

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

O efeito país de origem é estático ou muda ao longo do tempo?

Análise do efeito sobre *start-ups* tecnológicas portuguesas

Inês dos Santos Tavares

2020

FACULDADE DE ECONOMIA



O EFEITO PAÍS DE ORIGEM É ESTÁTICO OU MUDA AO LONGO
DO TEMPO?

ANÁLISE DO EFEITO SOBRE *START-UPS* TECNOLÓGICAS PORTUGUESAS

Inês dos Santos Tavares

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Raquel Filipa Meneses

2020

Agradecimentos

À minha família e amigos pelo apoio que me deram nesta fase da minha vida. Agradeço-lhes toda a compreensão e motivação ao longo do meu percurso, viram-me evoluir e tornaram possível a realização desta etapa.

À minha orientadora, Prof. Doutora Raquel Meneses, por todo o acompanhamento durante esta fase. Agradeço-lhe pela sua contribuição, compreensão, conselhos e total disponibilidade que revelou em todas as fases do trabalho.

A todos os entrevistados, pela disponibilidade e partilha de conhecimento e experiência, fornecendo as ferramentas necessárias para concluir a minha dissertação. Um especial agradecimento à Dra. Clara Gonçalves.

Resumo

Objetivo: Este estudo tem como objetivo compreender, de que forma o efeito país de origem afeta a internacionalização das *start-ups* tecnológicas portuguesas. Analisar, se este efeito se mantém ao longo do tempo, ou se sofre alterações. Neste último caso, tentar perceber o que provocou essas alterações.

Metodologia: Para alcançar o objetivo pretendido, recorreu-se a uma análise qualitativa tendo por base entrevistas semiestruturadas a empreendedores de *start-ups* tecnológicas portuguesas. As empresas alvo são *start-ups* que entraram em mercados externos ao longo dos últimos 20 anos.

Resultados: Verificou-se que o efeito país de origem é dinâmico, podendo ser alterado. Sendo que este efeito pode ter uma forte influência no processo de internacionalização de uma empresa, existe um conjunto de ações que podem e devem ser tomadas de forma a melhorar a imagem do mesmo país.

Originalidade/Valor: Este estudo comprova que o efeito país de origem pode ser alterado e expõe os fatores que podem contribuir para essa mudança. Assim sendo, este estudo é útil tanto para as empresas como para os responsáveis políticos, que apresentam um papel decisivo na imagem de um país.

Palavras-Chave: *Start-ups* tecnológicas, Internacionalização, Efeito país de origem, evolução, marca Portugal

Abstract

Purpose: This study aims to understand how the country of origin's effect affects the internationalization of Portuguese technological start-ups. Analyse, if this effect continues over time, or if it changes. In the latter case, to try to understand what caused these changes.

Methodology: To achieve the intended objective, a qualitative analysis was used based on semi-structured interviews with entrepreneurs of Portuguese technological start-ups. The target companies are start-ups that have entered foreign markets over the past 20 years.

Findings: It was found that the country of origin's effect is dynamic and can be changed. Since this effect can have a strong influence on the internationalization process of a company, there is a set of actions that can and should be taken to improve the image of the same country.

Originality/Value: This study proves that the country of origin's effect can be changed and exposes the factors that can contribute to this change. Therefore, this study is useful for both companies and political leaders, who play a decisive role in a country's image.

Keywords: Tech start-ups, Internationalization, Country of origin's effect, evolution, Portugal brand

Índice geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de figuras.....	vi
Índice de tabelas.....	vii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura.....	3
2.1 <i>Start-up</i>	3
2.1.1 Limitações à sua internacionalização	4
2.2 Efeito país de origem	6
2.2.1 Importância do país de origem na avaliação dos produtos pelos consumidores	6
2.2.2 Efeito país de origem: uma vantagem ou obstáculo?	9
2.3 Conclusão.....	10
3. Metodologia	13
3.1 Pesquisa qualitativa	13
3.2 <i>Systematic combining</i>	13
3.3 <i>Start-ups</i> tecnológicas Portuguesas	15
3.4 Coleta de Dados.....	17
3.4.1 Empresas participantes	18
3.4.1.1 Critical Software.....	18
3.4.1.2 Sysadvance.....	20
3.4.1.3 Nonius Software	20
3.4.1.4 Aptoide.....	21
3.4.1.5 Omniflow.....	21
3.4.1.6 Indie Campers	22
3.4.1.7 Addvolt	22
3.4.1.8 WeTek	23
3.4.1.9 Infraspak	23
3.4.1.10 Sound Particles.....	24
3.4.1.11 Codavel.....	25
3.4.1.12 ChemiTek	25

3.4.2	Informante privilegiado	30
4.	Resultados.....	32
4.1	Dificuldades no processo de internacionalização.....	32
4.2	Efeito país de origem enfrentado	33
4.3	Evolução ao longo dos anos	36
4.4	Aspetos positivos e negativos do “made in Portugal”	38
4.5	Discussão dos resultados	42
5.	Conclusão	48
	Referências bibliográficas	50
	Anexos.....	55

Índice de figuras

Figura 1 - Fatores que moldam a imagem de um país no exterior	12
Figura 2 - Systematic combining (Dubois & Gadde, 2002)	14
Figura 3 - O processo interativo da recolha de dados, ordenação de dados, e análise de dados para a construção da Grounded Theory (Pandit, 1996)	15
Figura 4 - Dificuldades enfrentadas na internacionalização	33
Figura 5 - Efeito país de origem sentido pelas <i>start-ups</i> entrevistadas	34

Índice de tabelas

Tabela 1 – Limitações à internacionalização das <i>start-ups</i>	11
Tabela 2 - Entidades entrevistadas.....	18
Tabela 3 - Pontos essenciais das empresas entrevistadas	26
Tabela 4 - Aspectos positivos e negativos de Portugal.....	38

1. Introdução

Nos últimos anos assistiu-se a uma crescente importância da globalização, existindo um conjunto de fatores que funcionam como impulsionadores para a internacionalização das empresas. Contudo, as empresas continuam a enfrentar inúmeros obstáculos que restringem ou dificultam a sua entrada em novos mercados, principalmente quando são novas e naturalmente pequenas.

As *start-ups* desenvolvem novos modelos de negócio e acarretam inúmeras vantagens para a economia, tanto a nível regional e nacional como a nível mundial. Estimulam o crescimento económico, aumentando o PIB per capita. Estas empresas através do desenvolvimento tecnológico contribuem para a criação de uma economia moderna, tornando tecnologias inovadoras disponíveis para a sociedade (Szarek & Piecuch, 2018). As *start-ups* tecnológicas têm sido alvo de especial atenção por apresentarem um elevado potencial de crescimento, o que levou a um aumento de incentivos à sua internacionalização (Cannone & Ughetto, 2014).

Contudo as *start-ups* quando decidem expandir o seu negócio em mercados externos expõem-se à possibilidade de ter de enfrentar consideráveis desafios, conhecidos como *liability of newness*, *liability of smallness*, *liability of foreignness* e *liability of outsidership*. Stinchcombe (1965) menciona *liability of newness* como uma possível barreira às novas empresas. Estas empresas apresentam uma elevada probabilidade de não sobrevivência, por efeito de baixos níveis de legitimidade e dificuldades em competir com empresas já estabelecidas no mercado. Por conseguinte, a procura de legitimidade pelas empresas entrantes implica tempo e dinheiro, sendo um obstáculo para as *start-ups* nesta fase. A *liability of smallness* é vista como um provável obstáculo à internacionalização das pequenas empresas, uma vez que detêm recursos e capacidades limitadas e, ainda vulnerabilidades a mudanças nos mercados (Hannan & Freeman, 1984). No que diz respeito à *liability of foreignness* é uma vulnerabilidade ligada à não familiaridade com o mercado e toda a sua envolvente (Zaheer, 1995; Johanson & Vahlne, 2009; Neubert, 2017). Por fim, a *liability of outsidership* surge da falta de informação decorrente da não presença de *network* (Johanson e Vahlne, 2009; Hilmersson, 2013; Guercini & Milanesi, 2016; Neubert, 2017). Se para além de se sujeitarem a estes desafios, as *start-ups* partirem para negócios internacionais com um efeito país de origem negativo estas dificuldades amplificam-se.

O efeito país de origem parte do princípio de que os países estão estereotipados. Estes estereótipos, contudo, não se restringem apenas ao país, marcam, também, as pessoas e os produtos lá produzidos (Balabanis, 1999). O simples “*made in*” tem o poder de influenciar e interferir na avaliação de um produto ou serviço pelos clientes, na sua decisão de compra e preço que estão dispostos a pagar.

Está comprovado que o país de origem de um produto pode influenciar negativa ou positivamente a percepção que os compradores têm de um produto. Quando este efeito é negativo os consumidores tendem a não adquirir produtos daquele país, o que acaba por ser um constrangimento à sua internacionalização. Sendo que, as empresas têm de encontrar formas de o contornar. Por outro lado, se o efeito é positivo, as empresas podem beneficiar, usando-o como vantagem competitiva (Suter *et al.*, 2018).

Posto isto, esta dissertação terá como objetivo perceber, de que forma, o efeito país de origem afeta a internacionalização das *start-ups* tecnológicas portuguesas. Tendo em conta que os obstáculos enfrentados pelas empresas em mercados externos podem ser mitigados quando o efeito país de origem é positivo, ou exacerbados quando o efeito país de origem é negativo. A questão de investigação passa ainda por analisar se este efeito se mantém ao longo do tempo, ou se sofre alterações. Neste último caso pretende-se perceber o que provocou essas alterações.

Para o efeito e para responder à questão de investigação foi realizado um estudo empírico, através de entrevistas semiestruturadas a empreendedores de *start-ups* tecnológicas portuguesas. As empresas alvo são *start-ups* que iniciaram a sua estratégia de internacionalização ao longo dos últimos 20 anos. Desta forma pode-se ter uma noção da evolução do efeito país de origem “Portugal”.

Esta dissertação está dividida em 5 capítulos, começando pela introdução. No segundo capítulo está presente uma revisão de literatura, em que são explorados diversos conceitos inerentes a *start-ups* e ao efeito país de origem, no processo de internacionalização. O capítulo seguinte inclui a metodologia utilizada na investigação (*systematic combining*), o critério de seleção dos casos de estudo, e todo o processo de tratamento e análise de dados. No quarto capítulo são expostos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas e a sua discussão, comparando estes resultados com a revisão de literatura. Por fim, no último capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, as suas implicações teóricas e práticas, limitações e recomendações para estudos futuros.

2. Revisão de literatura

A revisão de literatura explora informação teórica relevante para esta dissertação, dividindo-se em dois temas principais: *start-ups* e efeito país de origem. No que concerne às *start-ups* apresentam-se com algumas definições e obstáculos que estas enfrentam na entrada em mercados externos, nomeadamente o efeito país de origem. A segunda parte da revisão aprofunda o conceito de país de origem. Nesta secção é explicada a importância do estereótipo de um país na avaliação dos produtos pelos consumidores, e em que medida é um obstáculo ou uma vantagem para as empresas aquando a internacionalização.

2.1 *Start-up*

De acordo com o Startup Monitor da União Europeia (2018) não existe uma definição oficial para *start-up*. Este projeto da comissão europeia define *start-up* como uma empresa que está no mercado há menos de 10 anos, que é inovadora ao nível do produto ou do modelo de negócio, e que tem intenções de crescimento do número de colaboradores e/ou mercados em que está presente.

Start-ups não são versões de menor tamanho das empresas já desenvolvidas e com poder no mercado (Blank, 2013). Empresas já estabelecidas têm por base executar um modelo de negócio, enquanto as *start-ups* têm de desenvolver um, ou seja, criar um que é ainda inexistente. Estando aqui um princípio empreendedor e inovador no conceito do negócio. É nesta distinção que se baseia a definição de *start-up*: “organização temporária projetada para procurar um modelo de negócio replicável e escalável” (Blank, 2013, p.5). Para Ries (2011) *start-up* é uma empresa criada para desenvolver novos produtos ou serviços, perante circunstâncias incertas.

Neubert (2017) concluiu que uma rápida e antecipada internacionalização é importante para o sucesso das *start-ups* tecnológicas de mercados pequenos. Como pioneiras em um pequeno nicho do mercado global, *start-ups* tecnológicas necessitam de penetrar rapidamente nos mercados externos, desde que possam manter a sua vantagem competitiva. Os empreendedores das *start-ups* necessitam de criar *network*, criar oportunidades de negócio promissoras e desenvolver um marketing global eficaz, de forma a suceder em mercados externos.

2.1.1 Limitações à sua internacionalização

As *start-ups* quando decidem internacionalizar (tornando-se *international new ventures*¹) deparam-se com uma diversidade de desafios, como a *liability of newness*, *liability of smallness* e as barreiras no mercado de entrada pretendido (Gruber & Henkel, 2006).

As novas empresas enfrentam uma barreira, conhecida como *liability of newness* (Stinchcombe, 1965; Gruber & Henkel, 2006; Guercini & Milanesi, 2016), tendo um maior risco de insucesso do que as empresas mais antigas. As relações de confiança nas novas empresas são mais precárias, estas empresas por norma realizam negócios com parceiros que não as conhecem e que se veem obrigados a confiar nelas. Empresas entrantes no mercado apresentam baixos níveis de legitimidade, facto que é ampliado se as empresas já estabelecidas possuírem laços fortes com os consumidores (Stinchcombe, 1965). Novos entrantes têm um trabalho árduo em provar que são capazes de prosperar no mercado e estabelecer relações com variados *stakeholders*. Esta procura de legitimidade poderá ser dispendiosa e demorada, aumentando os desafios enfrentados pelas novas empresas (Guercini & Milanesi, 2016).

A *Liability of newness* está, pois, relacionada com um processo interno e externo à empresa, tanto de aprendizagem e de desenvolvimento de confiança e cooperação com outras empresas (Stinchcombe, 1965), como também de criação de relações com consumidores, fornecedores e outros agentes importantes (Kale & Ardit, 1998). As *start-ups* ainda estão a desenvolver e estabelecer o seu modelo de negócios e normalmente têm falhas de rotinas operacionais, o que resulta em desvantagens competitivas relativamente a empresas já estabelecidas (Stinchcombe, 1965). Para além do referido, a falta de antecedentes das *start-ups* complica o processo em aliciar os *stakeholders* a investir ou fazer negócio com a empresa (Guercini & Milanesi, 2016).

Uma pequena empresa ao entrar no mercado irá enfrentar um conjunto de atividades (como, correção de eventuais erros e atividades de I&D) que requerem um conjunto de recursos, financeiros e humanos, o que se torna complicado para elas nesta fase, colocando-as em desvantagem competitiva perante as grandes empresas (Gruber & Henkel, 2006). A *liability of smallness* é referente à limitação que as pequenas empresas enfrentam em termos de recursos e capacidades, e ainda à vulnerabilidade a mudanças na sua envolvente (Guercini &

¹ *International new ventures* são empresas que desde novas procuram adquirir maior valor através da comercialização dos seus produtos e uso de recursos em múltiplos países, sendo a sua origem considerada internacional (Oviatt & McDougall, 1994).

Milanesi, 2016). De facto, o rácio de não sobrevivência das empresas é bastante superior em pequenas empresas comparando com as grandes (Hannan e Freeman, 1984). O tamanho das *start-ups* é tipicamente associado a uma baixa presença e poder de mercado, o que as coloca em desvantagem nas negociações (Guercini & Milanesi, 2016).

Ao internacionalizarem-se para mercados externos estas empresas enfrentam, ainda, uma *liability of foreignness*, conhecida como uma desvantagem referente à não familiaridade com o mercado. Em comparação com empresas locais existe uma lacuna sobre o ambiente do mercado destino, economia, leis, políticas governamentais e cultura (Zaheer, 1995). Para ultrapassar estas barreiras, as empresas incorrem em custos elevados para o negócio. Para além desta, Johanson e Vahlne (2009) referem a *liability of outsidership*, como sendo um desafio ainda mais importante que a *liability of foreignness*. Hilmersson (2013) descreve *liability of outsidership*, sendo os problemas que as empresas enfrentam em adquirir informação dos mercados externos, dado não estarem inseridas nas redes de *network*, nem apresentarem relações comerciais, acabando por perder oportunidades para o seu negócio. O principal problema e desafio que as empresas enfrentam ligado à *liability of outsidership* é a procura de presença na rede, isto é, como passar de *outsider* a *insider* no mercado (Guercini & Milanesi, 2016).

