



Estratégia de expansão internacional
O caso do SCRAIM para os EUA

por

Pedro Eduardo Esteves dos Santos

Relatório de Estágio de Mestrado em Economia

Orientado por:

Professora Doutora Hortênsia Barandas

Supervisor César Duarte (Strongstep)

2015

Biografia

Pedro Eduardo Esteves dos Santos nasceu na Maia, no dia 30 de outubro de 1991. Licenciou-se em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, em junho de 2013. Ainda no decorrer da licenciatura, ingressou na *Academia de Studii Economice din București* (Bucareste) no 1º semestre do ano letivo 2012/2013, ao abrigo do Programa Erasmus.

Em setembro de 2013, iniciou o Mestrado em Economia na mesma instituição da sua licenciatura. No âmbito do seu mestrado, realizou entre setembro de 2014 e março de 2015 um estágio curricular como analista de mercado na empresa Strongstep, sediada na UPTEC no Porto, e que serviu como base para o desenvolvimento do presente Relatório de Estágio “Estratégia de expansão internacional – o caso do SCRAIM para os EUA”.

Agradecimentos

À Strongstep, pela oportunidade que me proporcionou para realizar o estágio curricular e pela colaboração, e disponibilidade demonstrados.

À minha orientadora, Professora Dra. Hortênsia Barandas, e ao meu supervisor de estágio, Dr. César Duarte, por todas as sugestões e contributos e pela disposição e apoio constantes.

A todas as empresas e pessoas, pela disponibilidade em participar de alguma forma na investigação empírica.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional que deram ao longo do meu percurso de formação pessoal e académica, e pela oportunidade e incentivo para obter o grau de mestre.

Aos amigos, pela força e ajuda que me deram durante todo o processo e pela paciência que sempre tiveram até à finalização do presente relatório.

Abstract

Nowadays, market orientation of companies and their entrepreneurs is no longer limited to one country, and opportunities are now global. An increasing number of companies has adopted a strategy of international expansion immediately after their establishment as a way to leverage their competitive advantages, keeping a step ahead of the competition.

This research aims to study this phenomenon of accelerated internationalization, and apply it to the specific case of SCRAIM software, in particular, to make recommendations in terms of its international expansion strategy for the North American market.

In this regard, a qualitative research is developed through a theoretical basis on the choice of the international market entry mode, and through case studies of three companies with a similar profile.

Companies with unique and innovative features, in terms of resources, should focus on their entrepreneur's social expertise and developing their network of contacts, in order to accelerate their internationalization process and to reach more and more potential partners and customers.

Therefore, the accelerated internationalization of SCRAIM in the early stage of its development will be a result from the interaction of its unique features and its entrepreneur with other companies in foreign markets, whether through organizational relationships or the entrepreneur's network.

JEL Codes: D85, F23, L26, N72, O33

Keywords: Born Global; Entrepreneur; Internationalization; Network Approach

Resumo

Nos dias de hoje, a orientação de mercado das empresas e dos seus empreendedores já não é limitada a um só país, e as oportunidades são agora vistas a nível global. Um número crescente de empresas tem adotado como estratégia expandir-se internacionalmente logo após a sua criação, como forma de alavancar as suas vantagens competitivas, mantendo-se um passo à frente da concorrência.

O presente trabalho tem como objetivo estudar este fenómeno da rápida internacionalização, e aplicá-lo ao caso específico do software SCRAIM, nomeadamente, produzir recomendações ao nível da sua estratégia de expansão internacional para o mercado norte-americano.

Neste sentido, desenvolve-se uma investigação qualitativa através de uma base teórica sobre a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais, e através de um estudo de casos de internacionalização de empresas com perfil semelhante.

As empresas com características únicas e inovadoras ao nível dos seus recursos devem apostar na competência social do seu empreendedor e no desenvolvimento da sua rede de contactos, com o intuito de acelerar o seu processo de internacionalização e de atingir mais potenciais parceiros e clientes.

Assim, a rápida internacionalização do SCRAIM ainda na fase inicial do seu desenvolvimento resultará da interação das suas características únicas e das do seu empreendedor com outras empresas no mercado externo, quer seja através de relações organizacionais ou através da rede de contactos do empreendedor.

Códigos JEL: D85, F23, L26, N72, O33

Palavras-chave: *Born Global*; Empreendedor; Internacionalização; Redes

Índice

1. Introdução.....	1
2. Apresentação da Empresa.....	4
2.1 Fundador	4
2.2 Missão	5
2.3 Visão	5
2.4 Caso SCRAIM	5
2.4.1 Problemas.....	5
2.4.2 Solução.....	7
2.4.3 Segmento de clientes alvo.....	7
2.4.4 Proposta de Valor Única	7
2.4.5 Vantagem Competitiva	7
2.4.6 Alternativas existentes	9
2.4.7 Motivações para a Internacionalização.....	11
3. Revisão de literatura	12
3.1 Enquadramento	12
3.2 Conceito de <i>Born Global</i>	13
3.3 Características das <i>Born Globals</i>	14
3.4 Teorias de Internacionalização.....	15
3.4.1 Paradigma Eclético de Dunning	15
3.4.2 Modelo de Uppsala	16
3.4.3 Resource Based View (RBV)	17
3.4.4 Knowledge-Based View (KBV)	18
3.4.5 Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD).....	18
3.4.6 Teoria centrada nas Redes Organizacionais	19
3.4.7 Teoria Centrada no Empreendedor Internacional.....	21
4. Teorias de Internacionalização aplicadas às <i>Born Globals</i>	22
5. Metodologia.....	24
6. Casos de Estudo.....	27
6.1 Caso da Veniam	27
6.1.1 Apresentação.....	27
6.1.2 Características Iniciais	28

6.1.3	Motivações.....	30
6.1.4	Processo de Internacionalização	31
6.2	Caso da Feedzai.....	34
6.2.1	Apresentação.....	34
6.2.2	Características Iniciais	34
6.2.3	Motivações.....	36
6.2.4	Processo de Internacionalização	37
6.3	Caso da Xhockware.....	40
6.3.1	Apresentação.....	40
6.3.2	Características Iniciais	40
6.3.3	Motivações.....	42
6.3.4	Processo de Internacionalização	42
7.	Aplicação ao caso do SCRAIM.....	45
7.1	Análise Interna e Externa	45
7.1.1	Fatores chave de sucesso do SCRAIM.....	45
7.2	Análise do Mercado	49
7.2.1	Análise Macroeconómica	49
7.2.2	Análise do setor das TIC.....	50
7.2.3	Polos Tecnológicos	57
7.2.4	Análise PEST	58
7.3	Estratégia de entrada nos EUA para o SCRAIM	59
7.4	Contextualização legal	60
8.	Plano de Ação.....	62
8.1	Construção da Credibilidade e Confiança dos clientes e possíveis parceiros ..	62
8.2	Análise do(s) Canal(ais) de Distribuição	64
8.3	Seleção do(s) Canal(ais) de Distribuição	69
8.4	Estabelecimento da Parceria	70
9.	Considerações Finais	71
10.	Referências bibliográficas.....	74
11.	Anexos	80
11.1	Guião de Entrevista.....	80
11.2	Lean Canvas	82

11.3 Possíveis empresas parceiras dos canais selecionados..... 83

Índice de Figuras

Figura 1: Fatores chave de sucesso do SCRAIM (Fonte: Elaboração própria)	45
Figura 2: Plano de preços do SCRAIM (Fonte: Elaboração própria).....	47
Figura 3: Despesa interna bruta em I&D (% PIB) (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2014)	51
Figura 4: As 2 tecnologias mais patenteadas p/ países (2009-11) (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2013)	52
Figura 5: Desempenho de micro <i>startups</i> (2001-04; 2004-07; 2007-10) (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2013)	55
Figura 6: Investimento em capital de risco - EUA vs Europa (1995-2010) (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2013)	56
Figura 7: Distribuição de patentes registadas na área das TIC nos EUA (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2013)	57
Figura 8: Análise PEST (Fonte: Elaboração própria).....	58
Figura 9: 5 R's do Marketing (Fonte: Elaboração própria).....	62
Figura 10: Fluxos entre SCRAIM, canal de distribuição e cliente (Fonte: Elaboração própria).....	67
Figura 11: Lean Canvas	82

