode não ser claro para uma empresa estrangeira e cuja interpretação pode ser complicada.

Começando por analisar o caso dos hospitais públicos, a OG Medical poderá deparar-se com diversos sistemas nacionais de saúde, cada um com as suas complexidades e particularidades. Dessa forma, é importante analisar como se organiza este setor e quais os principais intervenientes em cada país. Tal como em Portugal, também nos possíveis mercados de destino existirão mecanismos que estruturam os processos de compra e venda para os hospitais públicos. Por exemplo, existindo no nosso país uma plataforma de lançamento de concursos públicos para determinados projetos, importa saber qual será o sistema nos outros países ou como é que as empresas têm acesso às informações sobre necessidades dos hospitais.

No que respeita aos hospitais privados é igualmente importante perceber qual a relação destes com as empresas parceiras, como comunicam as compras que pretendem realizar e como se organiza todo o processo.

Revela-se igualmente essencial estudar que elementos participam nos processos de compra e venda, que funções desempenham e qual o poder de decisão de cada um. Desde comités especializados, a diretores de departamentos, aos próprios executivos dos hospitais, muitos podem ser os indivíduos a intervir no processo de compra de determinados produtos para os hospitais. Esta análise de hierarquias permitirá perceber quais os melhores contactos e relações a desenvolver, bem como a dimensão e complexidade da cadeia de decisão. Através deste estudo, será assim possível definir qual a estratégia de abordagem mais adequada ao mercado de destino. Isto é, se deve investir-se em relações próximas com os influenciadores hospitalares ou com os órgãos superiores; quais os departamentos relevantes no processo até

ser tomada uma decisão; entre outras questões que deverão ser respondidas com a devida antecipação.

Ter conhecimento destas informações é particularmente relevante para definir os planos de comunicação e de marketing a desenvolver, bem como para fazer opções estratégicas de desenvolvimento de *networks*. Deste modo, pode perceber-se o valor efetivo que resulta das relações pessoais próximas estabelecidas com elementos estratégicos, bem como que métodos utilizar para comunicar com cada um.

Quanto aos restantes tipos de clientes, como por exemplo as unidades de cuidados domiciliários ou os lares, a abordagem parece mais simples em qualquer mercado. Os processos serão assim mais simplificados, com menos intervenientes e deverão completar-se em prazo inferior. Porém continua a ser relevante identificar a melhor estratégia de comunicação a prosseguir, o que, mais uma vez, implica conhecer os sistemas de saúde e a organização das diferentes instituições.

Outra barreira que a OG Medical pode enfrentar reside na resistência à mudança. Apesar de vivermos numa era de inovação tecnológica e de vermos as nossas rotinas alteradas em função das tecnologias, verifica-se em alguns aspetos alguma resistência e/ou oposição, que se faz sentir bastante particularmente no setor da saúde.

Mais uma vez, estão em causa produtos com impacto direto no desempenho das funções dos profissionais de saúde, que consequentemente se refletem na vida dos utentes. Neste sentido, qualquer alteração que venha a ser implementada irá perturbar o fluxo natural da organização hospitalar, pelo que existem ainda muitos indivíduos de certo modo céticos em relação à introdução de tecnologias disruptivas nos cuidados de saúde. Por outro lado, temos os decisores das instituições de saúde que, influenciados em parte por este grupo de elementos receosos, tendem a assumir uma postura de aversão ao risco, uma vez que, tratando-se de produtos inovadores, podem não conhecer-se ainda as vantagens e benefícios que resultam da utilização dos mesmos.

Neste sentido, é bastante importante haver um grande investimento em comunicação e marketing, começando por perceber a que tipo de contacto e publicidade estão habituados os elementos relevantes, de forma a escolher a estratégia a implementar. Pode simplesmente adaptar-se a estratégia utilizada no mercado português ao mercado de destino, para que a mensagem pretendida chegue sem hipótese de interpretações erradas, ou optar-se por estratégias diferenciadas, tentando sobressair. De ambas as formas, tem de estar claro, em

todos os contactos, quais as vantagens reais dos produtos, quer ao nível de reduções de custos, facilidade de operações, otimização de processos, precisão de diagnósticos e resultados, melhorias de produtividade e eficiência, poupança de tempo, ou muitos outros benefícios que os produtos representados pela OG Medical trazem atualmente aos cuidados de saúde em Portugal, e poderão chegar a outros países e outras populações.