As empresas carecem de uma vantagem específica em todos os mercados entrantes, de forma a compensar a vulnerabilidade de serem uma nova empresa num novo mercado, sem um portfólio de clientes, uma *network* e todo o conhecimento necessário acerca do mercado. Quanto maior a distância cultural, geográfica, económica e administrativa, maior a *liability of foreignness* e a *liability of outsidership*, e maior terá de ser a vantagem específica da empresa entrante (Johanson & Vahlne, 2009). As empresas têm de ser capazes de transformar a sua vantagem específica em vantagem competitiva sustentável, de maneira a compensar as questões referidas (Johanson & Vahlne, 2009). De acordo com Neubert (2017), as *start-ups* focam-se primeiramente em desenvolver a vantagem específica da empresa no seu país de origem e só posteriormente entram nos mercados externos. Para além disso, consideram que produtos únicos, inovadores e de alta qualidade, com distribuidores locais que contêm uma rede de clientes nos mercados externos, compensam a *liability of foreignness* e a *liability of outsidership*, e contribuem para a velocidade de internacionalização.

Daqui resulta que o grande trunfo destas *start-ups* é terem um produto único e inovador, mas tal só existe verdadeiramente se for reconhecido pelos outros *stakeholders* presentes no mercado. As *start-ups* que por serem novas e pequenas ainda não construíram

uma reputação favorável e poder no mercado, sendo provenientes de um país com uma imagem negativa, para além de lidar com as *liabilities* referidas e todos os desafios de internacionalização, acarretam mais esse obstáculo que dificulta todo o processo (Prats *et al.*, 2015). Ou seja, quando o efeito país de origem de uma *start-up* é negativo é difícil que os seus produtos sejam reconhecidos internacionalmente como únicos e inovadores, pois o estereótipo prévio deforma toda a visão e percepção dos potenciais clientes.

2.2 Efeito país de origem

O país de origem é o país onde está estabelecida a sede corporativa de uma empresa, que comercializa determinado produto ou serviço (Johansson *et al.*, 1985; Ozsomer & Cavusgil, 1991). Bilkey e Nes (1982), Han e Terpstra (1988) e Papadopoulos (1993) associam o país de origem de um produto ao país onde este é produzido ou montado. Referem-se, pois, à última etapa do processo de fabricação, que pode (ou não) coincidir com a sede de uma empresa. Posto isto, o efeito país de origem refere a influência exercida sobre um comprador, na consideração e avaliação de um produto ou serviço, tendo por base os estereótipos desse país.

2.2.1 Importância do país de origem na avaliação dos produtos pelos consumidores

O efeito país de origem tem sido um tópico bastante estudado e referido ao longo dos anos. Este conceito é definido como o efeito que o país de produção de um produto exerce sobre a percepção dos clientes, afetando a avaliação do produto e o comportamento na compra, construindo e baseando-se em estereótipos. De acordo com Bikey e Nes (1982), neste processo de avaliação os consumidores usam atributos intrínsecos (como as características do produto) e atributos extrínsecos (como o preço, a marca e o país de origem). O que sugere que o efeito país de origem poderá influenciar a qualidade percebida do produto. De salientar que, uma marca de prestígio e um produto de qualidade podem eventualmente compensar um efeito negativo do país.

Diversos estudos comprovam que os estereótipos dos países afetam os consumidores automaticamente (Herz & Diamantopoulos, 2013; Liu & Johson, 2005; Martin *et al.*, 2011). Desta forma, informações acerca do país de origem produzem julgamentos imediatos das marcas e interferem na sua avaliação. No entanto, estas reações podem ocorrer

involuntariamente, isto é, sem os consumidores terem intenção ou consciência de que o estão a fazer (Liu & Johson, 2005).

Na eventualidade de os clientes não estarem familiarizados com o produto, o país de origem afeta diretamente e detém uma maior influência nas suas decisões de compra (Erickson *et al.*, 1984). Sendo que, os consumidores não tendo qualquer conhecimento da marca constroem o seu parecer de um produto consoante as suas crenças referentes ao país de origem. Na literatura este fenómeno é designado de efeito *halo* (Johansson *et. al.*, 1985). Por outro lado, se os consumidores estiverem familiarizados com um produto de um país e recorrerem à sua experiência para a criação de um estereótipo e consequente avaliação de outras marcas, existe aqui um efeito *summary* (Han, 1989; Usunier & Cestre, 2007).

A influência do país de origem a que um produto é associado depende do tipo de produto, das características demográficas, económico-sociais e culturais dos consumidores e da força da marca por detrás do produto (Johansson *et al.*, 1985; Miranda, 2020; Rezvani *et al.*, 2012). O país de origem tende a ser mais relevante na procura de produtos e serviços de luxo (Miranda, 2020). Quanto maior o envolvimento e o conhecimento inerente ao produto, menor a influência do país de origem, e visto que os consumidores mais jovens tendem a ter um maior envolvimento no processo de compra que os mais velhos, conclui-se que o efeito país de origem se amplifica com a idade (Miranda, 2020). No que diz respeito à relação entre a marca de um produto e o efeito país de origem, o último é mais fraco quando a marca é forte e vice-versa. A partir do momento em que existe referenciação e credibilidade, a questão da marca-país deixa de ser importante e a marca-empresa começa a ganhar destaque.

O efeito país de origem pode ser causado pela imagem do país de origem ou pela imagem específica de um produto desse país (Baloglu & Mcleary, 1999; Hosany, Ekinci, & Uysal, 2006; Wang *et al.*, 2012). A imagem do país, composta por uma faceta cognitiva, refere-se às crenças e conhecimento que os compradores detêm relativamente à situação do país, ao nível do seu desenvolvimento económico, políticas externas, pessoas e cultura, imigração, turismo, exportações, história, padrões de vida, industrialização, avanços tecnológicos, entre outros (Anholt, 2007; Passow *et al.*, 2005; Fan 2010). Quanto mais desenvolvido for o país, maior são as atitudes positivas perante os produtos lá manufaturados (Rezvani *et al.*, 2012). Os consumidores veem, tipicamente, produtos de economias desenvolvidas mais favoravelmente, sendo preconceituosos perante produtos de economias menos desenvolvidas (Samiee, 1994; Nagashima, 1977; Maheswaran *et al.*, 2013), e em países desenvolvidos preferem, primeiramente, produtos nacionais, e em seguida produtos de

outros países desenvolvidos em vez de produtos provenientes de países menos desenvolvidos. A imagem afetiva do país é alusiva às avaliações afetivas do consumidor (ex. gostar ou não gostar, ser positivo ou negativo) em relação ao país e às pessoas. Por outro lado, a imagem do produto refere-se às percepções gerais que os consumidores têm dos produtos de um determinado país (Parameswaran & Pisharodi, 1994), ou o total de crenças que os consumidores têm em relação a produtos de um determinado país (Nagashima, 1977).

As pessoas costumam ter crenças estereotipadas para atributos específicos associados à imagem do produto. Existe uma relação entre a imagem cognitiva do país, a imagem do produto e a intenção de compra. Em particular, uma imagem cognitiva influencia a imagem de um produto associada a um país (por exemplo, durabilidade, design, mão de obra, etc.). Que por sua vez, atua como um influenciador na qualidade percebida do produto, levando à intenção de compra (Erickson *et al.*, 1984; Ittersum, Candel, & Meulenberg, 2003; Wall & Heslop, 1986). As próprias marcas de um país induzem percepções nos consumidores que podem afetar a imagem geral do país de origem e contribuir para a reputação nacional. Um exemplo é o caso da Samsung que contribuiu positivamente para a imagem da Coreia do Sul (efeito *summary*), o que melhorou significativamente as percepções dos consumidores internacionais relativamente aos produtos tecnológicos lá produzidos (Woo, 2019). A associação de um país a uma marca tende a ser mais importante nas economias menos desenvolvidas. Um produto que seja altamente avaliado e reconhecido pode ajudar a imagem do país. Para mercados mais pequenos, crenças a respeito de uma marca, levam a crenças relativas à inovação e imagem geral do país de origem (White, 2012).

O setor público e o privado podem trabalhar em conjunto para moldar a imagem de um país. As empresas com sucesso internacional podem desempenhar um papel importante como atores não estatais no processo de diplomacia pública, ao associarem propositadamente as suas marcas ao país de origem. A comunicação empresarial desempenha um papel importante na construção de relacionamentos e de confiança e cultiva uma opinião pública positiva, o que é benéfico para a imagem do país (White, 2012).

Nos últimos 20 anos, a globalização resultou numa internacionalização integrada em cadeias de valor, estando as etapas do processo de produção de um produto alocadas a diferentes países. Esta situação gera alguma dificuldade aos compradores em perceber qual o país de origem dos produtos (Karimov & El-Murad, 2019). Neste sentido, Usunier (2011) defende que o efeito país de origem já não tem a mesmo poder no marketing internacional. As cadeias de valor, marcas globais e os avanços nas normas da organização mundial do

comércio tendem a defender a perda de relevância desta questão. No mesmo ano, Balabanis e Diamantopoulos (2011) obtiveram um resultado diferente. No seu estudo o país de origem, não só continua a ser relevante, como influencia diretamente a percepção e o comportamento dos consumidores em relação aos produtos. No entanto, apesar do referido, frequentemente ocorre uma associação da marca ao país errado. Existindo aqui uma preocupação das empresas em garantir a associação correta. Karimov e El-Murad (2019) argumentam que ao nível da percepção de qualidade do país de origem dos produtos os *marketeers* e os governantes do país têm um papel decisivo, através de iniciativas ao nível da comunicação no marketing e elaboração de estratégias de construção de marca.

2.2.2 Efeito país de origem: uma vantagem ou obstáculo?

As empresas para sobreviverem a nível internacional dependem das suas fontes de vantagem competitiva, o que deverá ser o ponto fulcral da sua estratégia (Morrish & Lee, 2011). Muitos clientes adquirem um produto não pela sua marca ou preço, mas sim pelo seu país de origem, o que poderá ser usado como uma vantagem competitiva, em caso de uma associação positiva do produto com o país, como exemplo, os relógios suíços, os carros alemães (Morrish & Lee, 2011), o chocolate belga (Prats *et al.*, 2015), a engenharia alemã e o design italiano (White, 2012).

A marca de um país pode ser considerada um recurso, porque uma imagem positiva afeta positivamente a prosperidade do país (Zeinalpour *et al.*, 2013), tendo impacto, não só ao nível do sucesso das empresas (influência na intenção de compra dos consumidores internacionais), como também é relevante para o país, na medida em que o destaca no exterior em termos de diplomacia (Nye 2008; Melissen 2005) e contribui para a atração de investimento estrangeiro, de recursos humanos qualificados e de turistas (Suter *et al.*, 2019). Com o intuito de beneficiar de um país com um efeito positivo, a promoção do produto deverá conter alguma informação a este respeito. De forma, a que a imagem retida pelos clientes tanto contenha atributos da marca como do país.

Na situação contrária, um efeito país de origem desfavorável não tem de ser, necessariamente, um inibidor à internacionalização da empresa, podendo ser tomadas diversas medidas para o ultrapassar, como priorizarem as qualidades que possivelmente combatam uma eventual influência que o efeito país de origem exerça sobre os compradores (Liu & Johnson, 2005). Outras estratégias também devem ser usadas a fim de obter este resultado, tais como, uma redução do preço pode compensar um eventual efeito negativo

(Liu & Johnson, 2005), a marca apresentar-se como uma marca híbrida, estando as diferentes etapas de desenvolvimento do produto espalhadas por países que apresentam um estereótipo positivo (Chao, 2001), e criar uma marca em inglês (Meneses & Santos, 2019). Constituição de parcerias externas, como parceiros de distribuição (Keller, 1993), utilização de fornecedores de países que apresentam estereótipos positivos numa categoria específica do produto, *joint-ventures* (Eden & Miller, 2004), investidores reconhecidos e bem-sucedidos (Prats *et al.*, 2005), fornecimento de uma participação acionista a parceiros internacionais, são mecanismos que podem ser utilizados de forma a mitigar este desafio. As empresas podem, também, aproveitar o poder de uma marca existente no mercado, iniciando-se como distribuidores dessa marca até atingir credibilidade para comercializarem os seus próprios produtos (Prats *et al.*, 2005; Meneses & Santos, 2019). Uma outra estratégia é o desenvolvimento rápido da empresa internacionalmente, estabelecer operações nos mercados alvo e cultivar uma imagem internacional (Prats *et al.*, 2005; Meneses & Santos, 2019). Acresce, ainda, a participação e contribuição para feiras (Meneses & Santos, 2019), conferências e eventos de pesquisa, e atribuição de prémios e certificações, quer sejam internacionais ou reconhecimentos no país de origem (Prats *et al.*, 2005). Por fim, de salientar a construção de marca e reputação, que está diretamente ligada com a credibilidade da organização. Para tal, é necessário focar nas capacidades da empresa, contruindo uma forte proposta de valor, investir num marketing de marca estratégico, e numa robusta rede de *network*, associando-se com os *stakeholders* externos certos (Prats *et al.*, 2005; Meneses & Santos, 2019).

2.3 Conclusão

Neste capítulo da revisão da literatura procurou-se abordar os assuntos mais relevantes e indispensáveis para esta dissertação. As *start-ups* quando decidem expandir o seu negócio em mercados externos são confrontadas com uma variedade de desafios (*vide* tabela 1), nomeadamente a *liability of newness*, *liability of smallness*, *liability of foreignness*, *liability of outsidership*, e o efeito país de origem.

Tabela 1 – Limitações à internacionalização das *start-ups*

Limitações à internacionalização das <i>start-ups</i>	Conceito	Autores
Efeito País de Origem (se negativo)	- Efeito que o país de produção de um produto exerce sobre a percepção dos clientes, afetando a avaliação do produto e o comportamento na compra.	Bilkey e Nes (1982); Han e Terpstra (1988); Herz & Diamantopoulos, 2013; Johansson et al., 1985; Liu & Johson, 2005; Martin <i>et al.</i> 2011; Ozsomer & Cavusgil, 1991; Papadopoulos (1993); Sauer, Young, & Unnava, 1991
<i>Liability of newness</i>	- Novas empresas têm maior risco de insucesso; - Baixos níveis de legitimidade; - Dificuldade em estabelecer relações com <i>stakeholders</i>.	Stinchcombe, 1965; Kale & Ardit, 1998; Gruber & Henkel, 2006; Guercini & Milanesi, 2016
<i>Liability of smallness</i>	- Limitações de recursos e capacidades; - Vulnerabilidade a mudanças na sua envolvente; - Desvantagem nas negociações.	Hannan e Freeman, 1984; Gruber & Henkel, 2006; Guercini & Milanesi, 2016
<i>Liability of foreignness</i>	- Não familiaridade com o mercado e toda a sua envolvente.	Zaheer, 1995; Johanson & Vahlne, 2009; Neubert, 2017
<i>Liability of outsidership</i>	- Falta de informação decorrente da ausência nas redes de <i>network</i> .	Johanson e Vahlne, 2009; Hilmersson, 2013; Guercini

		& Milanesi, 2016; Neubert, 2017
--	--	---------------------------------

O rótulo “*Made in...*” tem um forte impacto na percepção das pessoas, na sua atribuição de valor a um produto/serviço e no comportamento ligado à compra. Isto é, a reputação e a imagem de um país afetam as avaliações de produtos provenientes desse país, o que, por sua vez, afeta os comportamentos dos consumidores na compra. As percepções de que os consumidores internacionais têm acerca de um país são baseadas num conjunto de aspetos (figura 1), que ajudam a formar a opinião pública e moldam a sua imagem (Anholt, 2007; Fan 2010; Passow et al., 2005; White, 2012; Woo, 2019).