Índice de Quadros

Quadro 1: Principais estudos sobre as falhas nos projetos de TI.....	6
Quadro 2: Estudos sobre as causas das falhas nos projetos de TI	6
Quadro 3: Principais concorrentes e as suas características	10
Quadro 4: Análise dos canais de distribuição (Fonte: Elaboração própria)	68
Quadro 5: Possíveis empresas parceiras dos canais de distribuição selecionados	85

Lista de abreviaturas e termos técnicos

Agile	Ou Método ágil é um conjunto de metodologias de desenvolvimento de software. O desenvolvimento ágil providencia uma estrutura conceitual para guiar projetos de engenharia de software.
AIM	Metodologia de gestão de projetos e estratégia de implementação da Oracle. A AIM oferece modelos de documentação que suportam as tarefas que devem ser realizadas para auxiliar a gestão de projetos de sucesso
Bootcamp	Evento que coloca empresas em contacto entre si e com possíveis investidores e clientes
CMMI	(Capability Maturity Model – Integration) modelo de referência que contém práticas necessárias à maturidade em disciplinas específicas: Engenharia de Sistemas; Engenharia de Software; Desenvolvimento Integrado de Processo e Produto. Desenvolvido pelo SEI (Software Engineering Institute) da Universidade Carnegie Mellon
Cloud	Utilização da memória e das capacidades de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet
Freemium	Modelo de negócio em que um produto ou serviço é oferecido gratuitamente, mas o dinheiro é cobrado a utilizadores premium por recursos adicionais, funcionalidades ou bens virtuais.
Hotspot	Ponto mais ativo
Mobile Checkout	Verificação móvel de pagamento
PME	Pequenas e Médias Empresas
PSP	(Personal Software Process) (Team Software Process) processo de desenvolvimento de software projetado para ser utilizado por engenheiros de software para a elaboração de projetos individuais (no caso de TSP para projetos de equipa).
Referral	Sistema de parceria com clientes, incentivando-os a captar outros novos clientes
SaaS	Software como serviço, do inglês Software as a service , é uma forma de

distribuição e comercialização de software. O fornecedor do software responsabiliza-se por toda a estrutura necessária para a disponibilização do sistema (servidores, conectividade, cuidados com segurança da informação) e o cliente utiliza o software via internet, pagando um valor pelo serviço oferecido.

SCRUM	<i>Framework</i> (caixa de ferramentas) de desenvolvimento iterativo e incremental utilizado na gestão de projetos e desenvolvimento de software ágil
Spin-off	Nova empresa que nasceu a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia.
Startup	Empresa com um histórico operacional limitado. Geralmente recém-criadas, em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados.
TI	Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
WiFi/Wireless	Utilizado no trabalho para denominar rede de internet sem fios

1. Introdução

Atualmente já não é possível delimitar um mercado a um só país, e com os crescentes avanços tecnológicos, as empresas veem o potencial cliente e concorrente a nível global (Oviatt e McDougall, 1997). Os produtos são rapidamente substituídos por novos tecnologicamente mais avançados, pelo que as oportunidades de singrar no mercado são de curta duração.

É assim vital para o sucesso de uma empresa assegurar que as vantagens competitivas do seu negócio sejam reconhecidas e sustentáveis por um longo período de tempo. Uma das estratégias adotadas pelas empresas atuais, mais concretamente no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), com o intuito de garantir a sua sobrevivência, continuidade e competitividade é a internacionalização do seu negócio, preferencialmente ainda numa fase inicial. É nesta área que irá incidir o presente Relatório de Estágio.

A Strongstep, especializada em ajudar outras empresas a melhorar a qualidade dos processos e resultados de todo o desenvolvimento de software, é a entidade de acolhimento do estágio curricular na qual fui admitido, em setembro de 2014, e que serve de base para o Relatório.

No decorrer das suas funções, a Strongstep verificou que o controlo de qualidade das empresas no desenvolvimento de software era muito baixo e os seus custos e prazos previstos não eram cumpridos. Para a resolução destes problemas foi criada em 2014 uma ferramenta de gestão de projetos, o SCRAIM.

Sendo a dimensão dos problemas mencionados à escala global, é objetivo do SCRAIM providenciar aos clientes em todo o mundo um aumento de eficiência e garantir que os seus projetos de desenvolvimento de software sigam o caminho certo. O apelo à rápida internacionalização, ainda na sua fase inicial de implementação, é ainda reforçado pela pequena dimensão do mercado nacional no setor das TIC.

O mercado dos EUA foi selecionado pela Strongstep para iniciar esta expansão internacional, sendo necessário fazer uma análise da sua receptividade a fim de diminuir o risco inerente de investimento. A Strongstep espera assim, da minha parte, um contributo importante no planeamento detalhado de todo o processo *a priori*.

O presente Relatório de Estágio visa, neste sentido, elaborar um projeto de internacionalização para o SCRAIM, mais concretamente a definição da estratégia de

penetração no mercado norte-americano. O estudo assenta numa investigação qualitativa através de uma base teórica sobre as questões estratégicas que definem a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais por parte de pequenas empresas tecnológicas, mais concretamente empresas *Born Global*, e da interligação da literatura com o caso do SCRAIM.

Seguindo a linha de pensamento de Yin (2003), utilizarei o estudo de outros casos de internacionalização para reforçar a revisão literária a explicar como é que o SCRAIM se vai expandir para os EUA, e porque é que se vai utilizar essa estratégia, na medida em que nenhuma teoria por si só é capaz de compreender de uma forma dinâmica a internacionalização de *Born Globals*.

O Relatório encontra-se organizado em onze secções: Após esta primeira secção da Introdução, será feita uma Apresentação da Empresa (secção 2) onde serão identificadas as suas principais motivações e objetivos relativamente ao processo de expansão internacional e onde será definido o posicionamento desejável da empresa no que toca à solução e vantagens competitivas que apresenta e aos segmentos de clientes que quer atingir.

Partindo do enquadramento teórico, do estudo das teorias existentes de internacionalização (secção 3), da sua aplicação às empresas *Born Global* (secção 4) e da análise comparativa de casos de internacionalização semelhantes (secção 6), aplicarei a metodologia (secção 5) ao caso do SCRAIM (secção 7) na produção de recomendações que melhor auxiliem as ações a tomar na sua estratégia de expansão internacional (secção 8).

Na Aplicação ao caso do SCRAIM (secção 7) será realizada uma análise dos fatores internos e externos que poderão ter impacto no negócio da empresa e que resultarão na identificação dos fatores chave do seu sucesso internacional (7.1). A etapa seguinte consistirá na análise do mercado norte-americano, em termos macroeconómicos e mais específico no setor das TIC, da sua atratividade e receptividade (7.2), como forma de avaliar as oportunidades de negócio e definir a estratégia de entrada no mercado dos EUA para o SCRAIM (7.3).

As secções seguintes estão destinadas às Considerações Finais (secção 9), às Referências bibliográficas (secção 10) e anexos (secção 11).

O Relatório de Estágio tem dois objetivos centrais. Pretende, por um lado, dar um contributo à academia com o estudo do fenómeno atual da rápida internacionalização das *Born Globals* e representação do mesmo através de casos reais. Por outro lado, através das conclusões retiradas do estudo, propõe recomendar a Strongstep relativamente às ações a tomar na sua estratégia de expansão internacional.

2. Apresentação da Empresa

A Strongstep é uma *spin-off* da Universidade do Porto fundada através da Faculdade de Engenharia, em 2009 pelo Dr. Pedro Castro Henriques, após 9 anos de experiência profissional internacional como consultor de engenharia de software.

Trata-se de uma empresa especializada em engenharia de software que contribui para a melhoria da qualidade no setor a nível nacional e internacional, operando em áreas como a melhoria de processos, certificação, auditoria, consultoria, formação e *coaching*.

O cliente alvo da empresa não é específico de um setor, atuando nos mais diversos ramos de atividade como a saúde, retalho, telecomunicações, energia, tecnologias de informação, ensino e administração pública. Esta diversidade pode ser corroborada pelos clientes já fidelizados que vão desde a PT Inovação e Efacec até ao Ministério da Justiça português, Banco e Ministério das Finanças moçambicanos, passando por empresas como a Critical Software, Primavera, Intelligent Sensing Anywhere (ISA) e Altran.