Esta relutância em adquirir tecnologias inovadoras, pode ser combatida no longo prazo, devido à confiança que as empresas vão adquirindo junto dos seus clientes. Assim, numa fase inicial será mais complicado introduzir a OG Medical nos hospitais, devendo dar-se prioridade à referência das características técnicas dos produtos e transmitir o maior número de evidências possíveis dos ganhos que lhes estão associados. Com o aumento do número de projetos realizados com sucesso, será construída uma imagem de marca e alcançado o reconhecimento no mercado, o que por sua vez facilitará o acesso da empresa aos clientes e a implementação das suas tecnologias.

7.2. Proposta de abordagem ao mercado internacional

Uma vez identificadas as principais barreiras que a OG Medical poderá enfrentar no seu processo de expansão internacional, das quais é possível salientar a dimensão, constituição e organização da empresa, a falta de conhecimento e dificuldade no acesso à informação sobre as práticas e características dos mercados de destino e as particularidades e complexidades dos regulamentos que orientam os processos de compra e venda de produtos de equipamento hospitalar e dispositivos médicos, torna-se oportuno pensar qual a forma de abordagem a novos mercados, pela qual a OG Medical pode optar.

Assim, considerando uma entrada no mercado proativa, e não uma resposta a um contacto de cliente estrangeiro, a sugestão que apresentamos seria a celebração de uma parceria que permitisse combater algumas das barreiras mencionadas anteriormente. Neste cenário, entendemos que existem duas opções possíveis.

Por um lado, iniciar a atividade num mercado estrangeiro com o apoio de uma empresa instalada nesse país confere inúmeras vantagens. Nomeadamente, diminui o esforço e investimento necessário para realizar o estudo de mercado, permite perceber o funcionamento do mecanismo de vendas, conhecer quais os potenciais clientes, quem é e como funciona a concorrência, quais as práticas comerciais comuns, entre outros aspetos. Ao nível do contacto com clientes, uma parceira revelar-se-á benéfica, uma vez que a associação da OG Medical a uma imagem nacional poderá diminuir a falta de confiança e

gerar oportunidades de negócio. No que respeita às especificidades regulamentares, que se aplicam ao tipo de produtos em causa, estas serão desde logo do conhecimento da empresa, bem como todas as certificações e documentos necessários, assim como todas as questões burocráticas que podssam surgir. Uma parceria irá permitir, desta forma, a partilha de conhecimentos e capacidades que tornarão mais rápida a entrada no novo mercado.

Por outro lado, a OG Medical pode optar por ingressar num mercado estrangeiro através de uma parceria com uma outra empresa portuguesa que já opere e tenha experiência nesse mercado. Com esta estratégia podem criar-se sinergias que beneficiam ambas as empresas. Uma vez que o parceiro já estava presente no mercado de destino, a OG Medical tem, tal como optando por um parceiro nacional, vantagens associadas com a facilidade de acesso a informação de mercado e conhecimento sobre as práticas comerciais. Neste caso, podem também existir proveitos relacionados com a confiança dos potenciais clientes e a imagem da OG Medical no mercado de destino, uma vez que esta estará associada a uma imagem positiva de uma empresa já reconhecida no mercado, tendo o país de origem em comum. Para além deste efeito positivo, é possível, ainda, que se observe um aproveitamento a nível de infraestruturas que sejam comuns às unidades envolvidas.

De ambas os tipos de parceria, é extremamente importante tirar o maior proveito dos contactos que se proporcionarem, uma vez que a rede de *networking* representa uma fonte de oportunidades. Desta forma, o nome OG Medical chegará, mais facilmente, aos atores que possam ter um papel influenciador no sucesso da internacionalização da empresa. A associação a um elemento que detenha negócios locais, quer seja um parceiro local ou um parceiro nacional com atividade no país de destino, conferirá à empresa uma imagem de confiança junto dos potenciais clientes, o que facilitará a efetivação de vendas.

Porém, para que as alianças estratégicas tenham sucesso, é necessário estruturar pormenorizadamente os termos em que estas irão decorrer, nomeadamente o que se espera do parceiro e o que se lhe irá oferecer. Desta forma, podem minimizar-se os riscos associados a estas relações, como sejam a possibilidade de haver um aproveitamento desleal da informação partilhada. Deve assim haver um esforço para construir uma relação de aprendizagem e confiança entre as empresas que permita realçar os benefícios que a OG Medical transfere para o parceiro, garantindo ao mesmo tempo que este se mantém alinhado com os objetivos da parceria.