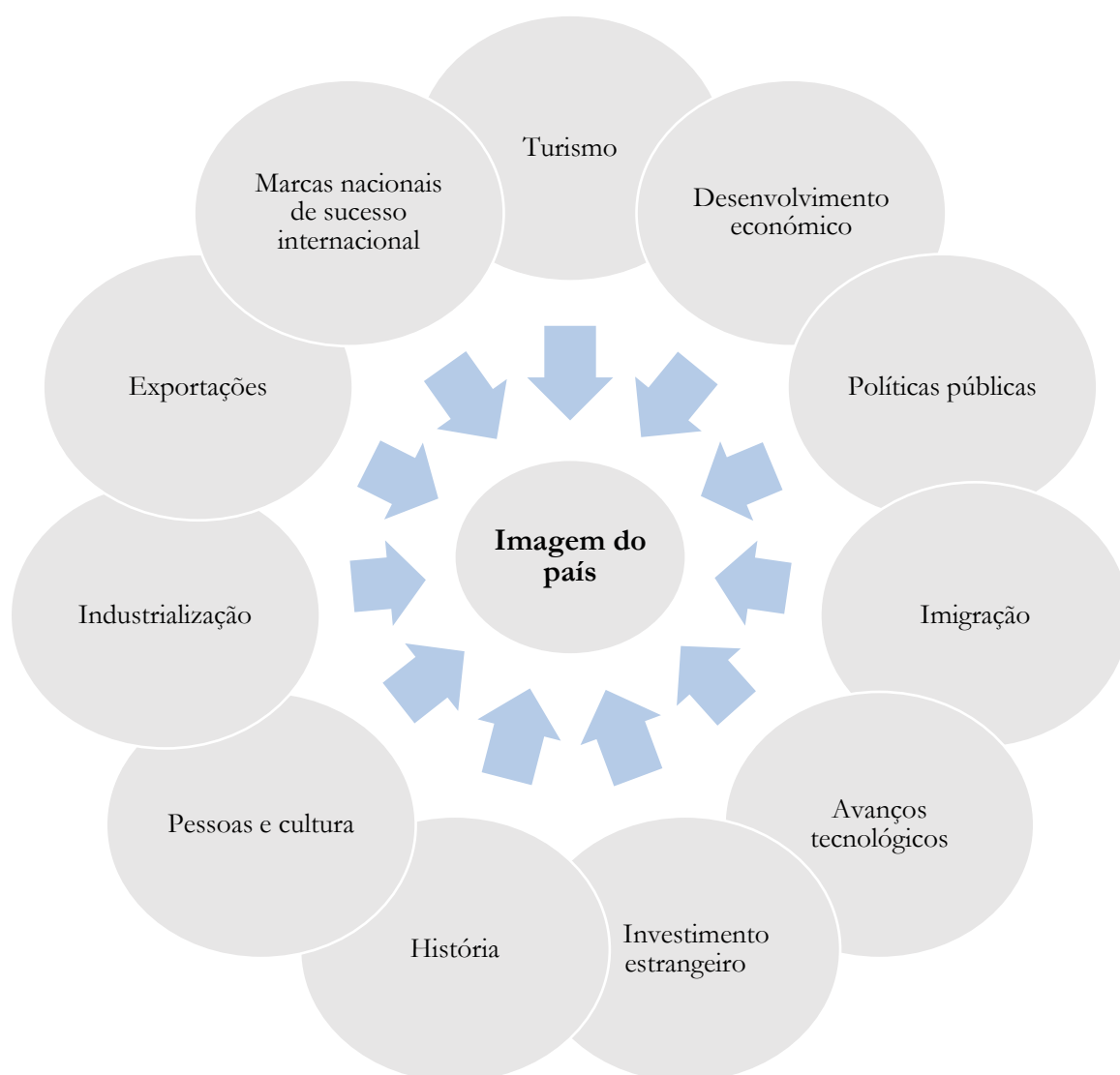


Figura 1 - Fatores que moldam a imagem de um país no exterior

3. Metodologia

Este capítulo apresenta e descreve a metodologia escolhida para conduzir o estudo empírico (abordagem *systematic combining*), apresenta a envolvente do estudo (Portugal), o critério de seleção dos casos de estudo, o mecanismo de recolha de dados (entrevistas), e todo o processo de tratamento e análise de dados.

3.1 Pesquisa qualitativa

A abordagem qualitativa é um campo de investigação que inclui uma interseção de termos, conceitos e pressuposições. Existe extensa e detalhada literatura relativa a este assunto referindo diferentes métodos e abordagens que se enquadram na categoria de pesquisa qualitativa, como estudos de caso, entrevistas, método visual, inquérito de ação participativa e análise documental (Denzin & Lincoln, 2008). Em comparação com a pesquisa quantitativa, que apresenta uma análise mais objetiva, a pesquisa qualitativa é uma abordagem mais maleável e adaptável devido ao aparecimento de variáveis imprevisíveis no decorrer do estudo das hipóteses (Baldin, 1997).

Este método permite um maior contacto entre o investigador e os indivíduos, sendo os resultados obtidos através da análise das notas e dados recolhidos em campo (Carmo & Ferreira, 2008). Na pesquisa qualitativa “a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a que outros contextos a eles podem ser generalizados” (Bogdan & Biklen, 1994).

3.2 *Systematic combining*

O *Systematic combining* é uma metodologia onde são envolvidos simultaneamente o referencial teórico, a investigação empírica realizada e a análise do caso, o que contribui para o desenvolvimento teórico (Dubois & Gadde, 2002). Esta metodologia é associada e tem semelhanças com a *grounded theory*, cujo objetivo principal passa pela geração de novos conceitos e desenvolvimento de teoria, e não na verificação de teoria (Strauss & Corbin, 1994). Contudo, de acordo com Dubois e Gadde (2002), o *Systematic combining* baseia-se em redefinir uma teoria existente e não propriamente na criação de uma nova. No desenrolar da investigação as teorias vão sendo trabalhadas à medida que vão surgindo novas evidências, tanto ao nível de resultados empíricos, como de ideias teóricas obtidas durante o processo.

Esta abordagem combina conceitos e relações que surgiram na investigação com alguns existentes claramente úteis (Dubois & Gadde, 2002).

Dubois e Gadde (2002) identificaram dois processos em que esta metodologia assenta: a correspondência entre a teoria e os dados empíricos, e em direcionar e redirecionar a investigação à medida que o investigador é confrontado com novos paradigmas no processo de pesquisa. Estes processos afetam e são afetados por quatro fatores: (1) os dados empíricos obtidos pelo confronto com a realidade (2) a avaliação das teorias disponíveis, (3) o caso de estudo que evolui gradualmente e (4) o quadro analítico (*vide* figura 2).

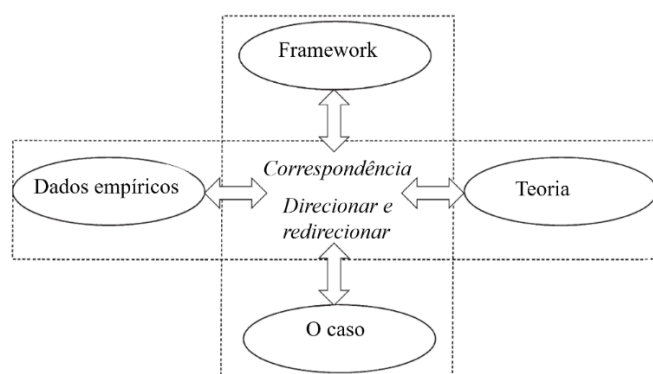


Figura 2 - *Systematic combining* (Dubois & Gadde, 2002)

Uma vez que o *systematic combining* foi desenvolvido a partir da abordagem *grounded theory*, estas duas metodologias estão ligadas entre si, sendo que a primeira é abdutiva e a segunda indutiva. De acordo com Pandit (1996), o primeiro passo na investigação é a definição da questão de pesquisa e estabelecer o foco, e tal é obtido através da revisão de literatura. Seguidamente é necessário efetuar a seleção de casos, de acordo com a amostragem teórica. De salientar que sendo a escolha dos casos baseados na teoria e com o objetivo de a trabalhar não é possível definir previamente uma amostra, ou seja, o número de casos de estudo. Após a coleta e “arrumação” dos dados, de forma a obter uma sequência causa-efeito mais fidedigna, é necessário efetuar a análise do caso, transformando-a em contributo teórico. Este processo é repetível até se alcançar a saturação teórica, ou seja, quando o valor agregado dos novos dados obtidos é mínimo (Pandit, 1996). A sequência do processo encontra-se representada na figura 3.

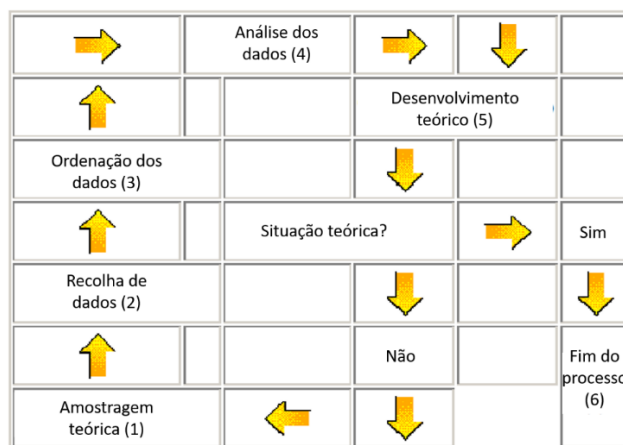


Figura 3 - O processo interativo da recolha de dados, ordenação de dados, e análise de dados para a construção da *Grounded Theory* (Pandit, 1996)

3.3 *Start-ups* tecnológicas portuguesas

Em 2010, Portugal entrou em crise económica. Este acontecimento agravou a imagem de Portugal (Silva & Saraiva, 2016), e tornou-se num inconveniente para as empresas portuguesas, na medida em que limitava e influenciava as oportunidades das mesmas em negócios internacionais. No entanto, segundo um estudo recente do FMI (2019), Portugal nesta vertente está revitalizado, apresentando a economia do país uma profunda transformação. O país tem agora de continuar a fortalecer a sua reputação e reverter a imagem de acontecimentos passados desfavoráveis.

De acordo com um artigo do *World Economic Forum* (2016)², Portugal como resultado de grandes investimentos na área da educação e ciência, está em destaque pela importância que tem reputado a nível do empreendedorismo e inovação. O mesmo artigo refere ainda que “o capital humano português parece conter a chave para um futuro auspicioso”.

Portugal tem vindo, pois, a obter reconhecimento mundial ao nível do empreendedorismo, crescente número de empreendedores, de pessoas com vontade de arriscar e de marcar pela diferença. Segundo um estudo realizado, em 2017, pela DB Informa, em 2013 iniciou-se o ciclo de expansão empreendedor português, destacando-se 2015 como o melhor ano para o empreendedorismo em Portugal, com o maior número de fundações de novas empresas desde 2007.

² Tavares, R. (2016). 4 reasons why tiny Portugal has given us so many global leaders. Acedido 15 novembro 2019, de <https://www.weforum.org/agenda/2016/10/4-reasons-why-tiny-portugal-has-given-us-so-many-global-leaders/>

De acordo com o índice Startup City 2017³, realizado pela empresa PeoplePerHour, a capital Portuguesa está na quarta posição de melhor cidade global para iniciar um novo negócio. Daniel Ruivo, Cofundador da Altar.io, num artigo publicado na Entrepreneur Europa⁴ (2018) refere Portugal como o “novo território de oportunidades para *as start-ups* tecnológicas”, tendo Lisboa a solução para os desafios tecnológicos. A qualidade e o custo dos serviços tecnológicos de Portugal atraem *start-ups* de outros países com o objetivo de estabelecerem cá o seu centro tecnológico. A mão-de-obra qualificada, localização, políticas governamentais (como, redução da burocracia, simplificação para um processo de criação de empresa *online*, e facilitação de estabelecimento pelas *start-ups* estrangeiras) custo de vida e preços do mercado mobiliário inferiores a outras cidades (como, Berlim, Zurique ou Londres), são fatores favoráveis para Portugal. Este país está a desempenhar um papel fulcral na ajuda a *start-ups* de todo o mundo a encarar o mundo digital atual, referiu Ruivo (2018).

Eventos internacionais de empreendedorismo tecnológico, como é o caso do Web Summit, têm escolhido Portugal como país anfitrião. Este é um aspeto benéfico para a economia portuguesa e notoriedade do país. Paddy Cosgrove (2019), fundador do Web Summit, referiu numa entrevista ao RTP Notícia⁵ que considera Portugal um “país *start-up*” e pretende continuar com o evento por mais 50 anos em Lisboa.

O país está a afirmar-se cada vez mais na área tecnológica. Empresas de renome no mercado automóvel escolhem Portugal como centro de desenvolvimento de tecnologia (grupo Volkswagen em 2018 e BMW em 2019). Perante estes acontecimentos, o secretário de Estado do Emprego, Miguel Cabrita, considera que Portugal está a destacar-se como um “destino de sucesso de investimento e de instalação de captação na área de software” (Dinheiro vivo, 2019)⁶.

A realidade portuguesa tem revelado uma evolução notória, existindo grande dinamismo e número crescente de *start-ups* tecnológicas, apresentado inúmeros casos de sucesso a nível internacional. *Start-ups* que se tornaram unicórnios, como é o caso da Talkdesk, Farfetch e a Outsystems, são um exemplo claro deste progresso e distinção portuguesa. Para além do referido, o talento nacional e muitas outras *start-ups*, estão a ser alvo

³ PeoplePerHour (2017). 2017 Startup City Index. Acedido de <https://www.peopleperhour.com/blog/archive/peopleperhour-reveals-their-startup-city-index/>

⁴ Ruivo, D. (2019). Why Portugal Is the New Land of Opportunity for Tech Startups. Acedido 15 novembro 2019, de <https://www.entrepreneur.com/article/307526>

⁵ Catalão, D. (2019, 11 de novembro). Paddy Cosgrave. “Daqui a 50 anos espero continuar com a Web Summit em Lisboa”. RTP Notícias.

⁶ Nunes, D. (2019, 13 de março). Parceria BMW/Critical Software com 600 pessoas ainda em 2019. Dinheiro Vivo.

de destaque. A título de exemplo, no “30 Under 30 Europe 2020”, que é uma lista com os jovens empresários mais promissores de acordo com a revista Forbes, estão presentes vários fundadores de *start-up* tecnológicas portuguesas e investigadores. Como é o caso dos três fundadores da Smartex (António Rocha, Gilberto Loureiro e Paulo Ribeiro), dos dois fundadores da AddVolt (Bruno Azevedo e Rodrigo Pires) e dos fundadores da iLoF (Luís Vicente e Joana Paiva).

Atualmente, em 2020, o mundo está a enfrentar uma pandemia (COVID-19), e Portugal é um dos países que mais se está a destacar neste combate, sendo que o “OPSI COVID-19 innovative response tracker”, da OCDE, coloca Portugal como o país com o maior número de soluções inovadoras para o combate desta pandemia. De salientar, ainda, que grande parte destas soluções foram desenvolvidas pelas *start-ups* tecnológicas portuguesas. Em realce o movimento português tech4Covid-19, em que as *start-ups* portuguesas se juntaram, com o objetivo de encontrar soluções tecnológicas para combater o vírus, e ajudar o país nesta luta.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados desta dissertação foi, na sua maioria, realizada através de entrevistas a empresas e a um informante privilegiado. As entrevistas são semiestruturadas, de forma a serem conduzidas com alguma flexibilidade, tendo abertura para incluir outros elementos ou temas de interesse. As questões previamente definidas (guião de entrevista em anexo) servem como orientação ao longo da entrevista, e não têm necessariamente de ser dirigidas pela respetiva ordem, dependendo do desenrolar da conversa entre o entrevistador e o entrevistado. Para além das entrevistas, na base deste estudo, acrescem outros documentos, como estudos, estatísticas e notícias, estando presente, portanto a triangulação como procedimento de recolha de dados. Esta técnica envolve um processo complexo de empregar diferentes fontes e confrontá-las de forma a melhorar a validade, confiabilidade e precisão da pesquisa (Flick, 2004; Olsen, 2004). Posteriormente, realizou-se o tratamento de dados, tendo-se utilizado o software de apoio NVivo. Através do NVivo é possível organizar, extrair e segmentar toda a informação, através da criação de nós.