A empresa tem como parceiros oficiais o Software Engineering Institute (SEI) e o European Software Institute (ESI).

2.1 Fundador

Pedro Castro Henriques foi responsável pelo departamento de Tecnologias de Informação (TI) da Entidade Reguladora de Saúde (ERS), onde geriu o sistema nacional regulador da atividade dos estabelecimentos prestadores de cuidados de saúde em Portugal. Exerceu a função de consultor em engenharia de software em 9 países europeus nos setores das telecomunicações e da saúde nos últimos 11 anos. Trabalhou na Q-Labs (Ericsson) na Suécia, apoiando os programadores de software a melhorar os seus processos e em projetos de transferência de tecnologia.

Tirou o grau de Mestre em Engenharia de Software na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) e uma pós-graduação em Empreendedorismo Tecnológico. É fundador e presidente da Alumni LEIC (Associação dos Engenheiros de Software formados na FEUP) e atual professor convidado na FEUP, no Instituto Superior Técnico (IST) e no Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

É membro do conselho do itSMF Portugal (IT Service Management Forum) e fundador e presidente da Portic, uma organização sem fins lucrativos que se define por um “*think-tank*” para a internacionalização das empresas portuguesas de base tecnológica.

2.2 Missão

A Strongstep pretende promover a melhoria dos processos de desenvolvimento de software através da implementação de práticas que orientam pessoas, processos e ferramentas.

A sua abordagem terá de ser pragmática e orientada para os resultados, de forma a promover a cooperação entre as empresas, universidades e instituições de referência mundial.

2.3 Visão

A empresa tem como objetivo ser uma referência mundial na área da qualidade de software trabalhando com as melhores instituições, trazendo o seu conhecimento e experiência internacional, dando claras mais-valias aos seus clientes, alinhando os processos de software e os objetivos de negócio das organizações de forma eficiente e eficaz, tornando as suas forças de trabalho mais maduras e produtivas, promovendo organizações mais ágeis e competitivas.

2.4 Caso SCRAIM

2.4.1 Problemas

O mercado das TIC é afetado por três grandes problemas decorrentes do processo de desenvolvimento de software que originam a falha ou o comprometimento dos projetos:

- As empresas falham no controlo da qualidade;
- Os custos extrapolam em larga escala os valores originalmente previstos;
- Os prazos excedem os cronogramas originais.

Os estudos apresentados no quadro 1 demonstram que os custos e prazos normalmente transcendem os limites previstos neste setor.

Estudo	Orçamento ultrapassado	Prazos ultrapassados
McKinsey & Company (2012), Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value	66%	33%
Tata Consultancy Services(2007) , IT Projects: Experience Certainty	49%	62%
Simon, P. (2009), Why New Systems Fail Theory and Practice Collide	49%	-
The Standish Group: Chaos Summary 2009	54%	79%
The Standish Group: Chaos Manifesto 2013	59%	74%

Quadro 1: Principais estudos sobre as falhas nos projetos de TI

A partir do quadro 2, é possível concluir que os projetos de desenvolvimento de software falham maioritariamente pela falta de controlo de qualidade, planeamento e pelos objetivos e tarefas mal definidos.

Estudo	Causas das falhas dos projetos
The Bull Survey (1998) ¹	Falha na Comunicação (57%), falta de Planeamento (39%), falta de Controlo de Qualidade (35%)
The KPMG Canada Survey (1997) ²	Falta de Planeamento, objetivos do projeto mal definidos, falta de envolvimento da gestão e apoio
Gartner Research (2010), IT Metrics: IT Spending and Staffing Report	Problemas de funcionalidade, de qualidade, variância custo alta

Quadro 2: Estudos sobre as causas das falhas nos projetos de TI

¹ Referidos em *Failure Causes: Statistics* - http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Cause.htm#surveys

² Igual ao anterior

2.4.2 Solução

O SCRAIM é uma ferramenta que proporciona aos seus utilizadores melhorias significativas ao nível da gestão de projetos de software em termos de qualidade, custos e prazos. É um software baseado na metodologia AIM³ em conformidade com os princípios TSP/PSP⁴, e alinhada com as melhores práticas CMMI⁵, garantindo um desenvolvimento de software baseado nessas melhores práticas.

2.4.3 Segmento de clientes alvo

O *target* do SCRAIM passa pelas pequenas e médias empresas (PME) de desenvolvimento de software que não possuem metodologias eficientes de gestão de projetos e/ou que não têm quaisquer processos definidos de desenvolvimento de software.

Os departamentos de desenvolvimento de software de grandes empresas com as características referidas anteriormente pertencem também ao tipo de cliente alvo, independentemente da área em que se inserem.

2.4.4 Proposta de Valor Única

O SCRAIM providencia ao seu utilizador, a longo prazo, um aumento na eficiência e produtividade da equipa de desenvolvimento de software.

As equipas verão também a comunicação entre os seus membros melhorada e o reporte às estruturas da direção facilitado.

A empresa terá a garantia de que os seus projetos seguem o caminho certo, pois serão orientados automaticamente através das melhores práticas de desenvolvimento de software.

2.4.5 Vantagem Competitiva

O software de gestão de projetos SCRAIM difere da concorrência na medida em que se trata de um serviço SaaS⁶, não existindo a necessidade de implementação de infraestruturas nem de instalações, pois todos os dados são salvaguardados na *Cloud*⁷.

³ AIM: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

⁴ TSP/PSP: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

⁵ CMMI: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

⁶ SaaS (*Software as a service*): Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

⁷ Cloud: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

O SCRAIM dispõe da capacidade de criar automaticamente tarefas e iterações e ainda de um sistema de apoio à decisão, para que os projetos e processos se orientem sempre pelas melhores práticas de desenvolvimento de software.

O utilizador tem acesso à ferramenta SCRAIM em qualquer lugar pois também está disponível para dispositivos móveis através de uma aplicação, necessitando apenas de um ponto de acesso à internet.

2.4.6 Alternativas existentes

	SCRAIM	PODIO	Easy Redmine	Atlassian Jira	Basecamp	Teamwork	PROJEC TMANA GER.COM	PivotalTracker	Zoho	VersionOne
Plano de Preços	Fremium ⁸ p/ utilizador	Fremium p/ utilizador	Subscrição fixa p/ utilizador	Subscrição fixa p/ utilizador	Subscrição fixa p/ projeto	Subscrição fixa p/ projeto	Subscrição fixa p/ utilizador	Subscrição fixa p/ utilizador	Subscrição fixa p/ projeto	Subscrição fixa p/ projeto
Versão Trial	Sim, 15 dias	Não	Sim, 14 dias	Sim, 7 dias	Sim, 60 dias limitada a 1 projeto	Sim, 30 dias	Sim, 30 dias	Sim, 60 dias	Não	Sim, 30 dias
Versão Gratuita	Sim, limitado a 5 utilizadores	Sim, limitado a 5 utilizadores	Não	Não	Não	Sim, limitado a 2 projetos	Não	Sim, limitado a 2 projetos e 3 utilizadores	Sim, limitado a 1 projeto	Sim, limitado a 10 utilizadores e 1 projeto
Preço para 5 utilizadores/ mês (€)	Grátis	Grátis	171	18	20 (limitado a 10 projetos), 50 (limitado a 40), 100 (limitado a 100)	26 (limitado a 15 projetos), 54 (limitado a 40), 109 (limitado a 75), 163 (limitado a 150)	114	14	18 (limitado a 20 projetos), 37 (limitado a 50)	132
Preço para 15 utilizadores/ mês (€)	90	123	171	69	20/50/100	26/54/109/163	251	68	18/37	160

⁸ Fremium: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

Preço para 25 utilizadores/mês (€)	375	320	171	137	20/50/100	26/54/109/163	388	137	18/37	662
Limite de Gestão de Projetos	Projetos Ilimitados	Projetos Ilimitados	Projetos Ilimitados	Projetos Ilimitados	Pacote sem limites por 150/mês	Pacote sem limites por 273/mês	Projetos Ilimitados	Limitado a 5 projetos no pacote p/ 5 utilizadores	Pacote sem limites por 73/mês até 30GB armazenamento	Projetos Ilimitados
Necessidade de Instalação/Equipamentos	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim, software instalado	Não	Sim, software instalado	Não
Tipo de Cliente	PME	PME	Grandes Empresas c/ muitos utilizadores	Grandes Empresas c/ muitos utilizadores	Grandes Empresas c/ muitos utilizadores	Grandes Empresas c/ muitos utilizadores	Grandes Empresas c/ muitos utilizadores	Grandes Empresas c/ muitos utilizadores	PME/Grandes Empresas	PME

Quadro 3: Principais concorrentes e as suas características

Existem ainda outras ferramentas de Gestão de projetos que, de certa forma, podem ser consideradas concorrentes, no entanto não possuem as mesmas funcionalidades e não têm o mesmo cliente alvo. Essas soluções existentes são: Wrike, Asana, Project Place, Trello, Smartsheet, Tenrox, ScrumBoards, Pango Scrum, Clarizen, Kickoff, Kanban Boards.