8. Conclusão

No contexto atual de globalização, em que a liberalização das trocas se tem traduzido num acréscimo muito significativo dos fluxos de comércio entre países, a expansão da atividade para o exterior constitui uma estratégia adotada por um número crescente de empresas, particularmente de pequena e média dimensão. Esta tendência é observada não só em Portugal, mas em todo o mundo, identificando-se diversas motivações para a internacionalização dos negócios, uma vez que se criaram condições no mercado global que de algum modo facilitam esse movimento por parte das empresas.

Não obstante, persistem ainda algumas barreiras das mais variadas naturezas que dificultam bastante ou impedem mesmo que esse percurso seja possível. Algumas dessas barreiras são generalizadas, afetando todas as empresas que optam por atuar em mais do que um país, e podem depender dos mercados em causa, das características das empresas ou das condicionantes dos setores de atividade em que atuam.

No caso do presente relatório, a nossa análise incidiu sobre o setor da saúde, o qual tem vindo a ganhar uma importância extrema no mundo atual, tendo em consideração as alterações sociodemográficas que vivemos. Particularmente, foi estudado o caso de uma empresa especializada em hardware médico e inovação tecnológica, a OG Medical. Esta empresa pretende dar início à sua atividade internacional, fazendo chegar os equipamentos hospitalares e dispositivos médicos que comercializa em Portugal até outros mercados, podendo assim crescer e desenvolver o seu negócio, contribuindo ao mesmo tempo para a melhoria da prestação de cuidados médicos em diversos países.

Através das entrevistas realizadas a outras empresas do mesmo setor de atividade, que se encontram em estádios distintos do processo de internacionalização e do contacto direto com a realidade desta empresa durante o estágio curricular realizado, foi possível compreender os obstáculos que a OG Medical terá de enfrentar neste percurso, alguns dos quais são comuns a várias unidades do setor, sendo por isso relevante prestar-lhes a devida atenção de forma a perceber como estão a dificultar a fluidez do comércio internacional e o desenvolvimento das economias.

Assim sendo, foram identificados diversos constrangimentos de ordem interna, como a exiguidade de tempo das equipas de gestão e comercial para trabalhar os vários mercados, ou a necessidade de melhoria da organização interna dos processos e operações, entre outros. Além disso, reconheceu-se igualmente que algumas barreiras não dependem da

OG Medical diretamente, mas para as quais esta se pode preparar estrategicamente, nomeadamente a falta de acesso à informação do mercado, a dificuldade em identificar oportunidades, os complexos e diversificados requisitos particulares deste setor e ainda a resistência à mudança, que se revela especialmente forte neste ramo.

Alguns destes fatores podem, em nosso entender, ser ultrapassados caso a opção da empresa consista em ingressar nos mercados de destino lado a lado com um parceiro, que terá ao seu dispor mais informação sobre as condições desse mercado. Todavia, o esforço da OG Medical para a concretização desta estratégia terá de ser significativo, especialmente no que respeita a ultrapassar as barreiras internas que foram identificadas.

Por outro lado, a existência de barreiras externas com que as empresas do setor da saúde se defrontam constitui uma questão crucial. Existindo diferenças significativas nas capacidades de cada país para desenvolver o seu sistema nacional de saúde, há uma dependência enorme, em certas situações, das importações de hardware hospitalar e dispositivos médicos. O dinamismo deste setor é fundamental, e se as trocas comerciais internacionais entre as empresas que nele atuam podem conferir o acesso a melhores cuidados de saúde por parte das populações, então as mesmas devem ser facilitadas.

Fazendo, por fim, um balanço do trabalho desenvolvido, concluo que os objetivos do estágio foram cumpridos, tendo sido identificadas de forma clara as principais barreiras à internacionalização com que a OG Medical se defrontará, permitindo assim à empresa uma preparação para esse processo, que certamente será desenvolvido com todo o sucesso.

Para efeitos de trabalho futuro, generalizar esta investigação a demais empresas do mesmo setor pode revelar-se de elevado interesse a nível económico e político, permitindo porventura elaborar políticas públicas que contribuam para o desenvolvimento deste setor em Portugal, e que gerem um dinamismo tal que permita elevar a qualidade dos serviços de saúde no nosso país. Também a nível internacional, particularmente da União Europeia, poderá ser desenvolvido um projeto semelhante, que permita uniformizar as condições das trocas comerciais deste setor, garantindo, deste modo, uma melhoria generalizada da qualidade de vida, ao promover o acesso aos bens e serviços que contribuem para a prestação de cuidados de saúde de excelência.