3.4.1 Empresas participantes

A amostra é composta por *start-ups* do setor tecnológico, com origem portuguesa. Todas as empresas tinham de ter iniciado o seu processo internacional nos primeiros anos de vida, ou seja, enquanto ainda se podiam caracterizar como *start-up*. Posto isto, como o objetivo é avaliar o efeito país de origem no tempo, foram alvo empresas que se aventuraram para mercados externos ao longo dos últimos 20 anos.

Na tabela 2 estão presentes tanto as *start-ups* entrevistadas, como também os seus participantes e a respetiva função na empresa.

Tabela 2 - Entidades entrevistadas

Empresa	Nome do participante	Função
Critical Software	David Dias	Managing Director
Sysadvance	José Vale Machado	CEO
Nonius Software	António Silva	CEO
Aptoide	Paulo Trezentos	CEO
Omniflow	Pedro Ruão	CEO
Indie Campers	Hugo Oliveira	CEO
Addvolt	Bruno Azevedo	CEO
WeTek	Hugo Condesa	CEO
Infraspeak	Duarte Silva	Chief of Staff
Sound Particles	Nuno Fonseca	CEO
Codavel	Rui Costa	CEO
ChemiTek	César Martins	CEO

3.4.1.1 Critical Software

A história da Critical Software teve início, em 1998, na Universidade de Coimbra, com três engenheiros que frequentavam o doutoramento. Esta empresa tem por base sistemas e serviços de software para aplicações de segurança, missão e negócios críticos, tendo como objetivo melhorar o desempenho comercial das empresas. Esta empresa cuja ambição é superar os mais exigentes desafios tecnológicos do mundo iniciou o seu processo

internacional em 1999, através do estabelecimento de uma subsidiária em San José, nos EUA, para poderem trabalhar para a NASA (Moutinho, 2010).

A Critical Software é uma das *start-ups* portuguesas iniciais, na altura em que ainda nem se falava em empreendedorismo⁷. Desde a sua criação, o seu crescimento e notoriedade são evidentes, tendo sido premiada em diversas vertentes: foi selecionada pela API-PT, Agência para o Investimento Estrangeiro, como *case study* para promover Portugal no exterior (2003); prémio internacional de empreendedorismo (2011); e recebeu um conjunto de prémios relacionados com inovação (“PME Inovação”, COTEC-BPI, 2008; “Inovação e Tecnologia” nos *Teste Valley Business Awards*, 2019). Um artigo da Forbes (2011) descreve a Critical Software como um exemplo a seguir e como um espelho de que Portugal pode impulsionar-se e ter um crescimento elevado⁸. As empresas nos dias de hoje enfrentam um grande desafio na rápida adaptação da sua tecnologia às mudanças nos mercados/negócios, este processo é difícil e a Critical Software ajuda as empresas nesta vertente.

Recentemente, em 2019, verificou-se a criação da Critical Techworks, resultado de uma joint-venture entre a Critical Software e a BMW para a construção do “carro do futuro”. Christoph Grote, vice-presidente do grupo BMW, numa entrevista ao jornal Dinheiro Vivo, explicou a escolha de Portugal pela razão da quantidade de talento na área tecnológica, sendo considerado um centro de excelência neste âmbito⁹. No referente à escolha da Critical Software para esta parceria de acordo com Gonçalo Quadros (2018), CEO da CS, esta terá sido por três motivos: 1) tinham uma relação já testada; 2) a CS é reconhecida pela sua capacidade na metodologia *agile*¹⁰; e 3) a existência de competências compatíveis entre as duas empresas¹¹.

Estas razões justificam o interesse e a escolha desta empresa de sucesso nacional e internacional, que teve a NASA como primeira cliente. Uma empresa de base tecnológica com uma constante inovação e com a ambição de continuar neste caminho para um futuro promissor e global.

⁷ Saraiva, H. (2016, 1 de outubro). Critical Software – Os pioneiros. *UP Magazine*.

⁸ Cohan, P. (2011, 3 de junho). Critical Software Shows Portugal Can Grow. *Forbes*.

⁹ Nunes, D. (2019, 13 de março). Parceria BMW/Critical Software com 600 pessoas ainda em 2019. *Dinheiro Vivo*.

¹⁰ método de trabalho baseado na melhoria contínua e períodos curtos de desenvolvimento para permitir testes e novas iterações.

¹¹ Ferreira, V. (2018, 18 de junho). BMW escolhe portuguesa Critical Software para ajudar a "construir o carro do futuro". *Público*.

3.4.1.2 Sysadvance

A Sysadvance foi fundada em 2002, como uma *spin-off* da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. A atividade desta empresa passa pelo desenvolvimento e produção de uma tecnologia autossustentável, assente em três áreas de negócio: 1) médica, produzindo oxigénio medicinal; 2) energia, com equipamentos de purificação de biogás em biometano, que é um equivalente de gás natural, e recuperação de CO₂; e 3) industrial, na produção e geração de azoto, oxigénio e recuperação de hélio. Apresenta um conjunto de soluções integradas para gases e ar comprimido, tendo uma gama de produtos composta por geradores de nitrogénio/azoto, geradores de oxigénio, incluindo geradores de oxigénio médico 93 e geradores de oxigénio por VSA, soluções de purificação de biogás, hélio, hidrogénio e SF₆, além de soluções customizadas de engenharia “chave-na-mão”.

Esta empresa nasceu com a perceção que qualquer projeto de base tecnológica tinha de ter um alcance global. Começaram, em 2005, pelo mercado espanhol e brasileiro, e daí foram expandindo, estando atualmente presente em mais de 40 países, através da exportação. Destacando o mercado Norte Americano, França e Itália na área da energia; nas restantes áreas: Espanha, Chile, México, República Checa, Noruega e Polónia. Porém não há uma concentração de vendas, ou seja, não há dependência de nenhum país no sentido de deter uma maior quota.

3.4.1.3 Nonius Software

A Nonius Software, fundada em 2005, é uma das maiores empresas do mundo na comercialização de soluções tecnológicas para a indústria hoteleira. Os seus produtos incluem: Acesso à Internet para hóspedes (GIA | WI-FI), CAST (Suporte para Chromecast), TV e headend (Interativa | IPTV | COAX), sinalética digital, voz (IP | Analógica), aplicações móveis (GuestU), conteúdo do hóspede (canais de TV e filmes), automação de check-in, marketing e libertar o poder dos dados (B-Guest).

Enquanto *start-up* iniciou o seu processo de internacionalização em 2008, para o mercado europeu e lusófono, com um maior enfoque em Espanha numa primeira fase. Os seus clientes estão espalhados por 77 países, tendo subsidiárias no Brasil, México, EUA, Espanha, Holanda e Reino Unido. Sempre que atingem um número crítico de cliente abrem uma sucursal nesse país, garantindo assim uma maior proximidade com os clientes.

3.4.1.4 Aptoide

A Aptoide é uma *start-up* portuguesa, fundada em 2009, que nasceu como uma loja de aplicações alternativa à Google Play Store. Esta loja, de aplicações móveis para Android, distingue-se da Google pelo seu lado comunitário. Os utilizadores podem fazer o upload, criando a sua própria loja dentro da Aptoide. É por este pormenor, no conteúdo e a organização da loja, que se denota a proposta de valor diferenciadora da empresa. De destacar que a sua distinção não ficou por aqui, sendo que em 2017 a Aptoide lançou uma moeda virtual, a AppCoins, que permite comprar apps ou atualizações em jogos. Segundo uma notícia do ECO (2018)¹² tornou-se umas das criptomoedas mais valiosas do mundo, sendo que alcançou um valor de 800 milhões de dólares em 24 horas.

A base de utilizadores do produto digital começou logo por ser internacional, ou seja, a internacionalização teve início em 2009. A estratégia da empresa para alcançar os clientes começou, inicialmente, com um marketing de guerrilha. O crescimento foi normal e natural através dos utilizadores e parcerias locais com fabricantes de telemóveis. De forma a facilitar a obtenção de parcerias, a Aptoide tem duas subsidiárias externas, em Singapura e no Sul da China, estabelecidas em 2015 e 2016, respetivamente. Esta empresa tem utilizadores em praticamente todos os países do mundo, sendo os mercados principais, os EUA, Alemanha, França, Rússia, Polónia, Índia, Brasil, México e Indonésia.

3.4.1.5 Omniflow

A Omniflow, *start-up* portuguesa fundada em 2011, desenvolveu uma tecnologia híbrida de geração de energia para a IoT (Internet das Coisas), que combina dois tipos de energia renovável, a solar e a eólica, num só sistema, destinada a vários serviços como iluminação pública, sensores, WIFI ou videovigilância.

Nos primeiros dois anos de vida, a empresa dedicou-se a um trabalho de I&D, sendo que apenas em 2013 chegaram ao mercado nacional com um produto funcional. Entretanto o âmbito da empresa sofreu algumas alterações, deixaram de comercializar dispositivos ligados à energia, virando-se para a IoT e as *Smart Cities*. Sendo que foi nesta altura, em 2015, que iniciaram o seu processo internacional. Atualmente a Omniflow tem presença em 30 mercados, sendo os principais os EUA, o Reino Unido, a Alemanha, a China, a Tailândia, a Índia, o Dubai e a Arábia Saudita. O território português representa cerca de 30% dos clientes

¹² Nunes, F. (2018, 8 de janeiro). Esta criptomoeda portuguesa já é uma das mais valiosas do mundo. *Eco*.

totais. Esta empresa não apresenta nenhuma subsidiária em mercados externos, tem apenas acordos locais de distribuição.

3.4.1.6 Indie Campers

A Indie Campers, fundada em 2013, criou uma plataforma associada ao turismo, de aluguer de autocaravanas que disponibiliza aos clientes a oportunidade de começar a viagem numa das suas localizações e terminar em qualquer outra. O serviço disponibilizado tem por base a tecnologia, usando algoritmos para otimizar todos os processos de negócio. Numa entrevista à PCGuia¹³, Miguel Fraga, gestor de marketing da empresa, referiu que as “Pessoas e tecnologia são os dois principais vetores do nosso crescimento nas mais diversas áreas, com uma equipa altamente motivada e recursos tecnológicos que permitem simplificar a operação de todas as áreas de forma inovadora neste mercado”.

Em 2015, esta *start-up* iniciou atividade em Espanha, recorrendo a parceiros locais que disponibilizavam as suas carrinhas para os clientes alugarem através do site da Indie Campers. Em 2017 abriram oficialmente a Indie Campers Espanha, assim como a de França e Itália. A expansão internacional da empresa foi feita de forma ambiciosa, mas bastante ponderada e sustentável em cada fase do processo. Escalando sempre de forma geograficamente lógica, no sentido em que as ligações entre localizações são fundamentais no modelo de negócio da empresa. Atualmente a Indie Campers está presente no mercado Europeu, em: Portugal, Espanha, França, Itália, Países Baixos, Alemanha, Bélgica, Reino Unido, Irlanda, Croácia, Suécia, Islândia e Áustria.

3.4.1.7 Addvolt

A Addvolt, *start-up* fundada em 2014, tem por base uma tecnologia de produção de energia em veículos de carga refrigerada que reduz as emissões de CO2 e o ruído. A tecnologia comercializada pela empresa consiste em produzir energia elétrica com as travagens dos camiões e usá-la para alimentar diretamente os sistemas auxiliares das arcas frigoríficas. Contribuindo para um transporte mais sustentável e eficiente deste mercado, Addvolt apresenta-se como uma solução pioneira a nível mundial.

Celso Guedes de Carvalho, presidente executivo da Portugal Ventures, afirma que “o investimento da sociedade de capital de risco na AddVolt foi motivado pela sua tecnologia

¹³ Freire, M. (2020, 12 de janeiro). Indie Campers quer democratizar as road trips na Europa. *PCGuia*.

diferenciadora – já validada por um grande cliente nacional (a Luís Simões) – e pelo seu elevado potencial de aplicação internacional, numa altura em que a redução do uso de combustíveis fósseis e a aposta numa utilização eficiente dos recursos energéticos são determinantes”, de acordo com um artigo da Logística Moderna – revista independente dos profissionais de logística (2017)¹⁴.

Os primeiros quatro anos desde a sua criação foram destinados a trabalho de industrialização, todo o processo necessário para que o produto se torne comercializável em qualquer mercado. Posto isto, o processo de internacionalização iniciou-se em 2018. Atualmente, a Addvolt está presente em Portugal, Espanha, Alemanha, Países Baixos, França e Finlândia. Trabalham com distribuidores, fazendo a exportação da unidade que o distribuidor revende ao cliente final. A empresa tem um retorno de investimento muito lento em Portugal em comparação com outros países, e por essa razão tem apenas 4 clientes portugueses, sendo 98% da faturação da AddVolt internacional.

3.4.1.8 WeTek

A Wetek, *start-up* portuguesa, fundada em 2014, com uma proposta de valor voltada para o design de boxes de TV, sendo a primeira empresa portuguesa certificada pela Google para o desenvolvimento de dispositivos Android TV e soluções de distribuição de vídeo (4gnews, 2017)¹⁵.

O processo internacional desta empresa iniciou-se com a sua criação, logo em 2014. A Wetek tem apenas um único cliente português, a NOS, angariado recentemente. Instalou subsidiárias em mercados externos, como os EUA, o Brasil, a Coreia do Sul, a China e a Bósnia, não para estar próxima dos clientes, mas sim para obtenção de recursos. Para além dos países referidos, a empresa tem clientes no Canadá, no Paraguai, na Argentina, em Espanha, na França, em Israel, na Croácia, na Palestina, na Irlanda e na Austrália. Tendo assim, uma presença dispersa no mundo.

3.4.1.9 Infraspak

A Infraspak é uma *start-up*, fundada em 2015, que desenvolveu uma plataforma de gestão de manutenção e infraestruturas. A empresa tem observado um enorme crescimento,

¹⁴ Sousa, R. (2017, 21 de março). AddVolt aposta na internacionalização com entrada de capital de investidores. *Logística Moderna – revista independente dos profissionais de logística*.

¹⁵ Bacelar, R. (2017, 1 de novembro). WeTek apresentará novo serviço de streaming na Web Summit. *4gnews*.

tendo uma diversidade de setores de mercado em que atua, como é o caso da hotelaria, do retalho e da indústria. Luís Martins, cofundador e CTO, explica ao Observador (2017)¹⁶, “É uma ferramenta web que tem uma interface de gestão onde se fazem todo o planeamento e controlo do dia-a-dia das operações. Tem uma aplicação móvel para os técnicos e equipas de serviço doméstico no terreno”, explica. Assim, os gestores conseguem perceber “o que é que os técnicos estão a fazer, que avarias há, se os planos estão a ser cumpridos ou não e porquê. É uma gestão centralizada, mais em tempo real do que acontecia antigamente, quando dependia mais do papel, chamadas e emails”, acrescentou Luís Martins.

Esta empresa iniciou a sua expansão para mercados externos em 2016. Começou pelo Brasil por um dos seus fundadores ser brasileiro, tendo já uma rede de network naquele país, o que tornou o processo mais simples. Atualmente a Infraspark está estabelecida, através de uma subsidiária, em Portugal, no Brasil, no Reino Unido e em Espanha. Está presente, também, na África do Sul, no Dubai, em Angola, em Moçambique e no Senegal, através de parceiros locais.