2.4.7 Motivações para a Internacionalização

O mercado nacional no setor das TIC é de pequena dimensão, pelo que é do interesse do SCRAIM impor-se no mercado global através de uma rápida internacionalização ainda na sua fase inicial de implementação.

A estratégia de internacionalização passa inicialmente pelos Estados Unidos da América, como forma de alavancar mais eficazmente as vantagens competitivas que o SCRAIM possui, captando cada vez mais mercado, e de desenvolver novas vantagens.

Visto que os EUA são pioneiros em inovação e tecnologia, detendo o maior polo de PME tecnológicas a nível mundial, o potencial utilizador do SCRAIM estará à partida mais informado e recetivo a novas ferramentas sendo mais claro para esse a perceção das suas funcionalidades. Assim, além da dimensão do setor das TIC nos EUA não ser sequer comparável ao caso de Portugal, é também esse um mercado mais educado e mais simples de moldar e explorar.

É possível adquirir também dos EUA novas competências, recursos e conhecimento específico, que complementem a solução SCRAIM, otimizando os processos da sua equipa de desenvolvimento, tanto ao nível de custos como de tempo, no sentido de criar uma ferramenta cada vez mais completa e com maior valor acrescentado. O mercado norte-americano estimula também o desenvolvimento da notoriedade da empresa nos mercados externos de forma a possibilitar a criação de uma identidade internacional e de alargar a sua base de clientes.

Após a seleção do mercado, é necessário então fazer uma análise da sua recetividade a fim de diminuir o risco inerente de investimento, planeando detalhadamente todo esse processo *a priori*.

3. Revisão de literatura

3.1 Enquadramento

No período após a Segunda Guerra Mundial, com a fundação da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (CECA) com vista à integração económica e à aproximação dos países (a fim de evitar que se sucedessem novos confrontos), verificou-se uma abertura gradual dos mercados e o início da denominada globalização moderna.

Através da criação destes mecanismos diplomáticos e comerciais, houve um avanço significativo de atividades desenvolvidas pelas empresas além das fronteiras do país de origem.

A liberalização e a interdependência das economias a nível mundial intensificaram-se com as grandes alterações geopolíticas dos anos 80, como a queda do muro de Berlim, o fim da Guerra Fria, o desmembramento da União Soviética e a abertura das economias de leste, a redução das barreiras alfandegárias e das tarifas negociadas.

Nas duas últimas décadas do século XX, ocorreu uma revolução tecnológica nas áreas de produção, transportes e telecomunicações (Oviatt e McDougall, 2000) e iniciou-se a Era da Informação. Estes avanços tecnológicos alteraram radicalmente as estruturas de mercado, tornando o mundo mais pequeno e o tempo mais acelerado (Simões, 1999), facilitando o acesso das empresas a clientes, distribuidores e parceiros em todo o mundo. O cliente e a concorrência são agora vistos a nível global, não restringindo o mercado a um só país (Oviatt e McDougall, 1997).

O ciclo de vida dos produtos foi encurtado, pois rapidamente são substituídos por novas inovações devido à partilha de conhecimento, pelo que as “janelas de oportunidades” são também mais curtas.

Em termos de formação, há uma cada vez maior especialização do conhecimento. As pessoas têm uma visão cada vez mais internacional, conhecem várias culturas e estabelecem, desde cedo, uma cadeia de contactos dispersa ao nível global.

Ao nível da procura, apareceram os nichos de mercado globais (Knight e Cavusgil, 1996), suscetíveis de existirem em qualquer parte do mundo e que resultam da crescente procura mais sofisticada e específica e da procura global mais homogénea.

Estas mudanças impulsionaram um número crescente de empresas para os mercados internacionais logo após a sua criação (Oviatt e McDougall, 1997; Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

3.2 Conceito de *Born Global*

Este tipo de empresas referidas, que se internacionalizam numa fase inicial do seu desenvolvimento ou logo após a sua criação, é denominado de *Born Globals* (Knight e Cavusgil, 1996). O conceito apareceu descrito de forma exaustiva, pela primeira vez em 1993, na Austrália, num estudo da McKinsey & Company (Rennie, 1993), com a referência expressa a um novo tipo de empresas que veem o mundo como um único grande mercado.

O conceito desafia as formas tradicionais de entender a internacionalização, que não conseguem explicar a mudança histórica verificada na estrutura do mercado global (Rennie, 1993; Knight e Cavusgil, 1996; Oviatt e McDougall, 1997).

Apesar dos seus recursos limitados, que geralmente caracterizam os novos negócios, as *Born Globals* atingem vendas internacionais significativas, e surgiram nesta época em números substanciais em todo o mundo (Knight e Cavusgil, 1996).

O conceito difere na literatura em relação à escala e ao alcance da internacionalização, existindo até estudos que distinguem vários tipos de *Born Globals* como é o caso do estudo de Kuivalainen *et al.* (2007) em que são definidas duas categorias distintas: verdadeiras *Born Globals*, que operam em mercados mais distantes, e *Born Internationals*, que entram em mercados culturalmente mais próximos e seguem estratégias que se assemelham mais à via de internacionalização gradual tradicional. Porém no que toca ao tempo de internacionalização o conceito é consensual: todas as empresas se internacionalizam rapidamente após a sua fundação.

O aparecimento das empresas *Born Global* é assim favorecido pela globalização (Yip, 1992; Bartlett e Ghoshal, 2000; Knight *et al.*, 2004) e pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação (Knight *et al.*, 2004). No entanto, não é possível afirmar que estas alterações consigam explicar, por si só, o porquê de determinada empresa ter um comportamento diferente daquele que tradicionalmente era o esperado. Ou seja, ainda não existe um quadro teórico que consiga abranger o fenómeno em todas as suas dimensões e em toda a sua dinâmica.

3.3 Características das *Born Globals*

Segundo Chetty e Campbell-Hunt (2004), a onda de *Born Globals* advém não só das alterações de mercado e da economia cada vez mais globalizada, mas também das estratégias mais agressivas de rede e de aprendizagem através do ganho de experiência. Estas características levam as *Born Globals* a adquirir uma maior capacidade para detetar oportunidades globais comparativamente às empresas mais tradicionais.

Knight e Cavusgil (2004) acrescenta que para ter o rápido sucesso nos mercados internacionais, as empresas têm de possuir também competências tecnológicas globais e desenvolver um produto único e inimitável, focando-se sempre na sua qualidade. Estas vantagens competitivas são alimentadas pela capacidade das *Born Globals* de reterem conhecimento tecnológico e beneficiarem do facto de serem as pioneiras e de se manterem sempre um passo à frente da concorrência (Freeman *et al.*, 2010).

Além de um conceito inovador, as *Born Globals* adotam sempre uma abordagem orientada para o exterior, onde o pensamento visionário dos empreendedores é crucial para a identificação de janelas de oportunidades globais (Simões e Dominginhos, 2001), para a localização de possíveis parceiros e para a rápida construção de relações (Freeman *et al.*, 2010).