9. Bibliografia

- Acedo, J., & Jones, V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 236-252, Vol. 42 No. 3.
- Ahamer, G., Hardaker, G., & Wittmann, V. (2014). World society and globalisation. *Journal for Multicultural Education*, 194-206, Vol. 8 No. 3.
- Almeida Correia, R. (29 de março de 2014). *Número de empresas exportadoras aumentou 20% em dois anos*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/2014/03/29/economia/noticia/numero-de-empresas-exportadoras-aumentou-20-em-dois-anos-1630163>
- Anand, B. (2015). Reverse Globalization by Internationalization of SME's: Opportunities and Challenges Ahead. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1003-1011, Vol. 195.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 395-420, Vol. 48 No. 3.
- Audretsch, D., Lehmann, E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 2-24, Vol. 26 No. 1.
- Barnes, B., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 209-221 Vol. 6 No. 3.
- Békés, G., & Muraközy, B. (2016). Measuring Productivity Premia With Many Modes of Internationalization. *Economics Letters*, 61-64.
- Botelho, J. (2015). *Internacionalização de Empresas - Contributos para a Construção de Um Modelo de Suporte à Análise e à Implementação de Estratégias de Internacionalização*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Évora.
- Brinkman, R., & Brinkman, J. (2002). Corporate power and the globalization process. *International Journal of Social Economics*, 730-752, Vol. 29 No. 9.
- Brouthers, K. (2013). A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 14-22, Vol. 44 No. 1.
- Cao, Z., Xu, J., & Hu, J. (2018). The Influence of Niche Strategy on the Internationalization of Chinese. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* (pp. 737-741, Vol. 250). Shenyang, China: Atlantis Press.
- Chen, H., & Hu, M. Y. (2020). An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 193-210, Vol. 11, No. 2.
- Comissão Europeia. (23 de julho de 2002). *Meetings: World Summit on Sustainable Development -- pre-summit briefing*. Obtido de European Commission: <http://trade.ec.europa.eu/civilsoc/meetdetails.cfm?meet=71>

- Conconia, P., Sapira, A., & Zanardic, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 16-30.
- Confederação Empresarial de Portugal. (13 de setembro de 2019). *Estudos e Publicações*. Obtido de CIP Confederação Empresarial de Portugal: http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/09/Portugal-a-Crescer-Mais_digital.pdf
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23-35, Vol.23 No.1.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2012). *International Marketing*.
- Dator, J. (2006). What Is Globalization. Em J. Dator, D. Pratt, & Y. Seo, *Fairness, Globalization and Public Institutions* (pp. 13-18). University of Hawai'i Press.
- Deloitte. (2019). *Deloitte*. Obtido de Life Sciences & Health Care: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-hc-outlook-2019.pdf>
- Deloitte, & AICEP. (2014). *Estudo Sem Fronteiras*.
- Deloitte, & AICEP. (2016). *Estudo Sem Fronteiras*.
- Direção Geral do Mercado Interno, Indústria, Empreendedorismo e PME (Comissão Europeia). (16 de fevereiro de 2017). *User guide to the SME definition*. Obtido de Publications Office of the European Union: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1/language-en>
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 1051-1063.
- García-García, R., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2017). Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link. *Journal of World Business*, 97-110, Vol.52 No.1.
- Health Cluster Portugal. (s.d.). *Setor da Saúde*. Obtido de Health Cluster Portugal: <http://healthportugal.com/portugal/setor-da-saude>
- Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing*. Pearson Education.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing*. England: Pearson Education Limited.
- House of Lords. (2013). *Roads to Success: SME Exports*.
- Igwe, P. A., & Ngo, H. T. (2019). Internationalization of Firms and Entrepreneur's Motivations: A Review and Research Agenda, 2019. Em L.-P. Dana, & V. Ratten, *Societal Entrepreneurship and Competitiveness* (pp. 29-46). Emerald Publishing Limited.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Empresas em Portugal: 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 1411–1431, Vol. 40.