3.4.1.10 Sound Particles

A Sound Particles é uma *start-up* portuguesa inserida em Hollywood. Tudo começou após o seu fundador, Nuno Fonseca, terminar o doutoramento e decidir criar um software de sistemas de partículas de som. A empresa ainda nem estava fundada e Nuno Fonseca já tentava contactar com os profissionais de Hollywood à procura de oportunidades. Em 2016 criou oficialmente a empresa Sound Particles. Atualmente tem clientes como a Skywalker Sound, Paramount Pictures, Sony, Fox, Universal Pictures, Warner Brothers, a Pixel e a Disney¹⁷.

Esta empresa pode ser considerada uma *Born Global*, dado que foi constituída já com o propósito de ingressar em mercados internacional. O mercado português não chega a 1% das vendas, sendo que a empresa exporta para Los Angeles (60% vendas), Londres (10%) e outros mercados como o Japão, Argentina, Noruega e Canadá.

¹⁶ Moreira, C. (2017, 19 de janeiro). Infraspark. Como nasceu a startup do Porto que cresceu 243% em 2016?. *Observador*.

¹⁷ Barata, A. (2020, 20 de março). Nuno Fonseca: estrela de Hollywood. *Notícias Magazine*.

3.4.1.11 Codavel

A Codavel desenvolve um software que permite transmitir dados através da internet de forma mais eficiente. Esta tecnologia permite às aplicações reduzir o tempo que estas demoram a carregar conteúdo, entre 20% a 80%, permitindo assim ao utilizador uma melhor experiência, independentemente do estado de acesso à internet. Tal como Rui Costa, cofundador e CEO desta *start-up*, referiu numa entrevista ao jornal ECO (2020), “já provámos que fazemos uma diferença substancial na experiência dos utilizadores, mesmo em condições de rede mais adversas. Para a maioria das indústrias, melhorar a experiência do utilizador tem um impacto direto nas receitas, e nós ajudamos a impedir que a instabilidade das redes de comunicação destrua o investimento das empresas para garantir uma experiência perfeita”¹⁸.

Start-up fundada em 2018, com a internacionalização presente desde o dia um, sendo considerada uma *Born Global*. A Codavel está voltada para mercados internacionais, tem uma subsidiária estabelecida nos Estados Unidos e exporta para a Índia e para o Reino Unido. A maioria dos seus clientes estão situados em Silicon Valley e não apresenta nenhum cliente português.

3.4.1.12 ChemiTek

A ChemiTek é uma empresa dedicada ao desenvolvimento, produção e comercialização de soluções personalizadas e inovadoras para manutenção industrial. Estas soluções são aplicadas a uma diversidade de setores, como o solar, automóvel e naval. Esta empresa incrementa um sistema empreendedor para limpeza e proteção dos painéis solares e vidros.

Esta *start-up* portuguesa foi fundada em 2018, com expansão internacional no momento da sua criação. Para validação do produto, dos painéis solares, começaram imediatamente a trabalhar com a Índia, Singapura, Malásia e Camboja. A ChemiTek tem presença em mais de 40 países, sendo que, apenas 2% dos clientes são portugueses. Por enquanto não têm nenhuma subsidiária estabelecida em mercados externos, mas está em processo o estabelecimento de uma no mercado asiático. Nesta decisão está em vista uma proximidade com o cliente para fechar grandes negócios e facilitação logística, como é o caso dos pagamentos alfandegários.

¹⁸ Barbosa, M. (2020, 5 de março). Codavel levanta 1,3 milhões para crescer na Ásia e América. Armilar lidera. *Eco*.

Na tabela 3 é possível observar um pequeno resumo, simplificando o âmbito do negócio das empresas entrevistadas, ano da sua fundação, e algumas informações inerentes à sua internacionalização.

Tabela 3 - Pontos essenciais das empresas entrevistadas

Empresa	Âmbito	Internacionalização
Critical Software	Tem por base sistemas e serviços de software para aplicações de segurança, missão e negócios críticos, de forma a melhorar o desempenho comercial das empresas.	Ano da fundação: 1998 Ano de início da internacionalização: 1999 Presença em mercados externos (subsidiária): EUA, Reino Unido, Alemanha, Moçambique, Angola, Brasil
Sysadvance	A atividade desta empresa passa pelo desenvolvimento e produção de uma tecnologia autossustentável, assente em três áreas de negócio: 1) médica, produzindo oxigénio medicinal; 2) energia, com equipamentos de purificação de biogás em biometano, que é um equivalente de gás natural, e recuperação de CO ₂ ; e 3) industrial, na produção e geração de azoto, oxigénio e recuperação de hélio.	Ano da fundação: 2002 Ano de início da internacionalização: 2005 Tem presença em mais de 40 países, através de acordos com distribuidores e agentes locais. Destacando-se o mercado Norte Americano, França, Itália, Espanha, Chile, México, República Checa, Noruega, Polónia
Nonius Software	A Nonius Software, fundada em 2005, é uma das maiores empresas	Ano da fundação: 2005

	do mundo na comercialização de soluções tecnológicas para a indústria hoteleira. Os seus produtos incluem, o acesso à Internet para hóspedes, aplicações móveis (GuestU), conteúdo do hóspede (canais de TV e filmes), automação de check-in, marketing e libertar o poder dos dados, entre outros.	Ano de início da internacionalização: 2008 Presença em 77 mercados externos, tendo subsidiárias no Brasil, México, EUA, Espanha, Países Baixos e Reino Unido
Aptoide	Nasceu como uma loja de aplicações alternativa à Google Play Store. Os utilizadores podem fazer o upload, criando a sua própria loja dentro da Aptoide.	Ano da fundação: 2009 Ano de início da internacionalização: 2009 Presença em mercados externos: Singapura (subsidiária), China (subsidiária), EUA, Alemanha, França, Rússia, Polónia, Índia, Brasil, México, Indonésia
Omniflow	Tecnologia híbrida de geração de energia para o IoT (Internet das Coisas), que combina dois tipos de energia renovável, a solar e a eólica, num só sistema, destinada a vários serviços como iluminação pública, sensores, WIFI ou videovigilância.	Ano da fundação: 2011 Ano de início da internacionalização: 2015 Tem presença em 30 mercados, através de acordos locais de distribuição, sendo os principais os EUA, o Reino Unido, a Alemanha, a China, a

		Tailândia, a Índia, o Dubai e a Arabia Saudita
Indie Campers	Plataforma associada ao turismo, de aluguer de autocaravanas que disponibiliza aos clientes a oportunidade de começar a viagem numa das suas localizações e terminar em qualquer outra. O serviço disponibilizado tem por base a tecnologia, usando algoritmos para otimizar todos os processos de negócio.	Ano da fundação: 2013 Ano de início da internacionalização: 2015 Presença em mercados externos (subsidiárias): Espanha, França, Itália, Países Baixos, Alemanha, Bélgica, Reino Unido, Irlanda, Croácia, Suécia, Islândia, Áustria
Addvolt	Tecnologia de produção de energia em veículos de carga refrigerada e reduzir as emissões de CO2 e ruído.	Ano da fundação: 2014 Ano de início da internacionalização: 2018 Presença em mercados externos (exportação): Espanha, Alemanha, Países Baixos, França, Finlândia
WeTek	Proposta de valor voltada para o design de boxes de TV, sendo a primeira empresa portuguesa certificada pela Google para o desenvolvimento de dispositivos Android TV e soluções de distribuição de vídeo.	Ano da fundação: 2014 Ano de início da internacionalização: 2014 Presença em mercados externos: EUA (subsidiária), Brasil (subsidiária), Coreia do Sul (subsidiária), China

		(subsidiária), Bósnia (subsidiária), Canadá, Paraguai, Argentina, Espanha, França, Israel, Croácia, Palestina, Irlanda, Austrália
Infraspeak	Plataforma de gestão de manutenção e infraestruturas. Atua nos mercados da hotelaria, retalho e indústria.	Ano da fundação: 2015 Ano de início da internacionalização: 2016 Presença em mercados externos: Brasil (subsidiária), Reino Unido (subsidiária), Espanha (subsidiária), África do Sul, Dubai, Angola, Moçambique, Senegal
Sound Particles	A <i>start-up</i> portuguesa inserida em Hollywood, com um software de sistemas de partículas de som.	Ano da fundação: 2016 Ano de início da internacionalização: 2016 Presença em mercados externos (exportação): EUA, Reino Unido, Japão, Argentina, Noruega, Canadá
Codavel	Desenvolve um software que permite transmitir dados através da internet de forma mais eficiente.	Ano da fundação: 2018 Ano de início da internacionalização: 2018

		Presença em mercados externos: EUA (subsidiária), Índia, Reino Unido
ChemiTek	Dedicada ao desenvolvimento, produção e comercialização de soluções personalizadas e inovadoras para manutenção industrial. Esta empresa incrementa um sistema empreendedor para limpeza e proteção dos painéis solares e vidros.	Ano da fundação: 2018 Ano de início da internacionalização: 2018 Tem presença em mais de 40 países, através de exportação, sendo que os primeiros foram a Índia, Singapura, Malásia e Camboja

3.4.2 Informante privilegiado

Para além de entrevistas realizadas às empresas, foi também efetuada uma entrevista a um informante privilegiado, ou seja, uma pessoa de interesse na área, que é uma mais-valia para esta investigação. Este informante foi a Dra. Clara Gonçalves, que se destaca pelo seu papel na atração de investimento tecnológico no país e ainda no posicionamento de Portugal como um *hub* tecnológico¹⁹. Clara Gonçalves esteve na UPTEC, Parque da Ciência e da Tecnologia da Universidade do Porto, desde a sua fundação, na qual desempenhou o papel de Diretora Executiva durante 12 anos, de 2007 a 2019. A missão da UPTEC estava alinhada com o conhecimento produzido nas universidades e como transpô-lo para o mercado. Esta estratégia resultou de um conjunto de políticas públicas, desenhadas ao nível da União Europeia, que originaram financiamento para as áreas da inovação, com a criação de mais valor dentro da economia através da disrupção, criatividade, e na consequência de tudo isto, produtos e serviços inovadores. Este financiamento serviu para que as universidades se posicionassem como um *player* nesta área. Para suceder a este nível precisavam de redes de cooperação internacionais, e como tal, criaram parcerias entre as universidades portuguesas e universidades americanas. Esta rede permitiu numa fase inicial fazer *benchmarking* com um

¹⁹ Silva, I. (2019, 15 de junho). Diretora executiva da UPTEC é a “Personalidade do Ano na área da Inovação”. *Notícias Universidade do Porto*.

conjunto de universidades que estavam há alguns anos a trabalhar nesta área da transferência de conhecimento. O grande desafio da UPTEC era valorizar o conhecimento produzido nas universidades e ao mesmo tempo criar impacto na sociedade. Um dos instrumentos utilizados é a criação de *start-ups*. Clara Gonçalves, com a sua grande experiência em redes de conhecimento internacionais, trabalhou de perto com a investigação e desenvolvimento tecnológico e criação de *start-ups*. Apoiou mais de 500 *start-ups* e *spin-offs* de base tecnológica e atraiu cerca de 30 Centros de Inovação de empresas nacionais e internacionais ao ecossistema da Universidade do Porto.

4. Resultados

Os resultados fornecem uma visão dos desafios enfrentados pelas *start-ups* tecnológicas no seu processo de internacionalização, em especial o denominado efeito país de origem. Todos os empreendedores inquiridos têm a percepção da importância da internacionalização e de que qualquer projeto industrial de base tecnológica tem necessariamente de ter um alcance global. Portugal é um país pequeno, daí ser natural esta expansão para mercados externos. Este processo pode ser facilitado se as empresas enfrentarem um efeito país de origem positivo ou dificultado no caso de um efeito país de origem negativo. Como tal, averiguou-se, através das respostas obtidas nas entrevistas, qual o efeito da marca Portugal sentido pelas *start-ups* portuguesas, e se este foi sempre igual em todas as empresas ao longo dos anos, de forma a perceber se este efeito é estático ou dinâmico.

4.1 Dificuldades no processo de internacionalização

Tendo em consideração as dificuldades, enfrentadas por uma *start-up* quando decide expandir para mercados externos, referidas na revisão de literatura, podemos concluir que a mais referida pelos inquiridos foi a *liability of foreignness*, seguindo-se pela *liability of newness*, *liability of smallness*, e por fim, com um menor resultado a *liability of outsidership* (figura 4). No que diz respeito à *liability of foreignness*, as empresas entrevistadas denotaram os temas legais e fiscais, a política, a corrupção, a parte burocrática (impostos, taxas alfandegárias), e as questões culturais. Esta última mais evidenciada e com uma maior importância nesta vertente. As empresas tiveram de se adaptar às necessidades de cada mercado e cultura. A título de exemplo, no sudoeste asiático são muito desconfiados, no México protecionistas, na Alemanha conservadores, e nos EUA apresentam uma mentalidade de “*America First*”. A *liability of newness*, foi referida como um entrave na penetração de novos mercados. Barreiras ao nível de desconfiança e legitimidade por as empresas serem recentes e pequenas no mercado. O facto de serem uma *start-up* é necessário criar uma marca e reconhecimento, o que leva tempo. Os clientes necessitam de garantias, sendo que alguns projetos se iniciam como pilotos, de forma a o cliente testar se o produto tem qualidade e se funciona eficazmente. Para além disto, algumas empresas veem-se sujeitas a abrir subsidiárias para obter investidores e parceiros locais, dado ser importante em negócios de longo prazo

sentirem confiança. Das dificuldades inerentes à falta de experiência e recursos, conhecidas como *liability of smallness*, foi apenas referenciada a falta de recursos financeiros, ou seja, o acesso a financiamento. Sendo o capital inicial reduzido, acaba por colocar uma empresa em desvantagens em relação aos seus concorrentes. Por fim, relativamente à *liability of outsidership*, foi exposta a falta de apoio logístico no país, a falta de uma alavanca e apoio às empresas de forma a acederem a uma rede de *network* que permite colocar os produtos rapidamente em mercados externos.

Estas barreiras, por norma, são enfrentadas por qualquer *start-up*, de qualquer país. Porém, para *start-ups* de alguns países estas barreiras não são tão profundas, pois o seu efeito é suavizado pelo efeito país de origem positivo. Enquanto que, para as oriundas de países com um efeito país de origem negativo, estas barreiras tornam-se ainda mais marcantes e por vezes mesmo muito difíceis de ultrapassar. Assim sendo, é de extrema importância analisar o efeito país de origem.