Na fase inicial de internacionalização, as empresas têm como características a falta de experiência nos mercados internacionais e de recursos financeiros, humanos e tangíveis (Knight e Cavusgil, 2004). Estas lacunas são normalmente compensadas pelo conhecimento adquirido através da experiência do fundador da empresa, da restante equipa e através de parceiros estratégicos (Bruneel *et al.*, 2010). Bruneel *et al.* (2010) afirma ainda que à medida que a empresa ganha experiência de mercado, torna-se menos dependente dos conhecimentos dos seus elementos e dos seus parceiros.

Por vezes, a rápida internacionalização é de certa forma forçada devido à pequena dimensão do mercado de origem da empresa, como é exemplo o estudo de Knight *et al.* (2004), onde as *Born Globals* dinamarquesas geravam 71% das suas vendas totais no exterior, em comparação com 47% da amostra norte-americana, reflexo do pequeno volume do mercado dinamarquês e da sua proximidade com os países vizinhos europeus.

A decisão do *timing* ideal de internacionalização não é consensual na literatura, não existindo um momento perfeito definido. Segundo Carr *et al.* (2010) existe um dilema quanto a esta questão, na medida em que o adiamento da internacionalização é suscetível de reforçar a probabilidade de sobrevivência a longo prazo da empresa, porém a internacionalização no início do seu desenvolvimento é suscetível de maximizar o potencial de crescimento de curto prazo.

As empresas mais antigas são mais propensas a sobreviver após a entrada nos mercados internacionais, no entanto estas experienciam um menor crescimento a curto prazo comparativamente às empresas mais jovens (Carr *et al.*, 2010). Isto é explicado, de certa forma pela maior capacidade das *Born Globals* se adaptarem às necessidades do mercado de destino (Sharma e Blomstermo, 2003). Segundo Sharma e Blomstermo (2003), é muito mais difícil para as empresas com grande experiência no mercado doméstico mudar os seus modelos e processos do que é para as *Born Globals*.

3.4 Teorias de Internacionalização

Neste capítulo, são analisadas as várias abordagens ao processo de internacionalização existentes na literatura, na tentativa de melhor explicar e enquadrá-las com as empresas *Born Global*.

3.4.1 Paradigma Eclético de Dunning

O Paradigma Eclético de Dunning, também conhecido como Paradigma OLI, foi apresentado pela primeira vez pelo autor em 1976, num *Nobel Symposium* em Estocolmo.

O Paradigma OLI associa as características distintivas das empresas com as dos países, para explicar os fluxos comerciais internacionais e de investimento estrangeiro. Segundo esta perspetiva, a internacionalização de qualquer empresa depende de três conjuntos de subparadigmas: vantagens de propriedade (*Ownership*), de localização (*Location*) e de internalização (*Internalization*).

As vantagens de propriedade estão relacionadas com o conceito de vantagem comparativa de Hymer (1960) e podem ser de vários tipos:

- Poder de mercado monopolista, criando barreiras à entrada no mercado do produto final;

- Recursos e/ou capacidades escassos ou únicos, produzindo uma maior eficiência técnica ou um produto tecnologicamente mais avançado ou mais inovador;
- Capacidade da estrutura de decisão da empresa em avaliar recursos e competências exteriores e em combinar esses com os existentes no seu mercado;
- Estratégia e orientação de gestão.

As vantagens de localização partem da atratividade da posição geográfica das empresas em comparação com as alternativas existentes, incluindo os transportes, a acessibilidade da mão de obra e os restantes custos de produção, as barreiras culturais, económicas, políticas e o potencial de mercado.

Relativamente às vantagens de internalização, estas referem-se ao facto da empresa beneficiar da absorção de determinadas atividades, ao invés de conseguir esses produtos e/ou serviços recorrendo ao mercado.

A partir do Paradigma OLI, é possível identificar a melhor forma de entrada nos mercados externos.

Segundo este modelo, para a empresa ser competitiva no seu processo de internacionalização, é crucial que tenha vantagens de -propriedade, optando pela exportação. Para que ocorra um investimento nos mercados externos, é necessário que a empresa beneficie de outro tipo de vantagens como por exemplo de localização, recorrendo assim ao licenciamento ou franchising.

O modelo aborda a internacionalização de uma perspectiva demasiado estática, não sendo o mais adequado para descrever este processo para pequenas empresas como as *Born Globals*, que têm uma visão mais dinâmica.

3.4.2 Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala ou Modelo de Internacionalização por Etapas foi desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1977. Esta abordagem vê a empresa como uma organização em desenvolvimento, onde a sua internacionalização é consequência da sua aprendizagem. Na medida em que o crescimento da empresa é progressivo, o modelo de Uppsala defende a internacionalização como um processo de envolvimento sequencial nos mercados externos (Johanson e Vahlne, 1977).

A estratégia gradual de internacionalização do Modelo tanto se materializa na seleção dos mercados externos a atingir como no modo de operação.

A empresa escolhe inicialmente um país de destino com uma distância psicológica (*psychic distance*) pequena em relação ao seu país de origem e progressivamente entra em mercados com distâncias psicológicas maiores.

Quanto ao modo de operação, a internacionalização só ocorre quando o mercado doméstico estiver saturado e as oportunidades nesse já não sejam lucrativas. A empresa começa inicialmente com exportações para o país selecionado, posteriormente são formalizados acordos com intermediários (por ex: agentes comerciais), e só após esta fase é que a empresa está apta a elaborar as suas próprias vendas no país. O último nível de envolvimento é representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país de destino.

A posição de uma empresa nos mercados internacionais é alterada através da experiência ganha em operações e atividades internacionais e das decisões de compromisso para com esses.

No contexto atual, este modelo não é totalmente representativo da complexidade da realidade existente e da diversidade de combinações estratégicas de internacionalização. Esta não é uma abordagem completamente válida para explicar o fenómeno das *Born Globals* (Knight e Cavusgil, 1996), pelo facto de este tipo de empresa já nascer com um nível de comprometimento internacional, contrariando a entrada nos mercados externos por etapas defendidos pelo modelo.

A indústria tecnológica atual também não é devidamente abrangida, pois as empresas deste setor são na maioria de pequena dimensão e com falta de experiência internacional, no entanto verifica-se uma acelerada internacionalização e uma rápida adaptabilidade às mudanças ocorridas no mercado de forma a aproveitar as janelas de oportunidades.

3.4.3 Resource Based View (RBV)

Segundo a *Resource Based View*, a empresa é vista como o conjunto de recursos e competências únicos e inimitáveis, que garantem a sua vantagem competitiva crucial para a internacionalização.

A posição de mercado da empresa detida através da sua vantagem competitiva resulta da sua capacidade de gerir e explorar os seus recursos estratégicos e de

desenvolver outros. Entende-se por recursos competitivos, aqueles que forem valiosos, raros, dificilmente imitáveis e sem substitutos, simultaneamente (Barney, 1991).

Segundo Wernerfelt (1984), a entrada em novos mercados deverá assim passar pelas seguintes etapas: 1) identificação dos recursos únicos que a empresa possui, 2) avaliação dos mercados onde estes recursos possam ser utilizados de forma mais rentável e 3) definição da forma de utilização dos resultados.

A definição do perfil da empresa em termos de recursos ditará o melhor mercado para atuar e a quantidade ótima de produto a utilizar, no entanto há dificuldades neste âmbito devido às constantes mudanças verificadas no ambiente empresarial e à diversidade e heterogeneidade de empresas envolvidas.

3.4.4 Knowledge-Based View (KBV)

A perspectiva da KBV segue a abordagem da *Resource-Based View*, no entanto as vantagens competitivas surgem apenas do conjunto de recursos intangíveis da empresa, mais concretamente do conhecimento. Por outras palavras, a KBV afirma que as empresas com maior capacidade de criar e gerir conhecimento com valor e inimitável têm uma maior capacidade de criar vantagens face à concorrência.

A internacionalização de uma empresa é um processo de risco, pois essa lida com vários fatores desconhecidos. Um maior conhecimento dos mercados externos faz com que a empresa tenha uma maior preparação, confiança e desenvoltura para com as adversidades e imprevistos. Assim, as organizações que possuem conhecimento acumulado têm naturalmente mais vantagens nos mercados externos do que as que não têm de todo.