- Kubíčková, L., & Toullová, M. (2013). Risk Factors in the Internationalization Process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2385–2392, Vol. LXI No. 7.
- Lauf, K., & Schwens, C. (2014). Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Business Review*, 1109-1126.
- Laurell, H., Andersson, S., & Achtenhagen, L. (2013). The importance of industry context for new venture internationalisation: A case study from the life sciences. *Journal of International Entrepreneurship volume*, 297–319, Vol. 11.
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliancesjsbm_341 1..19. *Journal of Small Business Management*, 1-19, Vol. 50 No. 1.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 29-43, Vol. 3 No. 1 .
- Machado, C. (2004). Fatores de Internacionalização das Empresas. *Textos de Apoio à Cadeira de Estratégias de Internacionalização de Empresas da EEG da Universidade do Minho*.
- Moen, Ø., Heggseth, A. G., & Lome, O. (2016). The Positive Effect of Motivation and International Orientation on SME Growth. *Journal of Small Business Management*, 659-678, Vol. 54 No. 2.
- OECD. (2006). The Athens Action Plan for Removing Barriers to SME Access to International Markets. *OECD-APEC Global Conference in Athens*.
- OECD. (2008). *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2008). *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 537–553, Vol. 29 No. 5.
- Paliwoda, S. J., & Slater, S. (2009). Globalisation through the kaleidoscope. *International Marketing Review*, 373-383, Vol 26 No 4/5.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 327-342; Vol. 52 No. 3.
- Plsek, P. (27-28 de janeiro de 2003). Complexity and the Adoption of Innovation in Health Care. *Accelerating Quality Improvement in Health Care Strategies to Speed the Diffusion of Evidence-Based Innovations*.
- Return On Ideas. (2018). *Insight Um Olhar Sobre a Internacionalização das PME*. Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa. Obtido de Câmara de Comércio: <https://www.ccip.pt/images/documentos/InSight2018.pdf>
- Salabarria, Y. C., Romero, J. R., & Bretaña, R. G. (2016). Trading barriers in the medical devices industry. Are these barriers hindering the development of this sector in Cuba? *VII Latin American Congress on Biomedical Engineering CLAIB*, (pp. 82-85). Colombia.

- Stoian, M.-C., & Rialp-Criado, A. (2010). Analyzing Export Behavior Through Managerial Characteristics and Perceptions: A Multiple Case-Based Research. *Journal of Global Marketing*, 333-348, Vol. 23 No. 4.
- Styles, C., Gray, S., Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 467-485, Vol. 23 No. 5.
- Torres, M. M., Clegg, L. J., & Varum, C. A. (2016). The missing link between awareness and use in the uptake of pro-internationalization incentives. *International Business Review*, 495–510.
- Tulder, R. v. (2015). Getting All Motives Right. *The Multinational Business Review*, 36-56, Vol. 23 No. 1.
- Yener, M., Doğruoğlu, B., & Ergun, S. (2014). Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2-11.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*.
- Zucchella, A., Hagen, B., Denicolai, S., & Masucci, M. (2016). Early and accelerated internationalisation: the role of the niche strategy in a new generation of exporters. *International Journal of Export Marketing*, 27-47.

10. Anexos

10.1. Entrevista Hydrustent

Questões de enquadramento/introdução à empresa:

1. Quando foi fundada e para responder a que problemas do mercado?

R: A Hydrustent nasceu quando o CEO da empresa, estava a fazer o doutoramento na área dos biomateriais e foi desafiado pelo orientador a desenvolver um biomaterial em forma de cateter uretral biodegradável. A ideia nasce de médicos que se deparam com os problemas: os stents normalmente estão de 2 semanas a 3 meses dentro do paciente e os tecidos podem ficar danificados ou podem surgir infeções bacterianas muito graves, e este stent vem resolver esses problemas e evitar uma segunda cirurgia para remoção do stent. Entretanto temos vários projetos que nasceram deste, mas que vamos adaptando.

2. Qual a missão da Hydrustent?

R: A missão da Hydrustent é sermos vistos como escolha número um para parceiros que queiram desenvolver dispositivos médicos inovadores. Portanto nós temos vindo a desenvolver outros projetos com outras empresas que querem, por exemplo, pôr uma inovação no mercado e que às vezes têm falta de flexibilidade. Portanto a nossa missão é mesmo ajudar as pessoas a trazer para o mercado dispositivos médicos inovadores que venham resolver problemáticas que os médicos identificam.

3. Considera que se distinguem pelo custo ou pela diferenciação?

R: Aí terá de ser pela diferenciação, porque este não vai ser um stent barato. O nosso target não será tanto o preço, mas mesmo que o preço seja mais alto, pode ser compensador pelo de depois não haver uma segunda cirurgia que tem os seus custos associados. É pela inovação que nos queremos diferenciar. É claro que quando os processos estiverem mais otimizados não quer dizer que depois o preço não vá decrescendo e que depois cheguemos a ser competitivos a esse nível também.

4. Qual o valor acrescentado que querem transmitir ao cliente?

R: O valor acrescentado está na facilidade de conseguirmos ir desde a ideia à comercialização do produto. Validamos a ideia com o corpo médico, testamos em laboratório, fazer protótipos em ambiente de sala limpa, fazer os testes *in vivos* e os

testes clínicos, graças às parcerias com laboratórios e outras empresas que temos vindo a desenvolver, e fazemos o *scale up*. Portanto, não é um modelo muito fácil de explicar, não é: “fazemos isto e vendemos”.