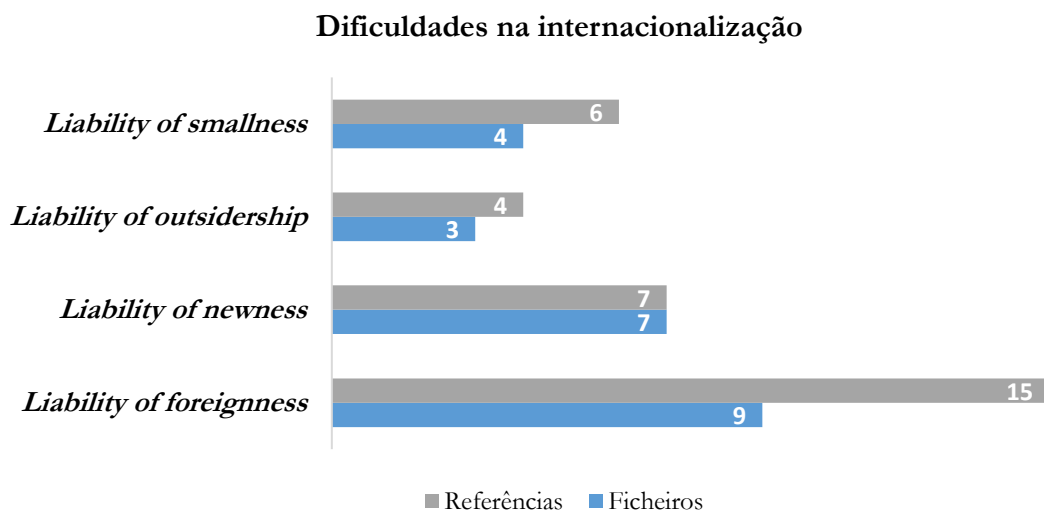
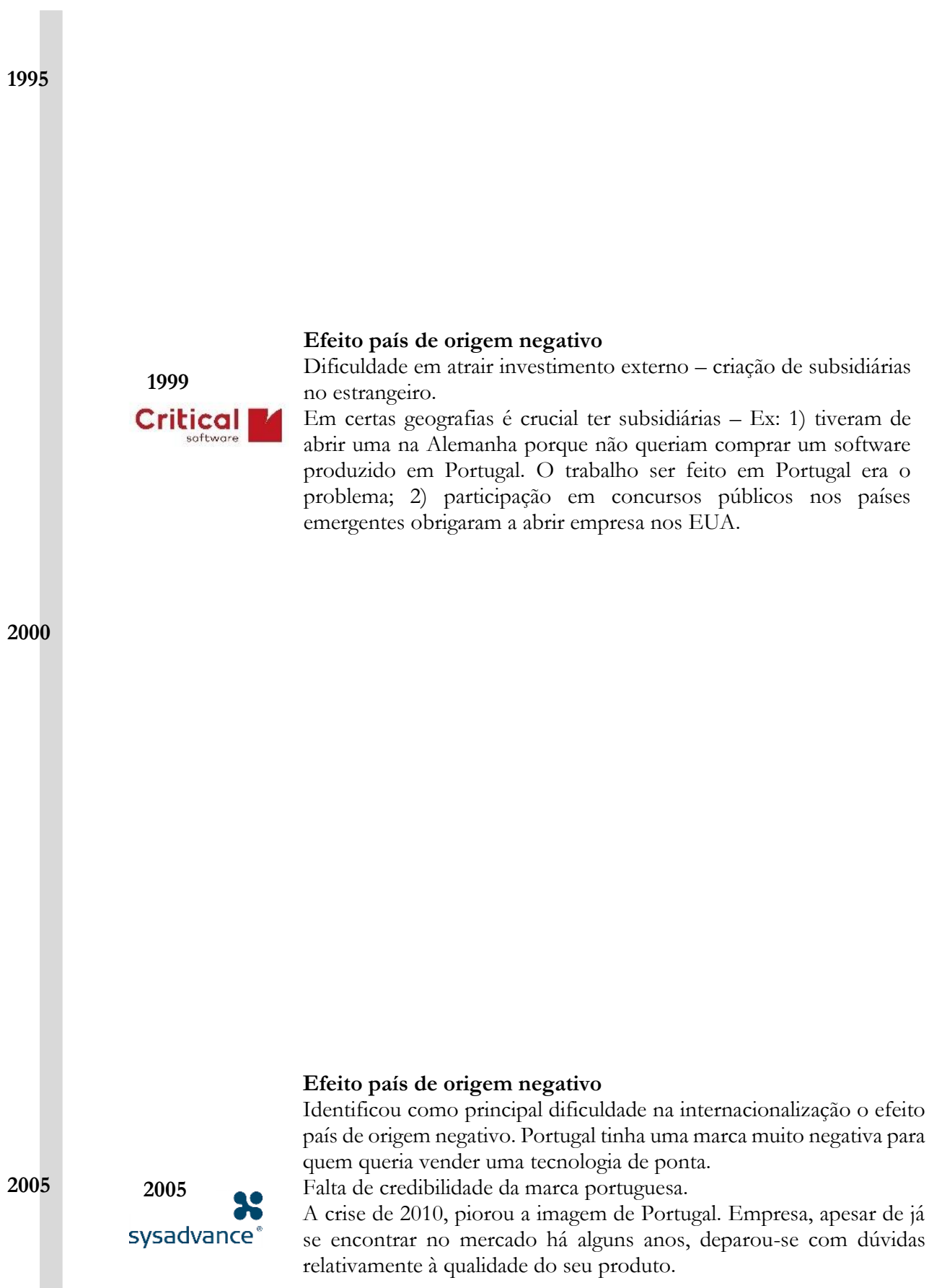


Figura 4 - Dificuldades enfrentadas na internacionalização

4.2 Efeito país de origem enfrentado

As *start-ups*, para além de terem de enfrentar as dificuldades referidas anteriormente, têm, ainda, de mitigar um possível efeito país de origem quando negativo, ou aproveitar quando positivo. A figura 4 apresenta uma linha cronológica, em que estão explicitados os anos em que as várias *start-ups* se internacionalizaram e qual o efeito país de origem que as influenciou nessa altura. Estes resultados ajudam a compreender qual foi o efeito, provocado pelo “*made in Portugal*”, nas *start-ups* tecnológicas entrevistadas e se se verifica alguma mudança ao longo dos anos.

Figura 5 - Efeito país de origem sentido pelas *start-ups* entrevistadas



2010

2008



Efeito país de origem negativo

O facto de Portugal, ser um país periférico, de dimensão reduzida põe em causa a sua capacidade e credibilidade. Isto é um problema nos países mais desenvolvidos e com maior dimensão, como nos mercados anglo-saxónicos e no mercado alemão.

A crise económica de 2010 e a intervenção do FMI, agravou a reputação do país, o que travou e dificultou o crescimento da empresa. A Nonius teve uma perda de um grande contrato com uma empresa alemã, por desconfiança.

2009



Efeito país de origem negativo

Estereótipos: países do sul da Europa são menos confiáveis a nível tecnológico, em comparação com os países da América do Norte e da Europa do Norte.

Efeito país de origem negativo, neutro e positivo

Não foi rejeitada ou exigiram-lhe um posicionamento de preço diferente só por ser uma empresa portuguesa.

Sudoeste asiático, sobretudo na Indonésia, o efeito país de origem é negativo. Isto pode ser justificado pelo passado histórico. A maioria não conhece Portugal e os que conhecem, sempre foi visto como um país colonizador.

2014



Na Europa o efeito país de origem é neutro.

Na América Latina, o efeito país de origem é bastante positivo.

Efeito país de origem negativo e neutro

Estigma no norte da Europa (Áustria, Suíça), que consideram que os países do sul europeu são um pouco mais descuidados em termos de políticas de qualidade.

Nos EUA o mais importante é a inovação. A partir do momento que a solução é inovadora tendem a adotar.

2015

2015



2015



Efeito país de origem neutro

Não se depararam com qualquer estereótipo.

Posicionamento como um produto internacional e não local, apesar de nunca omitirem a origem da empresa.

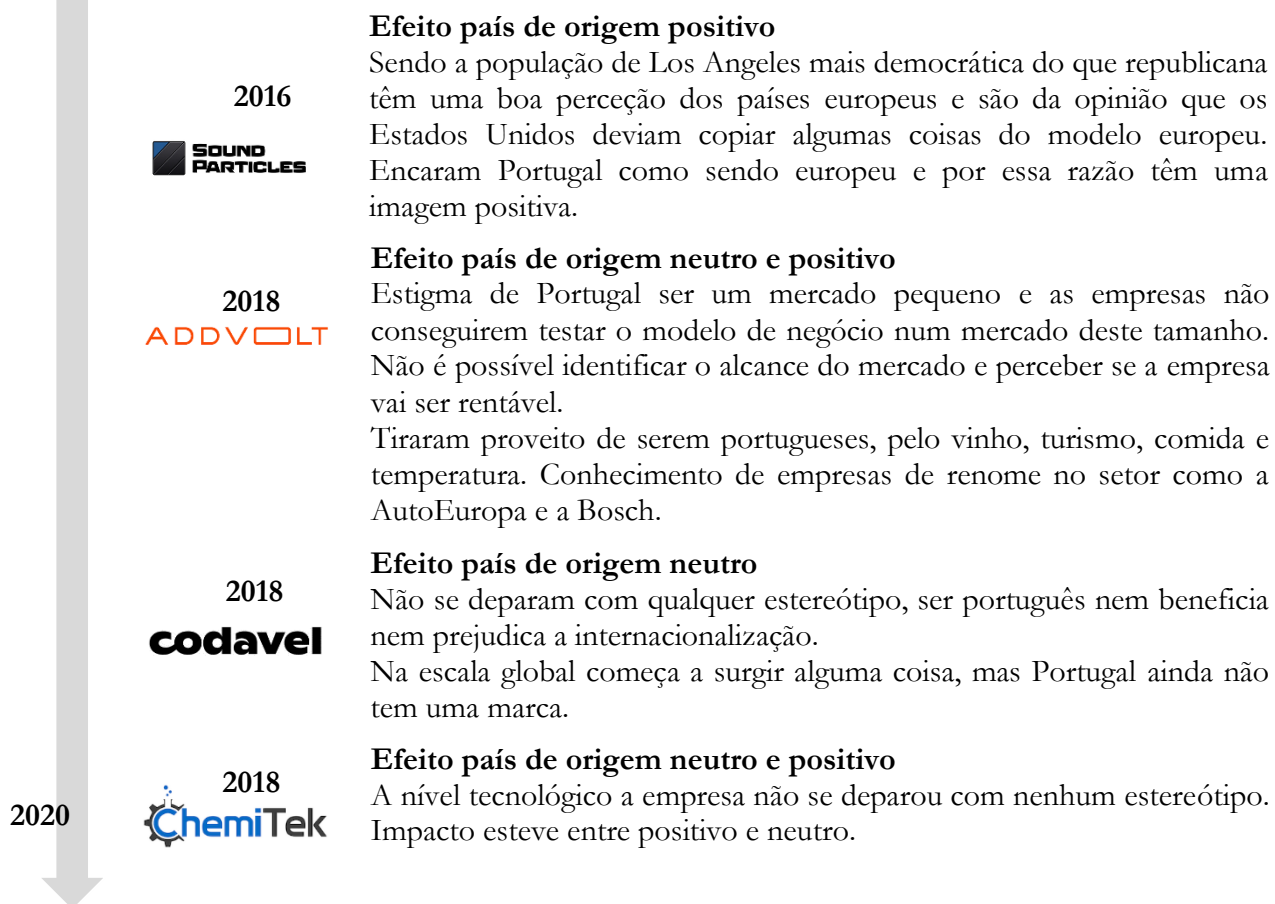
2016



Efeito país de origem neutro

Não se depararam com qualquer estereótipo.

Infraspeak optou por uma estratégia de se tornar local para não ter de enfrentar um possível efeito país de origem.



4.3 Evolução ao longo dos anos

A imagem país é um aspeto fundamental, pode abrir ou fechar portas, influenciando a reação dos mercados estrangeiros com uma atitude positiva ou uma atitude de desconfiança. Todos os entrevistados consideram que a marca Portugal tem vindo a evoluir positivamente ao longo dos anos. O número crescente de empresas de base tecnológica nacional, de *start-ups* tecnológicas globais, unicórnios, *websummit* (“através da Websummit a Chemitek teve acesso a um fundo de financiamento de uma empresa Tailandesa”, César Martins, ChemiTek) e *start-ups* portuguesas cotadas na bolsa de Nova York, são questões que trazem visibilidade à marca. É evidente uma procura crescente do país, inúmeras empresas estrangeiras tecnológicas estão a implementar em Portugal uma subsidiária. A título de exemplo desta mudança, Pedro Ruão, CEO da Omniflow, mencionou que nos anos de 2014/2015, quando se apresentava como sendo proveniente de Portugal na zona de São Francisco, em Silicon Valley, as pessoas conheciam o país apenas pelas ondas de Nazaré. Porém, ultimamente, Portugal já é reconhecido pelas suas empresas, *start-ups* e tecnologia, deparando-se aqui com uma evolução significativa. Existe um maior reconhecimento ao nível dos recursos humanos e da qualidade dos produtos, sendo que Portugal deixou de ser um país onde o desenvolvimento é barato para um país onde o desenvolvimento é bom e não tão caro. Ao nível dos recursos humanos, existem portugueses a trabalhar em várias partes

do mundo, que foram recrutados por empresas estrangeiras por reconhecerem a qualidade da sua formação, principalmente na área tecnológica. Outras referências, não diretamente ligadas com o ambiente tecnológico que acarretam notoriedade para o país são o turismo e o futebol (Euro 2016 e o Cristiano Ronaldo). A globalização também está a facilitar o processo, a informação circula muito rapidamente e começa a surgir a mentalidade de que existem empresas boas e competentes em qualquer parte do mundo.

Alguns empreendedores entrevistados referiram ser de opinião que nos próximos anos Portugal vai-se tornar cada vez mais competitivo. O problema é que o talento jovem vai começar a sair do país, acabando por não gerar riqueza no país e aumentar a competitividade dos outros países face a Portugal. “Portugal vai receber só quadros qualificados já no final do ciclo de vida, que é quando já não precisam de ganhar dinheiro, no sentido de trabalhar muito intensivamente. Vamos ter pessoas com muito conhecimento que já não querem trabalhar proactivamente, trabalhando mais na área de consultoria” (Bruno Azevedo, AddVolt).

A informação obtida pelo informante privilegiado vai ao encontro do referido pelos empreendedores das *start-ups*. Portugal conseguiu posicionar-se ao longo destes anos como um *hub* tecnológico, e como um país com universidades de referências que produzem recursos humanos excelentes. Ainda, há um conjunto de áreas ligadas à investigação que cresceram imenso ao longo dos últimos 30 anos. A atração de investimento internacional aconteceu depois da última crise (2010 – 2014) enfrentada por Portugal. Durante o período de crise, houve um conjunto de políticas públicas, mesmo do ponto de vista da promoção do próprio país, o governo levou a cabo uma estratégia de posicionar o país como sendo um país tecnológico. De certa forma, tudo isto resultou e houve uma continuidade da comunicação de Portugal como um *hub* tecnológico, tendo em consideração os recursos humanos que ia produzindo e a qualidade de iniciativas, ou de *start-ups* que foram criadas durante o período de crise. Uma grande parte olhou para a crise como uma oportunidade, resultando num aumento exponencial de empresas, que de facto tinham produtos disruptivos. Este crescimento de empresas tecnológicas nacionais, despertou a atenção de empresas internacionais para o *know-how* tecnológico português, fazendo-as entrar no mercado.

4.4 Aspectos positivos e negativos do “made in Portugal”

Centrando, agora, as atenções em Portugal e de que forma possa ser considerado ou não, um território de oportunidades para as *start-ups*, questionou-se os empreendedores e o informante privilegiado a este respeito. Como tal, consideraram que existem um conjunto de aspectos positivos em Portugal, porém salientaram alguns negativos, apesar de em menor número (tabela 4).