A capacidade de aprendizagem é ainda facilitada por conhecimentos específicos. As empresas já com conhecimentos baseados na experiência e *know-how* (e.g., tecnológicos e comerciais) tornam-se mais aptas a aprender mais rapidamente.

3.4.5 Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD)

A Teoria das Capacidades Dinâmicas vem acrescentar à RBV o facto do conjunto de recursos detidos por uma empresa ser diferente das suas capacidades.

Enquanto a RBV explora o conceito de ativos e recursos específicos, a TCD foca-se na razão específica da empresa deter e desenvolver vantagens distintas não transacionáveis e inimitáveis.

Esta visão de capacidades dinâmicas dita que o desenvolvimento de novas competências facilitará a identificação e resposta a novas oportunidades (Jarvenpaa e Leidner, 1998).

3.4.6 Teoria centrada nas Redes Organizacionais

As oportunidades são reconhecidas como o elemento mais importante do corpo do conhecimento que conduz o processo de internacionalização. Essas oportunidades são conseguidas através do acesso e da posição da empresa nas redes (Johanson e Vahlne, 2009).

Segundo o modelo, cada empresa está envolvida numa rede de relações, diretas e indiretas, onde a sua internacionalização depende da sua capacidade de estabelecer e fortalecer o seu posicionamento na rede internacional.

A criação de uma empresa numa indústria caracterizada por ter uma elevada rede de ligações (fornecedores, distribuidores e clientes) (como é o caso do setor tecnológico) facilita o seu processo de expansão internacional, com oportunidades ao nível global que não teriam de outra forma (Oviatt e McDougall, 1994).

O modelo baseado nas redes assenta assim na influência que as entidades externas têm sobre a internacionalização das empresas (Johanson e Mattsson, 1988). As oportunidades e as limitações estão relacionadas com os recursos e capacidades da empresa e das suas parceiras.

A capacidade de atuar no mercado com base nos próprios recursos e em mobilizar e coordenar os recursos de outros da rede de relações resulta na sua vantagem competitiva perante a concorrência.

A estratégia de internacionalização, segundo Johanson e Mattsson (1988), decorre do estabelecimento de uma posição nas redes estrangeiras já existentes mas onde a empresa ainda não está presente (extensão internacional), do desenvolvimento da sua posição e maior comprometimento de recursos em redes estrangeiras onde a empresa já está presente (penetração internacional) ou do aumento da coordenação entre posições já ocupadas pela empresa em diferentes redes (integração internacional).

O Modelo das Redes é visto na literatura vigente como uma teoria de internacionalização capaz de explicar o fenômeno das pequenas empresas que se internacionalizam logo após a sua criação. Borsheim e Solberg (2004) afirmam que o aparecimento das *Born Globals* surge da tendência global para o estabelecimento de redes. Knight e Cavusgil (1996) acrescentam ainda que estas pequenas empresas, que naturalmente têm pouca capacidade em termos de recursos, vão utilizar a rede para complementá-los, através das competências, recursos e relações de negócio dos seus parceiros e do acesso a financiamento e capital nos mercados externos (Sharma e Blomstermo, 2003). As *Born Globals* retiram ainda da cooperação com outras empresas resultados significativamente positivos na sua inovação (Zeng *et al.*, 2010).

Assim, a empresa usufrui do acesso a recursos dos seus potenciais parceiros, desenvolvendo o seu conhecimento internacional, a sua reputação e beneficiando de um maior número de oportunidades de mercado e da aprendizagem experiencial (Zhou *et al.*, 2007).

O estabelecimento de relações e parcerias estratégicas devem ser assim consideradas como um meio para as pequenas empresas atingirem uma mais rápida e rentável internacionalização (Zhou *et al.*, 2007), sendo imperativo que a construção dessas seja feita o mais cedo possível (Sharma e Blomstermo, 2003). Essas parcerias devem ser superficiais em termos de compromisso, temporárias, por serem menos complexas e menos custosas (Sharma e Blomstermo, 2003) e meramente económicas (Coviello, 2006). Porém, quando se trata de empresas especializadas em alta tecnologia (por ex. empresas de software), em que a sua sobrevivência depende da sua vantagem competitiva e da sua adaptação às rápidas mudanças, é proveitoso segundo o estudo de Freeman *et al.* (2010) que as relações sejam fortes em termos de compromisso, de confiança e de longo prazo, com vista a assegurar a facilidade de partilha de conhecimento tecnológico, permitindo a transferência, absorção e desenvolvimento de novos conhecimentos.

As relações e a rede em que uma *Born Global* se insere evoluem naturalmente com o desenvolvimento do seu processo de internacionalização. À medida que a empresa progride nos mercados, há um aumento no alcance e tamanho da rede e uma diminuição no compromisso e nas restrições da mesma (Coviello, 2006).

Porém, o estabelecimento de relações internacionais pode ser um processo demorado no tempo, o que é contraditório com a rápida internacionalização verificada em algumas pequenas empresas, que não têm tempo suficiente para as estabelecer. Cria-se, assim, a necessidade de uma outra força impulsionadora da internacionalização para este tipo de empresas como é o caso do poder do empreendedor em transportar com ele relações, recursos e características específicas relevantes.

3.4.7 Teoria Centrada no Empreendedor Internacional

As teorias do empreendedorismo internacional centram-se no papel do empreendedor e na sua influência na internacionalização da sua empresa, ao nível da direção, modo e velocidade do processo (Leonidou et al., 1998).

O empreendedor é, neste sentido, considerado como o fator chave que determina as opções estratégicas de crescimento de uma PME a nível internacional, através das suas características pessoais, da sua rede de contactos e capital social, e das suas experiências e conhecimentos prévios.

O empreendedor tem necessariamente que ser capaz de reconhecer as oportunidades existentes, tanto no mercado nacional como no internacional, as barreiras e dificuldades a essas aliadas e gerar o conhecimento e a motivação suficientes para as explorar e ultrapassar (McMullen e Sherpherd, 2006).

4. Teorias de Internacionalização aplicadas às *Born Globals*

Após a análise das várias abordagens possíveis para o estudo da internacionalização de empresas *Born Global* é possível concluir que nenhuma teoria, por si só, consegue explicar o movimento em causa.

As perspetivas baseadas na empresa (Paradigma Eclético de Dunning, Modelo de Uppsala, *Resource Based View*, *Knowledge Based View* e Teoria das Capacidades Dinâmicas) focam-se apenas nas características da própria empresa, negligenciando tanto o meio envolvente como os seus empreendedores. Acresce ainda que estas teorias apoiam um processo de internacionalização que se prolonga por um considerável período de tempo, seja para a construção de uma base doméstica sólida, seja para o estabelecimento de vantagens competitivas, o que contraria a característica da rápida internacionalização das *Born Globals* após a sua criação.

No modelo de Uppsala, as empresas vão-se internacionalizando gradualmente à medida que o seu conhecimento experiencial, adquirido no processo, aumenta (Johanson e Vahlne, 1977). O desenvolvimento nos mercados externos depende assim do caminho já percorrido pela empresa (Johanson e Vahlne, 1977).

A mesma situação de perspetiva demasiado estática ocorre no caso do modelo do Paradigma Eclético de Dunning, que coloca as empresas a seguir um rígido padrão de internacionalização.

Estas abordagens não se adaptam às *Born Globals*, que se internacionalizam rapidamente e de forma mais dinâmica, não seguindo um padrão de expansão internacional concreto.

As abordagens centradas nos recursos (RBV, KBV e TCD) centram-se nos atributos da empresa que são únicos ou inimitáveis, e que funcionam como vantagem competitiva sustentável necessária à internacionalização. Estes modelos ajudam a compreender o que faz com que uma *Born Global* tenha capacidade para se internacionalizar, no entanto não ajudam a compreender o que a leva a internacionalizar-se e como é que o faz.

Além disso, estas abordagens não têm em atenção as relações entre as empresas e as características dos seus empreendedores como possíveis fatores diferenciadores.

Na perspectiva da rede, o papel fulcral na internacionalização de uma *Born Global* pertence ao seu posicionamento numa rede industrial. Os atributos internos da empresa (características do empreendedor inclusive) pouco importam, podendo as lacunas dessa serem colmatadas com o acesso indireto a recursos, competências e conhecimentos dos seus parceiros.