5. Este produto em particular está em fase de protótipo, ainda vai ser testado?

R: Vai ser testado para o ano que vem, em maio vamos começar os ensaios clínicos em pessoas, portanto esperamos ter este *stent* no mercado em 2021.

Questões específicas do processo de internacionalização:

6. Quando foi tomada a decisão de internacionalizar?

R: A questão da internacionalização não está na venda. Está na empresa enquanto uma empresa reconhecida internacionalmente porque esta é pensada para ser uma empresa quase de 100% de exportação. O nosso target não é o território nacional. Temos já um projeto de internacionalização no âmbito do Portugal 2020, que prevê a ida a feiras, fazer o *website*, fazer estudos de mercado, fazer registo de marcas, e que nos vai permitir essa mesma internacionalização. A decisão de internacionalização foi tomada desde início.

7. Quais os objetivos/motivações que estavam na base dessa decisão?

R: O mercado português é pequeno. Uma empresa que é de inovação e se fosse só para vender um *stent*, nunca poderia ser só ao nível nacional.

8. Quais os mercados externos em que a Hydrustent estará presente?

R: O produto ainda está então em fase protótipo, mas a estratégia é começar pela Europa, depois EUA e depois temos bastante interesse no Médio Oriente.

9. Qual o modo de entrada pensado para os respetivos mercados?

R: Este produto específico está a ser trabalho com uma empresa francesa. Nós desenvolvemos o produto e eles tiveram interesse em acompanhar o processo, o que nos permite tirar partido da experiência desta empresa, que já tem bastantes dispositivos no mercado, tendo maior acessibilidade a ensaios clínicos e certificação. Ou seja, vamos tentar adquirir o *know-how* dessa empresa para que no futuro estas questões já fiquem ao nosso critério.

Esta empresa é de produção e distribuição, pelo que iremos aproveitar a sua experiência e notoriedade no mercado e será esta a produzir e distribuir o produto, mas ainda não bem definidos os termos da parceria.

10. Quais as barreiras ao processo de internacionalização que conseguiram identificar até agora?

R: Para já identificamos muito poucas barreiras. Nós começámos a concorrer a vários fundos e a contactar diversos médicos, de diferentes nacionalidades, para perceber o interesse que haveria neste produto, estivemos presentes em feiras e criámos um forte *networking*. Pode haver algumas barreiras regulamentares. E talvez o facto de haver um número reduzido de *notifying bodies*, em Portugal não existe.

11. Qual será a estratégia que permitiu transmitir os vossos valores e a vossa imagem nos países de destino?

R: As redes sociais são uma ferramenta importantíssima, é determinante passar a imagem do que estamos a fazer, o que está a acontecer e onde vamos estar, palestras e congressos, por exemplo. Existem muitos contactos pelo LinkedIn.

10.2. Entrevista BSK Medical

Questões de enquadramento/introdução da empresa:

1. Quando foi fundada a BSK Medical e para responder a que problemas do mercado?

R: A BSK Medical foi criada em 2014. O objetivo foi trazer uma solução diferente ao mercado de distribuição farmacêutica, apostando num produto/serviço dedicado aos clientes e assegurando proximidade e valor acrescentado efetivo ao cliente final.

2. Qual a missão da BSK Medical?

R: Somos uma empresa que opera no mercado da comercialização e distribuição de dispositivos médicos, trazendo em cada dia valor acrescentado aos nossos clientes e fornecedores, através de ganhos de eficácia, rentabilidade, e sustentabilidade nas parcerias estratégicas que construímos.

3. Considera que se distinguem pelo custo ou pela diferenciação?

R: Não deixando de atentar ao custo como uma ferramenta de diferenciação, procuramos não só gerar margem ao cliente final, mas essencialmente trazer produtos diferentes para o portfolio do canal que permitam esse valor acrescentado e temos um grande enfoque no serviço dedicado num regime de parceria *win-win*.

4. Qual o valor acrescentado que querem transmitir ao cliente?

R: Margem e capacidade de fidelização do cliente final à farmácia (via produtos que sejam de tal forma holísticos que permitam gerar margem pelo produto e pelo serviço). É esta diferenciação que o canal farmácia procura para se distinguir e é esta oportunidade de individualização que queremos oferecer aos nossos parceiros a jusante da cadeia.

Questões específicas do processo de internacionalização:

5. Quando foi tomada a decisão de internacionalizar?

R: Faz parte dos eixos estratégicos base da empresa.