Tabela 4 - Aspectos positivos e negativos de Portugal

Aspectos negativos	
1. Acesso a investimento	“Quando se cria uma <i>start-up</i> tem-se de escolher se se quer uma de 10, 100 ou 1000 milhões. Uma empresa de 1000 milhões em Portugal é muito difícil porque não temos uma rede de investidores, nem de massa crítica de engenharia” (Paulo Trezentos, Aptoide); “País não tem mecanismo de capital que possa permitir as <i>start-ups</i> se tornarem grandes empresas a nível global. Os acionistas que não vão ser maioritariamente portugueses vão automaticamente levar as empresas, o seu HQ, para outros países” (António Silva, Nonius Software); “Valorização e abrangência mental de alguns investidores, embora esteja a mudar, é muito reduzida, havendo insuficiência de investimento” (César Martins, ChemiTek);
2. Dimensão do mercado	“Atualmente uma empresa que começa a ter sucesso vai para fora, porque há uma expectativa de alcançar uma dimensão muito grande. <i>Start-ups</i> com ambições muito maiores que o país. E a partir do momento em que a sede não é portuguesa, e vão para

	a bolsa de outro país, não sendo os resultados consolidados cá, acaba por ser bom para a reputação da imagem de Portugal, mas mau para a economia do país, pois o imposto não é consolidado cá” (António Silva, Nonius Software);
3. Idade do ecossistema	“Somos um ecossistema muito novo, não temos massa crítica, ou seja, um historial, muitas pessoas que já tenham feito isto 10 vezes, falhado 9 e acertado 1, que possa partilhar essa experiência com a comunidade” (Rui Costa, Codavel).
4. Falta de uma cultura de gestão internacional	“Está a faltar uma cultura de gestão internacional. Como é que se aborda mercados estrangeiros: como se vai e como se vende. Há falta de recursos humanos nesta área” (José Vale Machado, Sysadvance).
5. Rapidez de acesso a fundos comunitários	“Instrumentos da Portugal 2020 são altamente burocráticos, pagam mal e atrasadamente, o que no mundo de uma start-up não é viável” (Pedro Ruão, Omniflow); “Rapidez de acesso a fundos comunitários. Portugal 2020 deve-nos dinheiro de 2017” (Hugo Condesa, WeTek).
Aspetos positivos	
1. Recursos Humanos	“Em termos de recursos existe acesso a talento a um preço razoável” (Hugo Condesa, WeTek); “As pessoas, os nossos recursos humanos são eficazes, muito desenrascados, muito

	mais práticos e quando é para fazer é para fazer, não colocamos problemas” (Bruno Azevedo, AddVolt).
2. Apoios a <i>start-ups</i>	“Em Portugal temos uma série de ecossistemas que acolhe as <i>start-ups</i> gratuitamente, com acesso a internet, escritórios a preços baixos” (César Martins. ChemiTek).
3. Dimensão do mercado	“Portugal é um mercado altamente competitivo, devido à sua dimensão reduzida. O que faz com que as empresas que têm sucesso no mercado português facilmente terão sucesso em mercados muito maiores” (António Silva, Nonius Software); “O mercado português é pequeno e <i>start-ups</i> têm de apostar logo no mercado internacional, caso contrário não têm capacidade de crescimento. <i>Start-ups</i> portuguesas nascem com uma visão global e mais facilmente dão este salto. Começam de raiz a apontar para mercados maiores” (Nuno Fonseca, Sound Particles); “As <i>start-ups</i> portuguesas por o mercado ser pequeno, nascem com mentalidade internacional, querem ser uma referência a nível global, e isto é uma vantagem. Obriga as empresas a nascer com esse <i>mindset</i>” (Duarte Silva, Infraspark); “Nós pelo facto de sermos um país pequeno e nos conhecermos uns aos outros, é fácil que uma empresa, por exemplo, que desenvolva uma aplicação

	para a área da mobilidade possa testar essa aplicação. No caso da Venium realizou o primeiro teste da sua tecnologia no Porto de Leixões, e o segundo teste nos SCTC. Este é um pequeno exemplo do que é a flexibilidade destas grandes empresas, que estão cada vez mais recetivas. É fácil para as novas empresas portuguesas fazerem um piloto, das coisas mais importantes para validar a nova tecnologia, nas grandes empresas” (Clara Gonçalves).
4. Boas relações globais	“Portugal tem boas relações globais” (Rui Costa, Codavel).
5. Qualidade de engenharia	“Portugal tem pessoas e escolas de tecnologia, que ensinam inovação” (José Vale Machado, Sysadvance); “O país tem qualidade de engenharia” (David Dias, Critical Software).
6. Boas infraestruturas	“Temos boas infraestruturas no país” (David Dias, Critical Software).
7. Condições de trabalho e vida	“Boa qualidade de vida comparativamente com outros países, o que nos permite balancear a vida com o trabalho” (Bruno Azevedo, AddVolt); “Bom equilíbrio entre qualidade de vida: clima, custo de vida, simpatia das pessoas, e externalidades: impostos, vias de comunicação, acesso à internet” (Paulo Trezentos, Aptoide); “Portugal é um bom sítio para se trabalhar e viver” (Pedro Ruão, Omniflow).

Para terminar esta secção, de destacar, ainda, uma preocupação do informante privilegiado, face a um modelo de economia centrado em atrair investimento internacional de grandes empresas e ao receio de na eventualidade de uma nova crise estas empresas se deslocizem. Para Clara Gonçalves, os Portugueses têm agora de desenvolver capacidade empreendedora, criando de empresas. O importante é a propriedade intelectual nascer no país para o posicionamento do país obter ainda mais reconhecimento. Assim, as empresas vêm cá subcontratar essas empresas.

4.5 Discussão dos resultados

Perante a análise da linha cronológica, é visível uma mudança ao longo dos anos, em que o país passou de um efeito negativo para um maioritariamente neutro, e em algumas situações até positivo. As quatro empresas mais antigas inquiridas enfrentaram todas um efeito negativo, o que acabou por travar o seu crescimento e prejudicar a sua abordagem aos mercados externos, fazendo-as perder contratos ou obrigando-as a abrir subsidiárias, por exemplo. Este efeito resultava quer do desconhecimento face à capacidade produtiva, quer da desconfiança na capacidade de gestão da empresa e na qualidade dos produtos produzidos no país (ex.: “Tivemos de abrir uma subsidiária na Alemanha porque não queriam comprar software produzido em Portugal, mas se fosse a mesma empresa na Alemanha já era diferente. Trabalho ser feito em Portugal era o problema”, David Dias, Critical Software). Em 2014 verificou-se uma mudança, começando as empresas a sentir em algumas partes do mundo não só um efeito negativo, como também positivo e neutro. Hugo Condesa, CEO da WeTek, apesar de salientar alguns estigmas negativos, referiu que “ao nível competitivo, não há problema nenhum em ser uma empresa portuguesa. Isto é algo que melhorou com o tempo. Não houve nenhuma empresa que não tenha escutado as propostas da WeTek por sermos portugueses, nem exigiram um posicionamento de preço diferente só por ser uma empresa portuguesa”. Sendo que, parece que só a partir de 2016 deixou de existir o estereótipo negativo, enfrentando apenas um efeito país de origem neutro e em alguns casos positivo (“Nunca sentimos dificuldades por a empresa ser portuguesa. Pelo contrário, tiramos proveito por sermos portugueses, principalmente do Porto. Isto porque todos conhecem esta zona pelo seu vinho, turismo, comida e temperatura. Criação de empatia, muito curiosos pela questão de o turismo estar muito na moda em Lisboa e Porto. Para não falar, das empresas de renome neste setor como a AutoEuropa e a Bosch”, Bruno Azevedo).

Portanto, a marca Portugal foi sofrendo alterações ao longo dos anos. Há 20 anos, as empresas partiam para mercados externos em desvantagens devido ao efeito país de origem (“Portugal tinha uma marca muito negativa para quem queria vender uma tecnologia de ponta”, José Vale Machado, Sysadvance), porém nos últimos 5 anos ser uma *start-up* tecnológica proveniente de Portugal, na maioria dos casos, não beneficia nem prejudica (“Não nos deparamos com qualquer estereótipo, ser português nem beneficia nem prejudica a internacionalização”, Rui Costa, Codavel).

A mudança verificada poderá ser justificada, ou estar de alguma forma relacionada com a crise financeira portuguesa (2010 – 2014). Na altura desta crise, as *start-ups* sentiram uma deterioração da imagem do país e consequentemente, um declínio no seu negócio:

- “A crise de 2011 foi negativa para a imagem de Portugal, havia pessoas de vários países que já conheciam a Sysadvance, e com a qual já fazíamos negócios há muitos anos, questionaram a empresa relativamente ao seu estado. Deparamo-nos com alguma dúvida relativamente à qualidade do produto” (José Vale Machado, Sysadvance);
- “De 2010 a 2014, devido à crise económica e intervenção do FMI, Portugal passou a ser muito mal visto internacionalmente. A Nonius teve uma perda de um grande contrato com uma empresa alemã, por desconfiança” (António Silva, Nonius Software).

No entanto, de acordo com os resultados, foi depois desta recessão que se denotou uma evolução significativa da marca Portugal (“de todas as abordagens internacionais que realizei, depois da última crise deixei de sentir que a tecnologia portuguesa é desvalorizada em relação à restante”, Clara Gonçalves). Tal como foi abordado pelo informante privilegiado, um número elevado de portugueses viu este período como uma oportunidade, o que gerou um grande aumento de empresas. Esta questão foi suportada por um conjunto de políticas públicas, mesmo do ponto de vista do marketing, em que o próprio país se posicionou como sendo um país tecnológico. Verificou-se uma melhoria da qualificação das competências para a área da tecnologia, sendo que há 10 anos não existia a quantidade, de hoje, de pessoas formadas na área (“a partir do momento em que conseguimos ter cada vez mais gerações mais qualificadas, começamos a ser pares, a igualarmo-nos a países de qualidade. Esta mudança começou na parte da ciência, e depois transpôs-se para o modelo económico”, Clara Gonçalves). Houve, assim, uma melhoria das circunstâncias, criadas pelas instituições do Estado que conceberam condições para apoiar as *start-ups*, promovendo a

possibilidade de chegarem mais longe, surgiu, assim, um espírito empreendedor associado à área das tecnologias. De acordo com José Vale Machado (Sysadvance), antigamente as *start-ups* não conseguiam ter acesso a capitais de risco, arrancavam o negócio com o apoio de *business angels*. Atualmente este processo está mais facilitado, tendo à disposição das empresas ferramentas públicas e privadas. Para além disto, com o aumento gradual da globalização, tem se verificado um aumento do número de portugueses com formação superior espalhados pelo mundo. Estes acabam por servir como uma rede de embaixadores informal, que promovem muito o país em mercados externos.

Tendo em atenção os fatores que moldam a imagem de um país no exterior definidos na revisão de literatura, pode-se notar a presença de alguns na mudança do efeito país de origem verificado nas *start-ups* entrevistadas:

- **Marcas nacionais de sucesso internacional:** Unicórnios (Farfetch, OutSystems e Talkdesk) e *start-ups* na bolsa de Nova York (Farfetch). António Silva (Nonius Software) referiu que “há um número crescente de *start-ups* em Portugal, de *start-ups* internacionais, dispersas pelo mundo, e muitas delas com um bom reconhecimento, o que melhora a imagem de Portugal a nível tecnológico”.
- **Avanços tecnológicos:** Aumento acentuado de *start-ups* com novos produtos e serviços tecnológicos;
- **Políticas públicas:** A StartUP Portugal foi criada em 2016, com o objetivo de dinamizar e expandir o ecossistema empreendedor português. Desde o seu lançamento, implementou um conjunto de programas para promoção do espírito empreendedor e ajuda às empresas na sua fase inicial, como é o caso dos StartUP Visa e o StartUP Voucher, geridos pelo IAPMEI (“Em Portugal há oportunidades e apoios, *start-up voucher*, incubação e programas de aceleração para as *start-ups*”, Nuno Fonseca, Sound Particles). Para além destes apoios, ocorreu um investimento ao nível da promoção do próprio país que se começou a posicionar como um país tecnológico (“A marca Portugal nos últimos anos tem sido bastante valorizada. Portugal tem vindo a fazer um bom trabalho a nível de *start-ups*, da marca e tecnologia”, Hugo Condesa, WeTek);
- **Investimento estrangeiro:** Pelo observado na informação relativa ao investimento direto estrangeiro, disponibilizada pelo Banco de Portugal, este tem revelado uma evolução positiva ao longo dos anos. Sendo que, entre 2008 e 2019 aumentou perto de 60.500€ (“Inúmeras empresas estrangeiras de desenvolvimento de software estão

a implementar em Portugal uma subsidiária. Portugal já começa a ter um bom nome e algum reconhecimento a este nível”, César Martins, ChemiTek). Hugo Condesa (WeTek) mencionou, também, que “as empresas estrangeiras vieram para Portugal numa lógica de outsourcing e trouxeram para cá procedimentos e processos que são sem dúvida uma mais valia. As empresas de cá beneficiaram com este ecossistema”;

- **Turismo:** Portugal tem ganho destaque nos últimos anos e conquistado inúmeros prémios por todo o mundo, distinguindo-se como um destino autêntico e genuíno. Conforme as estatísticas disponibilizadas pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) constata-se que entre 2014 e 2019 as dormidas dos não residentes aumentaram 44,7%. Esta evolução do posicionamento de Portugal tem contribuído positivamente para a marca do país (“todos os clientes queriam passar férias no Porto. Chegamos mesmo a receber alguns e a passear com eles” Bruno Azevedo, AddVolt);
- **Pessoas e cultura:** De acordo com César Martins (ChemiTek), Portugal, atualmente, é reconhecido pelos seus recursos humanos, sendo muitos deles requisitados por empresas estrangeiras, que os levam para fora. “O povo português é conhecido como sendo um povo desenrascado e prático, quando é para fazer é para fazer” (Bruno Azevedo, AddVolt).
- **Aumento da iniciativa empreendedora:** Pela observação dos dados providenciados pelo The World Bank, Portugal registou no indicador da atividade empreendedora total (TEA) uma taxa de crescimento média homóloga de 13, 76% entre o período de 2001 a 2019. Segundo o European Innovation Scoreboard 2019, o empreendedorismo português encontra-se acima da média da União Europeia. Tem-se verificado ao longo dos últimos anos “um número crescente de *start-ups* em Portugal” (António Silva, Nonius Software).
- **Emigração:** Segundo os dados inerentes à emigração disponibilizados pela Pordata, o número de emigrantes portugueses atingiu 77.040 em 2019. Este valor era significativamente inferior em 2000, rondando os 21.333, e ligeiramente superior em 2011 (100.978 emigrantes). Tal como já foi referido, muitas empresas reconhecem a qualidade dos recursos humanos portugueses e vão buscá-los a Portugal para os levar para o seu país (“temos muitos portugueses espalhados por todo o mundo. As empresas vêm cá buscá-los”, César Martins, ChemiTek). Para além disso, os portugueses espalhados pelo mundo, demonstrando a sua qualidade aumentam a reputação do país;

- **Imigração:** De acordo com os dados do INE nos últimos anos, o número de imigrantes tem vindo a aumentar, sendo o saldo migratório positivo desde 2017. No final de 2019 Portugal atingiu os 580 mil de residentes não portugueses a viver no país. Em 2018 o valor era de 490 mil e em 2017 tinha 421.711 imigrantes²⁰. Denota-se aqui uma evolução significativa, o que significa que cada vez mais pessoas oriundas de outros países estão a escolher o mercado português para trabalhar (“Muitos estrangeiros, principalmente a trabalhar na área tecnologia estão a querer vir trabalhar para Portugal, e isto tudo faz com que a perceção da marca Portugal melhore”, Duarte Silva, Infraspark). Hugo Oliveira (Indie Campers), referiu a importância da qualidade do ensino superior na imigração, em que “atraímos cada vez mais gente jovem e qualificada, dadas as boas universidades”. Segundo o relatório estatístico anual dos indicadores de integração de imigrantes (2019), a última década ficou marcada pelo aumento acentuado do número de estudantes estrangeiros no ensino superior português. No ano letivo de 2017/2018, os alunos estrangeiros representavam 13,1% do total de inscritos no ensino superior, correspondendo a 49.015 alunos, registando um aumento de 17% face ao ano anterior e um crescimento de 125% face ao ano letivo 2010/2011. Por comparação com o início do século (ano letivo 2000/2001), os alunos estrangeiros passaram a ser quase quatro vezes mais (de 12.717 estudantes passaram para 49.015).
- **Qualidade da formação superior:** “Conseguimo-nos posicionar ao longo destes anos como um *hub* tecnológico, posicionar com universidades de referência que produzem recursos humanos excelentes. Muito bem cotadas ao nível dos recursos humanos que produzimos para o mercado de trabalho”, Clara Gonçalves.