Esta perspectiva parece adequar-se à falta de recursos e conhecimento, característica das empresas *Born Globals*, podendo esses serem preenchidos pela sua rede de contactos. No entanto, pressupondo que se trata de uma empresa nova, como é que já tem contactos estabelecidos nos mercados externos? Os contactos poderão ser explicados pelas experiências anteriores dos seus empreendedores, contudo esta abordagem não tem em atenção essa característica.

Por fim, na abordagem internacional do empreendedorismo, tudo parece depender das características e relacionamentos do empreendedor que trará a vantagem competitiva para a empresa e fará com que essa se internacionalize através da sua rede de contactos pessoal. Esta perspectiva não destaca a existência da própria empresa, os seus atributos, recursos e rede de relações, pelo que só fará sentido para explicar a internacionalização de *Born Globals* se for vista como uma extensão das outras teorias.

É possível concluir que todas as perspectivas falham, de certa forma, por não considerarem os outros elementos. Assim, para uma visão mais completa da rápida internacionalização das *Born Globals* é necessário interligar a perspectiva da empresa, com a perspectiva das redes e com a do empreendedor. Ao integrar-se as três abordagens obtém-se uma empresa com características e um empreendedor únicos que se relaciona e interage com outras empresas no mercado externo, quer seja através de relações organizacionais ou através da rede de contactos do empreendedor.

5. Metodologia

A metodologia aplicada no presente Relatório de Estágio de Mestrado assenta numa investigação qualitativa através de uma base teórica sobre as questões estratégicas que definem a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais por parte de PME tecnológicas.

O propósito do relatório final de estágio passa pela interligação da literatura vigente com o caso da estratégia de penetração no mercado dos EUA por parte do SCRAIM.

No desenvolvimento de uma investigação deve-se, em primeiro lugar, definir o objeto de estudo, pois essas condicionam as restantes fases da estratégia e as opções metodológicas a utilizar.

As questões aqui colocadas debruçam-se sobre: Como é que o SCRAIM se vai internacionalizar para os EUA? Porque é que se vai utilizar essa estratégia de internacionalização? Yin (2003) defende que o estudo de casos é apropriado e deve ser considerado quando surgem este tipo de questões, quando não se consegue manipular o comportamento das envolventes do estudo, quando se quer abranger condições contextuais que se acreditam ser relevantes para o fenómeno em causa, ou quando as fronteiras não são claras entre o fenómeno e o contexto.

Além disso, a base teórica existente não é considerada suficientemente forte para sustentar a estratégia de internacionalização do SCRAIM, na medida em que nenhuma teoria por si só é capaz de compreender de uma forma dinâmica a internacionalização de *Born Globals*.

Como tal, a teoria será reforçada pelo estudo de casos de internacionalização de empresas com perfil semelhante ao do SCRAIM. Esta metodologia vai ao encontro da desenvolvida por Dubois e Gadde (2002) - *Systematic Combining*.

A opção tomada no presente relatório é a de utilização de vários casos (*multiple case study*) para que os resultados sejam considerados o mais relevantes possíveis, e de forma a evitar que possíveis fragilidades num só caso inviabilizem a credibilidade de toda a investigação.

A seleção dos casos é também considerada primordial e deve ser guiada pela teoria apresentada no relatório, como forma de testá-la e fundamentá-la para que sirva em parte como justificação para a estratégia proposta para o SCRAIM.

Assim, os casos foram escolhidos de forma relevante, de acordo com o referido anteriormente, com potencial de aprendizagem (Dubois e Gadde, 2002) e seguindo determinadas características que se assemelham às do SCRAIM:

- Serem *Born Globals*
- Serem de base tecnológica ou a atuar no ramo das Tecnologias de Informação
- Serem empresas de capital exclusivamente nacional aquando da sua criação – para que a internacionalização não seja inicialmente influenciada pelas suas ligações financeiras

Para a seleção dos casos foi feita uma análise prévia do mercado das empresas com as características referidas e que estivessem ativas no mercado norte-americano.

Depois de selecionadas, foram recolhidas informações sobre as empresas através da Internet, porém a principal fonte de recolha de dados foi feita através do contacto com as mesmas e de entrevistas pessoais semiestruturadas dirigidas a responsáveis dessas.

No processo de contacto com as empresas selecionadas, muitas não estiveram dispostas a colaborar e outras foram consideradas não relevantes para a investigação.

Nas entrevistas foram utilizados guiões (ver em detalhe no anexo 1) como forma de orientação para os pontos considerados essenciais: compreender a trajetória, as estratégias e os contextos da internacionalização das empresas.

As empresas selecionadas foram a Veniam, a Feedzai e a Xhockware. Os entrevistados foram a Dra. Maria Souto (Diretora-Geral da Veniam), o Dr. Filipe Neves (Diretor Financeiro da Feedzai) e o Dr. João Neiva (Diretor de Operações e Cofundador da Xhockware).

Partindo do estudo das teorias existentes sobre os modos de entrada de *Born Globals* e da análise comparativa de casos de internacionalização semelhantes, produzirei recomendações que melhor auxiliem o SCRAIM nas ações a tomar na sua estratégia de expansão internacional.

Para a recolha de dados procedeu-se assim a entrevistas pessoais para os casos de estudo, à análise documental, com recurso a jornais periódicos da área, a documentos internos da empresa e externos de entidades governamentais e associações sectoriais, a estudos de mercado e a análises económicas dos EUA. A observação foi também um método utilizado no que toca à análise de casos de estudo de internacionalização.

De forma a dar credibilidade à investigação e às conclusões daí retiradas, a validação do estudo ocorre através da triangulação da informação recolhida de diferentes fontes, da fiabilidade dessas próprias fontes (instituições de renome, artigos científicos muito citados, entre outros), da procura de dados o mais completos possíveis e da comparação entre vários casos de estudo.

A triangulação é um método que permite dar força aos resultados alcançados e colmatar lacunas e imprecisões, pois a informação é obtida por diversas vias e coincide. Com isto, neste trabalho, tentou-se contornar a subjetividade da interpretação de uma pessoa na investigação com a triangulação das ideias teóricas e dos dados materiais, não se tendo desta forma alcançado o que se esperava ver, mas sim aquilo que os dados mostravam.

6. Casos de Estudo

Na secção 6 serão apresentados os três casos selecionados de empresas que se internacionalizaram ou que se estão a internacionalizar para os EUA: Veniam, Feedzai e Xhockware.

6.1 Caso da Veniam

6.1.1 Apresentação

A Veniam, Lda é uma empresa de base tecnológica, que foi fundada em março de 2012 pelos professores universitários Dr. João Barros (Universidade do Porto) e Dra. Susana Sargento (Universidade de Aveiro), em parceria com o Instituto de Telecomunicações.

A ideia de negócio, que surgiu em ambiente académico após 8 anos de investigação, passa pelo desenvolvimento e comercialização de tecnologias de redes sem fios que permitem a comunicação entre veículos e a sua ligação à Internet.

O objetivo da Veniam é criar a “Internet em movimento” (*Internet of Moving Things*), transformando frotas de veículos em redes ativas, para ampliar a cobertura de rede WiFi das cidades e garantir a conectividade permanente, sem que haja uma dependência das redes móveis.

Paralelamente, a utilização da tecnologia permite aumentar a eficiência de frotas comerciais, reduzir a congestão de tráfego, facilitar a integração de veículos elétricos em redes de distribuição e melhorar a segurança e qualidade de experiência de condutores e passageiros.

As principais tecnologias desenvolvidas pela Veniam são:

- Interfaces sem fios para redes veiculares (pontos de acesso fixos e unidades móveis para veículos);
- Arquiteturas de rede autoconfiguráveis e protocolos de comunicação para redes de veículos;
- Mecanismos de segurança de comunicação para veículos em rede.

Complementarmente, a Veniam desenha e implementa redes veiculares *ad-hoc* para um conjunto diversificado de modelos de negócio. Utilizando simulação avançada a Veniam produz estudos detalhados sobre a qualidade de serviço, largura de banda, latência e cobertura de rede para cidades, densidades de veículos e cenários de tráfego

específicos. Os resultados destas simulações são utilizados para otimizar a performance de instalações de redes veiculares.