6. Quais os objetivos/motivações que estiveram na base dessa decisão?

R: O mercado da distribuição é um mercado transfronteiriço e abdicar dessa oportunidade seria estar a comprometer o negócio à partida. Acaba por ser uma questão de escala.

7. Quais os mercados externos em que a BSK Medical está presente e qual a respetiva quota de mercado?

R: PALOP, Europa e Cuba. Não apresentamos dados de quotas, mas maioritariamente nos PALOP onde temos uma empresa sediada em Luanda.

8. Qual o modo de entrada adotada nos respetivos mercados? Quais os critérios em que se basearam para tal?

R: Angola – Primeira instância via parceiro e *à posteriori*, dado o nosso enfoque desde início com o mercado e o facto de o parceiro não estar em *compliance* com aquilo que pensávamos para o mercado, evoluímos por nós próprios. O nosso compromisso e enfoque na melhoria dos cuidados de saúde e em última instância da saúde desta população trouxe-nos até aqui.

Europa – Sentido de uma oportunidade. A tal “escala” que falava há pouco. Mercado livre de bens e serviços é uma relação livre de oferta e procura num mundo global.

Cuba – Parceiro com histórico de trabalho no mercado e contactos privilegiados que nos permitiram estabelecer uma relação simbiótica de exploração do mercado.

9. Quais as barreiras iniciais que enfrentaram?

R: O grande problema é não sermos locais e contornar todos os processos regulamentares e individualidades de cada um dos países no que a este aspeto diz respeito. Cada continente ou país é singular e tem diretrizes próprias, o que obriga a um estudo de mercado intenso. Além disso, uma vez ultrapassadas estas barreiras todo o trabalho comercial de conquista de clientes exige um *forcing* adequado dado que não somos *players* nacionais.

10. Houve alterações nessas barreiras à medida que o processo de internacionalização se foi desenvolvendo? Quais as barreiras que identificam atualmente?

R: Sim, a experiência no mercado de trabalho e o grau de diferenciação que oferecemos dá resposta e permite-nos obter essa consolidação nestes mercados. Acesso a produto para estes mercados. O produto é muitas vezes rateado e os laboratórios condicionam a venda para exportação.

11. Qual foi a estratégia que permitiu transmitir os vossos valores e a vossa imagem nos países de destino?

R: Essencialmente um forte acompanhamento da equipa operacional e formação sucessiva dos colaboradores para transmitir os valores e a essência da empresa

12. Qual o balanço do processo de expansão desenvolvido até ao momento?

R: O balanço é muito positivo, constituindo um dos departamentos *core* do grupo, e com perspectivas evolutivas para novos mercados e expansão de mercados onde já estamos instalados.

10.3. Entrevista OG Medical

Questões de enquadramento/introdução da empresa:

1. Quando foi fundada e para responder a que problemas do mercado?

R: A OG Medical surgiu em 2013. Apresentou-se durante um ano como ideia de negócio na Outglocal Consulting, sendo por isso um *spin-off* da mesma. Ao atingir um estado de maturidade da ideia, deu-se início à atividade da empresa OG Medical, com o apoio da empresa FFonseca SA., sócia maioritária da empresa. Os nossos equipamentos têm como finalidade eliminar erros em contexto clínico, permitindo a otimização no registo clínico, a segurança na administração de medicação e terapêutica e redução significativa da infeção hospitalar.

2. Qual a missão da OG Medical?

R: Comercializar, com excelência, produtos e serviços para atender às necessidades dos nossos clientes, no sector Hospitalar Público e Privado, e mais recentemente em cooperação com cuidadores de saúde ao domicílio. Assumimos o compromisso de encaminhar com imparcialidade à identificação, incitamento, estímulo e consolidação das melhores soluções associadas a tecnologias médicas inovadoras que suportem a digitalização dos processos clínicos do paciente visando o seu aperfeiçoamento e modernização. A nossa missão é responder a todas estas necessidades, contribuindo para a criação de uma consciência cultural, e consequente, transformação social.

3. Considera que se distinguem pelo custo ou pela diferenciação?

R: Diferenciamo-nos pelo serviço personalizado a cada cliente. Na altura em que é feita a aquisição, o nosso cliente já validou o equipamento e todas as mais-valias técnicas que irá trazer ao desempenho das tarefas. Focamos em validar toda a componente técnica e a corresponder na totalidade às exigências do cliente, tendo assim uma relação privilegiada junto dos nossos fabricantes que todos os esforços fazem para corresponder aos nossos pedidos. Desenvolvemos atualmente também a demonstração junto dos Hospitais, permitindo avaliar como a aquisição dos nossos equipamentos irá de encontro às atuais políticas de redução de custos do Hospital e da despesa global em saúde, demonstrado como otimizar processos, reduzir custos e garantir mais tempo livre aos profissionais para dedicarem aos utentes.