Analisando as respostas obtidas no que concerne a Portugal como um território de oportunidades para as *start-ups*, infere-se que este é “um bom território piloto” (Clara Gonçalves). As empresas conseguem iniciar a atividade sem um custo de investimento muito grande. Portugal é um bom mercado de partida, mas como mercado maduro, após o teste inicial é insuficiente. Sendo esta uma economia pequena, verifica-se que as *start-ups* que têm sucesso são as que se conseguem facilmente internacionalizar. Portugal é uma boa incubadora, e tem uma grande vantagem em fazer parte da União Europeia, para acesso a

²⁰ Sapage, S. (2020, 15 de janeiro). Portugal tem mais de meio milhão de imigrantes. *Público*.

muitos programas de apoio e fundos para as empresas se conseguirem internacionalizar dentro da Europa rapidamente. Os aspetos negativos estão a prejudicar as empresas em mercados externos, porque alguns são de conhecimento dos clientes, tornando-se pontos fracos do país, como é o caso dos constrangimentos de acesso a investimento nacional (que são reduzidos e impossibilitam as *start-ups* de se tornarem grandes empresas a nível global), e a reduzida dimensão do mercado (em que se deparam com o estigma de Portugal ser pequeno e as empresas não conseguirem testar o modelo de negócio num mercado deste tamanho, por uma questão de escalabilidade). Como tal, é necessário ultrapassar os aspetos negativos de forma a valorizar a imagem do país. Por outro lado, os aspetos positivos devem ser aproveitados e comunicados ao exterior eficazmente, de forma a torná-los do conhecimento dos clientes e empresas internacionais, o que pode contribuir para uma melhoria do efeito país de origem, pois como este estudo já mostrou o efeito país de origem é dinâmico, podendo ser alterado ao longo dos anos.

5. Conclusão

No momento em que as *start-ups* decidem iniciar o processo de internacionalização, sujeitam-se a enfrentar um conjunto de desafios e obstáculos que se veem obrigadas a ultrapassar, dado os seus baixos níveis de legitimidade, limitações de recursos, não familiaridade com o mercado e toda a sua envolvente (economia, leis, política e cultura), e a falta de informação e de *network*. Estes desafios são atenuados perante um efeito país de origem positivo ou mais marcantes e difíceis de mitigar tendo o país uma imagem negativa no exterior. Assim sendo, é crucial analisar o efeito país de origem, pois este diferencia a aceitação da empresa no estrangeiro, com uma atitude positiva ou de desconfiança.

Vários estudos existentes na literatura procuram provar a importância do efeito país de origem, a sua influência na intenção de compra dos consumidores e o seu impacto nas empresas aquando a internacionalização. A pesquisa desenvolvida nesta dissertação não é apenas uma contribuição adicional ao já grande número de publicações sobre o efeito país de origem, como também preenche uma lacuna existente deste tema. Os resultados do estudo realizado demonstram que o efeito sentido pelas *start-ups*, associado à influência da imagem do país no exterior, sofreu alterações ao longo dos últimos 20 anos. Inicialmente as empresas sentiam uma desvalorização e falta de credibilidade da marca Portugal, enquanto que, as empresas mais recentes não enfrentaram qualquer tipo de estereótipo negativo, sendo o efeito país de origem maioritariamente neutro, mas chegando a ser positivo. Com isto, conclui-se que o efeito país de origem é dinâmico, podendo ser alterado ao longo do tempo. Este estudo também comprovou que os fatores que moldam a imagem de um país no exterior são os que podem contribuir para a alteração do efeito país de origem. No caso de Portugal foram: avanços na formação tecnológica e consequente avanço na oferta tecnológica, políticas públicas, investimento estrangeiro, turismo, imigração, emigração e ainda as pessoas e a própria cultura. A tudo isto acresce um efeito de círculo virtuoso em que o sucesso internacional de marcas nacionais, melhora a imagem do país e o respetivo efeito país de origem, que posteriormente se irá refletir numa maior aceitação de outras marcas nacionais. Como tal, este estudo é uma mais valia não só para as empresas, como também para os responsáveis políticos, que têm um papel decisivo na imagem de um país.

Tendo em conta que algumas limitações podem dar origem a oportunidades de investigação futura, observando o estudo realizado: 1) foi considerado uma pequena amostra

e pesquisas futuras poderiam completar este estudo com uma amostra mais ampla; 2) foi analisada apenas a dinâmica da passagem da imagem negativa de um país para uma mais benéfica, podendo ser estudada a abordagem contrária, em que um país perde o estereótipo positivo; 3) a pesquisa poderia ser estendida a outros países, tentar perceber qual a percepção que empresários de diferentes países têm da tecnologia portuguesa, por exemplo será que o efeito país de origem se faz sentir da mesma forma em Angola e Moçambique (PALOPS), Indonésia e Zâmbia (países em desenvolvimento) ou nos países do norte da Europa e os EUA. Isto é, perceber não só se o efeito país muda ao longo do tempo, mas também entender se de facto o paradigma muda consoante o país recetor ou se há aqui um padrão; 4) seria interessante sair do mundo empresarial e entrevistar nativos portugueses e pessoas estrangeiras, de forma a perceber se a imagem que têm do país é coincidente; 5) por fim, seria também interessante analisar o efeito país de origem de Portugal após a crise global atual, dado que foi precisamente na última crise financeira do país que se denotou uma mudança. Havendo aqui uma possibilidade do país se fortalecer e aproveitar oportunidades.

Em suma, este trabalho chama a atenção para o facto de um efeito país de origem negativo não ser uma sentença de morte eterna. As pessoas, as empresas e o governo podem e devem trabalhar no sentido de trazer reconhecimento ao ecossistema de um país. Devem neutralizar os pontos fracos e apoiar-se nos pontos fortes para o seu desenvolvimento e comunicar isso eficazmente no exterior, de forma a alterar a imagem do país e contribuir para um efeito país de origem positivo.

Referências bibliográficas

- Aldrich, H., and E. R. Auster. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior* 8:165–98.
- Anholt, S. (2007). Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions. *Policy & Practice-A Development Education Review*, (4).
- Balabanis, G. and A. Diamantopoulos (2004). Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: A multidimensional unfolding approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(1): 80.
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2011). Gains and losses from the misperception of brand origin: The role of brand strength and country-of-origin image. *Journal of International Marketing*, 19(2), 95-116.
- Baloglu, S., & Mcleary, K. L. (1999). A model of destination image formation. *Analysis of Tourism Research*, 26, 868–897.
- BARDIN, L. (1977). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições*, 70, 225.
- Bilkey, W. J., & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of international business studies*, 13(1), 89-100.
- Blank, S. (2017). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.
- Cannone, G. and E. Ughetto (2015). Internationalization flows of high-tech start-ups: a gravity model. *European Business Review* 27(1): 60-79.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição). *Lisboa: Universidade Aberta*, 001-89.
- Chao, P. (2001). The moderating effects of country of assembly, country of parts, and country of design on hybrid product evaluations. *Journal of advertising*, 30(4), 67-81.
- Country Comparison - Hofstede Insights. (2019). Acedido 14 November 2019, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *The landscape of qualitative research* (Vol. 1). Sage.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

- e Silva, S. C., & Saraiva, L. (2016). Understanding Changes on the Country-of-origin Effect of Portugal. *Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica*, 61(3), 3-19.
- Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy, *"Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance"* (Vol. 16, pp. 187-221): Emerald Group Publishing Limited.
- Erickson, G. M., Johansson, J. K., & Chao, P. (1984). Image variables in multi-attribute product evaluations: country-of-origin effects. *Journal of consumer research*, 11(2), 694-699.
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place branding and public diplomacy*, 6(2), 97-103.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research*, 3, 178-183.
- Freeman, J., Carroll, G., & Hannan, M. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710.
- Gruber, M., & Henkel, J. (2006). New ventures based on open innovation-an empirical analysis of start-up firms in embedded Linux. *International Journal of Technology Management*, 33(4), 356-372.
- Guercini, S., & Milanesi, M. (2016). Interaction approach and liabilities: a case analysis of start-up firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(4), 293-309.
- Han, C. M. (1989). Country image: halo or summary construct?. *Journal of marketing research*, 26(2), 222-229.
- Han, C. M., & Terpstra, V. (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of international business studies*, 19(2), 235-255.
- Herz, M. F., & Diamantopoulos, A. (2013). Activation of country stereotypes: automaticity, consonance, and impact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 400-417.
- Hilmersson, M. (2013). The effect of international experience on the degree of SME insidership in newly opened business networks. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 397-415.
- Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research*, 59, 638-642.
- IMF (2019). *IMF lending case study: Portugal*. Acedido de <https://www.imf.org/en/Countries/PRT/portugal-lending-case-study>
- Ittersum, K. V., Candel, M. J., & Meulenbergh, M. T. G. (2003). The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation. *Journal of Business Research*, 56, 215-226.

- 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*, 40(9), 1411-1431.
- Johansson, J. K., Douglas, S. P., & Nonaka, I. (1985). Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 388-396.
- Kale, S., & Ardit, D. (1998). Business failures: Liabilities of newness, adolescence, and smallness. *Journal of Construction engineering and management*, 124(6), 458-464.
- Karimov, F. and J. El-Murad, J. (2019). Does country-of-origin matter in the era of globalisation? Evidence from cross sectional data in Uzbekistan. *International Journal of Retail & Distribution Management* 47(3): 262-277.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Liu, S. S., Johnson, K. F., & Johnson, K. F. (2005). The automatic country-of-origin effects on brand judgments. *Journal of advertising*, 34(1), 87-97.
- Maheswaran, D., Chen, C. Y., & He, J. (2013). Nation equity: Integrating the multiple dimensions of country of origin effects. *Review of Marketing Research*, 10, 153-189.
- Martin, B. A., Lee, M. S. W., & Lacey, C. (2011). Countering negative country of origin effects using imagery processing. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(2), 80-92.
- Melissen, J. (2005). *Wielding soft power: the new public diplomacy* (p. 4). Netherlands: Netherlands Institute of International Relations, Clingendael.
- Meneses, R. V., & Santos, S. (2019). Country of Origin as a Constraint to Internationalization. *Meneses, R.*
- Miranda, J. A. (2020). The country-of-origin effect and the international expansion of Spanish fashion companies, 1975–2015. *Business History*, 62(3), 488-508.
- Morrish, S. C., & Lee, C. (2011). Country of origin as a source of sustainable competitive advantage: the case for international higher education institutions in New Zealand. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), 517-529.
- Moutinho, R. (2011). Estrutura e Dinâmica das International New Ventures. *Unpublished PhD Thesis, FEP-Faculty of Economics-University of Porto, Porto.*
- Nagashima, A. (1977). A comparative "made in" product image survey among Japanese businessmen. *The Journal of Marketing*, 95-100.

- Neubert, M. (2017). Lean Internationalization: How to globalize early and fast in a small economy. *Technology Innovation Management Review*, 7(5).
- Nye Jr, J. S. (2008). Public diplomacy and soft power. *The annals of the American academy of political and social science*, 616(1), 94-109.
- Olsen, W. (2004). Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. *Developments in sociology*, 20, 103-118.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30-43.
- Ozsomer, A., & Cavusgil, S. T. (1991). Country-of-origin effects on product evaluations: A sequel to Bilkey and Nes review. *Enhancing knowledge development in marketing*, 2(1991), 269-277.
- Papadopoulos, N. (1993). What product and country images are and are not. *Product-country images*, 3-38.
- Passow, T., Fehlmann, R., & Grahlow, H. (2005). Country reputation—From measurement to management: The case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 309-326.
- Parameswaran, R., & Pisharodi, M. R. (1994). Facets of country of origin image: An empirical assessment. *Journal of Advertising*, 13, 43-56
- Prats, J., Sosna, M., & Sysko-Romańczuk, S. (2015). Overcoming a Negative Country-of-Origin Effect. In *Entrepreneurial Icebreakers* (pp. 33-47). Palgrave Macmillan, London.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful business*. New York: Crown Business.
- Rezvani, S., Dehkordi, G. J., Rahman, M. S., Fouladivanda, F., Habibi, M., & Eghtebasi, S. (2012). A conceptual study on the country of origin effect on consumer purchase intention. *Asian Social Science*, 8(12), 205-215.
- Samiee, S. (1994). Customer evaluation of products in a global market. *Journal of international business studies*, 25(3), 579-604.
- Sauer, P., Young, M., & Unnava, H. (1991). An experimental investigation of the processes behind country-of-origin effects. *Journal of International Consumer Marketing*, 3(2), 29-59.
- Stinchcombe Arthur, L. (2000). Social structure and organizations. Economics Meets Sociology in Strategic Management. A. C. B. Joel and D. Frank, *Emerald Group Publishing Limited*. 17: 229-259.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.
- Suter, M. B., et al. (2018). Country-of-origin image (COI) as a country-specific advantage (CSA): Scale development and validation of COI as a resource within the firm perspective. *Journal of Business Research* 84: 46-58.
- Suter, M. B., Borini, F. M., Coelho, D. B., de Oliveira Junior, M. M., & Machado, M. C. C. (2019). Leveraging the Country-of-Origin Image by managing it at different levels. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1-14.
- Szarek, J. and J. Piecuch (2018). The importance of startups for construction of innovative economies. *Przedsiębiorczość Międzynarodowa* 4: 69-78.
- Usunier, J. C. (2006). Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, 3(1), 60-73.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Wall, M., & Heslop, L. A. (1986). Consumer attitudes toward Canadian made versus imported products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 105–113.
- Wang, C. L., Li, D., Barnes, B. R., & Ahn, J. (2012). Country image, product image and consumer purchase intention: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 21(6), 1041-1051.
- White, C. L. (2012). Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), 110-118.
- Woo, H. (2019). The expanded halo model of brand image, country image and product image in the context of three Asian countries. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38(2), 341-363.
- Zeinalpour, H., Shahbazi, N., & Ezzatirad, H. (2013). A review on city and country brand index. *World Applied Sciences Journal*, 27(11), 1401-1407.

Anexos

Anexo 1 – Guião para entrevistas às empresas

I – A empresa

1. Nome da empresa
2. Como e quando foi fundada a empresa
3. Qual a razão da escolha do nome da empresa? Optaram por um nome em inglês por alguma razão em especial? (se aplicável)

II – Internacionalização

1. Em que ano iniciou a expansão internacional? Através de que modos de entrada e para que mercados?
2. Sentiram algum tipo de dificuldade? Quais?
 - 2.1 Algumas dessas dificuldades associadas a serem uma *start-up*?
 - 2.2 Que tipo de estratégias usaram para ultrapassar essas dificuldades?
3. Atualmente, a empresa está presente em que países?
 - 3.1 Em que se baseou a escolha?
4. Atualmente considera o processo de internacionalização mais fácil ou ainda continuam a enfrentar algumas das dificuldades iniciais?

III – Efeito país de origem Português

1. Os produtos da sua empresa são percebidos pelo consumidor final como produtos portugueses?
2. No marketing utilizam algum atributo alusivo a Portugal? Isto é, se de alguma forma relacionam o produto com o país de origem. Como o fazem e porquê?
3. Usam a mesma estratégia de comunicação em todos os países? Estratégia internacional igual à nacional?
4. O facto de ser uma empresa Portuguesa quando iniciaram o processo de internacionalização alterava a forma como vos viam (valorizava ou desvalorizava)?
5. Quais estereótipos considera que os consumidores externos têm dos produtos portugueses? Pode dar alguns exemplos?
6. A empresa enfrentou um efeito país de origem negativo? Se sim, como o conseguiu mitigar?

7. Sente alguma mudança nos últimos anos relativamente à marca portuguesa? Se ocorreu alguma transformação, ou positiva ou negativa? Ou mantém-se tudo igual? O que lhe parece que levou a essa mudança?
8. Considera Portugal um território de oportunidades para as *start-ups* tecnológicas? Porquê?

Anexo 2 – Guião para entrevista ao informante privilegiado

1. A história e experiência ao longo dos anos
2. Pela pesquisa que realizei, a Dra. Clara Gonçalves destaca-se pelo seu papel na atração de investimento de empresas tecnológicas no país e ainda no posicionamento de Portugal como um *Hub* Tecnológico. A minha questão aqui, é que com os seus longos anos de experiência neste ramo, que trabalho tem sido desenvolvidos neste sentido e que evolução se tem verificado.
3. Disse numa entrevista que “Portugal é, sobretudo, um mercado teste”. Com isto faço ponte para a questionar sobre a sua opinião relativamente a Portugal ser ou não, um território de oportunidades para as *start-ups* tecnológicas.