4. Qual o valor acrescentado que querem transmitir ao cliente?

R: A OG Medical tem como objetivo acrescentar valor ao setor da saúde apresentando métodos e equipamentos inovadores que aportem benefícios ao

desempenho dos profissionais de saúde e se traduzam numa melhoria significativa da qualidade de vida dos portugueses. Motiva-nos promover inovações evolutivas, que melhoram ou complementam as já existentes, impondo transformação e saltos tecnológicos, no meio hospitalar. A tecnologia pode, de certa forma, ter um impacto na sociedade e, claro, no mundo, por uma infinidade de razões. Quando falamos de “tecnologia médica” ou “tecnologia hospitalar”, estamos a falar de tecnologia aplicada a umas das razões mais nobres da humanidade: a vida.

Questões específicas do processo de internacionalização:

5. Nos próximos 5 anos pensam estender a atividade da empresa ao mercado internacional?

R: A OG Medical há 2 anos que já tem tido algum contacto com o mercado internacional. Sentimos que o mercado é limitado e temos a consciência que, se conseguirmos encontrar um modelo de negócios que se expanda para o internacional, conseguimos alavancar o negócio de uma forma diferente. Já estivemos em negociações na Suíça e estamos em negociações no Brasil, com empresas que na sua área de atuação precisam de instrumentação médica. Portanto, a perspetiva é mostrar que trabalhamos bem no mercado português e alavancar a parceria com parceiros de confiança e com as nossas parcerias dos fornecedores atuais ou outros que venhamos a encontrar.

6. Quando decidir internacionalizar qual será a principal motivação para esse processo?

R: O mercado português é limitado, e se conseguirmos parceiros estrangeiros vamos ter um poder negocial com o fornecedor muito maior. A nossa motivação, obviamente é crescer, e é firmar a nossa posição no mercado português alavancando o nosso potencial de negociação com os nossos parceiros internacionais.

7. Como pensam transmitir os valores e missão da OG Medical noutros países?

R: Vai sempre variar um bocadinho de cada país de acordo com o formato que se consiga desenvolver, mas o nosso objetivo é levar o nome OG Medical além-fronteiras.

8. Tendo em conta o portfolio tão diversificado de produtos que detém, quais aqueles produtos que parecem mais adequados para iniciar a sua atividade no exterior?

R: Os instrumentos médicos que respondam à hospitalização domiciliária, no fundo aqueles que nos vão permitir fazer a monitorização dos sinais vitais e estender o hospital até casa, esses são aqueles que eu acredito que terão uma maior facilidade de penetração.

9. Este processo envolve um investimento muito elevado a vários níveis, quais aqueles para que a empresa está ou não preparada?

R: Estamos preparados para fornecer o nosso modelo de negócios tal qual como ele existe a um parceiro que o queira agarrar e o queira desenvolver, é para isso que estamos preparados. Temos experiência, temos uma plataforma de distribuição funcional e temos um suporte financeiro sustentado. Não estamos preparados para irmos nós, por nossa conta arriscar sem qualquer parceiro local, isso não estamos preparados.

10. Tendo em conta que o setor da saúde, dos equipamentos hospitalares, é abrangido por uma legislação bastante diversificada nos diferentes países considera que este fator pode representar um obstáculo significativo à internacionalização?

R: Claro que sim. Por isso é que é fundamental entrar no mercado internacional de braço dado com alguém local.

11. Considera que a organização interna da empresa é um obstáculo ou um ponto a favor ao processo de internacionalização?

R: Nós temos aqui dois fatores importantes de referir. Um deles é o suporte da casa mãe. É uma empresa que tem 40 anos, a trabalhar mercados internacionais e representações a nível internacional, o que nos dá uma confiança e sustentabilidade profunda nas ações. Em termos de OG Medical, existimos há 6 anos e estamos a criar uma equipa de novo, sentimos que ao longo deste tempo já passámos por várias dores, nomeadamente as mais recentes dores de crescimento brutais, os processos

internos tiveram todos de ser afinados, mas estou convencida que na altura em que nos prepusémos a dar este passo já a organização interna OG Medical também terá maturidade para suportar todo o processo de internacionalização.

12. Em caso de expansão internacional quais os mercados de destino mais apelativos numa primeira fase?

R: Os países de língua portuguesa.