6.1.2 Características Iniciais

Em termos de características da empresa parece interessante referir que, desde a sua criação, a Veniam mantém relações com várias universidades, especialmente, com a Universidade do Porto (mais especificamente com a Faculdade de Engenharia do Porto), a Universidade de Aveiro (mais concretamente com a Faculdade de Engenharia de Aveiro) e o Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE). Além das universidades referidas, está também ligada ao universo académico através da sua presença no Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC) e na Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro (IEUA).

A empresa desde a sua fundação “promoveu a realização de testes e colocou a solução a funcionar junto dos potenciais parceiros e clientes” (Souto, 2015). A realização de testes efetuou-se pela validação do produto no mercado nacional através de um cliente garantido, a Sociedade de Transportes Coletivos do Porto, S.A. (STCP).

A Veniam, juntamente com a STCP, criou, em 2014 no Porto, a maior rede veicular do mundo, com a ligação entre mais de 400 autocarros da cidade permitindo o acesso à rede WiFi a cerca de 60 mil pessoas por mês.

A ativação do produto em base doméstica numa fase inicial permitiu eliminar tudo aquilo que não agregava valor para o cliente final, evitar e corrigir defeitos e ter a certeza que o produto realmente funciona e entrega qualidade ao mercado. Esta integridade do produto percebida torna a Veniam mais apelativa e credível para iniciar o seu processo de internacionalização.

A abordagem inicial ao mercado nacional serviu também de alguma forma para maximizar e capitalizar a rede de relações e contactos em Portugal.

Os dois fundadores da Veniam, Dr. João Barros e Dra. Susana Sargento, tinham, à data da sua criação, experiência internacional que provinha dos seus percursos profissionais “ligados a universidades, projetos e programas internacionais” (Souto, 2015) e que levou em parte à participação de dois empreendedores americanos, Dra. Robin Chase e Dr. Roy Russell, na empresa como cofundadores.

O Dr. João Barros, fundador e atual Diretor Executivo da Veniam, é professor catedrático na Faculdade de Engenharia do Porto com ligações académicas ao mercado norte-americano como professor visitante associado na Universidade de Stanford e antigo professor visitante no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). A sua experiência profissional internacional expande-se através:

- Do Programa Carnegie Mellon Portugal (uma parceria internacional de cinco anos financiada pela FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia), assumindo o cargo de Diretor nacional de 2009 a 2012.
- Da empresa portuguesa Streambolic (que oferece um conjunto abrangente de soluções para melhorar significativamente a comunicação WiFi em dispositivos móveis) com clientes nos mercados externos, onde foi cofundador e atual membro do Conselho de Administração.
- Do Instituto de Telecomunicações no Porto, com um mandato de 6 anos (de 2007 a 2014) como Diretor fundador.

A Dra. Susana Sargento é professora da Universidade de Aveiro desde 2004 e responsável pelo grupo de Arquitetura de Redes e Protocolos (NAP) nessa mesma universidade. Relativamente à sua experiência internacional, a fundadora da Veniam é professora visitante na Faculdade de Engenharia Eletrotécnica e Informática da Universidade Carnegie Mellon (EUA) desde 2008, onde realizou o seu período de intercâmbio no ano letivo 2010/2011.

A Dra. Susana sempre esteve envolvida em inúmeros projetos e conferências internacionais como os projetos integrados no Programa-Quadro da UE FP6 e FP7, projetos CMU Portugal (Carnegie Mellon University), conferências ICC (Conferência Internacional sobre Comunicações), Globecom e FEDNET do IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers' Communications Society), entre outros.

A Dra. Robin Chase, co-Fundadora e atual Presidente do Conselho de Administração da Veniam, é a fundadora da Zipcar, a maior empresa de partilha de automóveis do mundo, e cofundadora da Buzzcar, empresa que permitiu a 7 mil pessoas em França partilhar os seus carros particulares com 70 mil membros. É regularmente

referida nos *media* (e.g. Fast Company 50 Innovators, Business Week's Top 10 Designers) e foi nomeada como uma das 100 pessoas mais influentes pela revista Time.

A Dra. Chase é membro do conselho do World Resources Institute (WRI), uma das organizações ambientais não governamentais na área ambiental mais respeitáveis do mundo, e foi membro do Conselho de assessoria governamental do comércio norte-americano para a Inovação e Empreendedorismo.

O Dr. Roy Russell, cofundador e atual Diretor Técnico da Veniam, formou-se no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) onde iniciou a sua investigação na área de desenvolvimento de software e sistemas informáticos de gestão.

Embora tenha abraçado alguns grandes projetos empresariais liderando equipas de desenvolvimento de software multifuncionais, sempre teve um gosto especial por trabalhar em *startups*¹ no seu estágio inicial, tendo sido responsável por algumas dessas na área de software de gestão de transportes:

- Como atual Diretor Técnico da Buzzcar desde 2010;
- Como Diretor Técnico Fundador da Zipcar de 2000 a 2006;
- Como Diretor Técnico da GoLoco, Inc e Meadow Networks desde 2007.

6.1.3 Motivações

A vocação internacional da Veniam sempre foi assumida desde a sua criação: “Sempre pensamos que isto era para o mercado mundial” (Souto, 2015). A cultura internacional começa desde logo pela “atitude” do nome e *website* direcionada para o mercado global.

Considerando a pouca relevância e abertura do mercado português em termos de procura de tecnologias para serviços de transporte, a empresa sabia que não seria sustentável dedicar-se apenas a esse, “sempre pensou que estava a produzir uma solução que se destinava ao mercado global e mesmo em termos de financiamento sempre foi buscá-lo ao mercado em geral e não ao mercado português única e exclusivamente.” (Souto, 2015).

Após ser reconhecida a ambição da empresa em internacionalizar-se rapidamente, os seus fundadores e criadores que “sempre tiveram ligações a

¹ Startup: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

universidades americanas” (Souto, 2015) procuraram aumentar o reconhecimento e credibilidade da empresa nesse mercado, utilizando as suas redes de contactos internacionais e colocando a Dra. Robin Chase e Dr. Roy Russell como cofundadores.

6.1.4 Processo de Internacionalização

Os cofundadores americanos vieram trazer uma maior aproximação do mercado norte-americano à Veniam e uma maior promoção do conhecimento do produto por parte de potenciais interessados nesse mercado.

Na perspetiva da empresa, a probabilidade de estabelecer relações nos EUA aumentou, pelo facto da Dra. Robin Chase e Dr. Roy Russell trazerem um maior conhecimento das oportunidades e parceiros existentes, do *modus operandis* e da legislação em vigor nesse mercado.

O foco inicial do processo de internacionalização, além do reforço e validação do produto no mercado doméstico, incidiu sobre o aumento da credibilidade da Veniam por via da sua presença em feiras e concursos internacionais de empreendedorismo e inovação no âmbito tecnológico.

Em fevereiro de 2013, a Veniam foi a grande vencedora da 3ª edição do concurso internacional *Building Global Innovators* (BGI), promovido pelo ISCTE (Instituto Universitário de Lisboa), em parceria com o MIT, o Deshpande Center for Innovation, o Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship e o parceiro financeiro Caixa Capital.

Os concursos de empreendedorismo permitiram à Veniam, além de todos os apoios financeiros como prémio de vencedor, receber uma maior atenção dos mercados externos através de, por exemplo no caso do BGI, apoio à incubação nos Estados Unidos e de parceiros internacionais, formação e *coaching* de mentores internacionais aplicados à execução de estratégias de penetração no mercado e possibilidade de expor o projeto através da participação direta em *bootcamps* e *pitches* para investidores.

A crescente exposição internacional da empresa fez com que esta, em agosto de 2013, decidisse abrir um novo ciclo e transferir a sua sede legal para os EUA, mais concretamente para Silicon Valley, Mountain View, Califórnia.

A Veniam é atualmente uma “empresa americana de engenharia portuguesa” (Souto, 2015), visto que a sede e a “maioria do capital é americano mas o desenvolvimento do produto é unicamente nacional com os laboratórios de desenvolvimento a permanecerem em Aveiro (IEUA) e no Porto (UPTEC)” (Souto, 2015).

Esta decisão, segundo a Dra. Maria Souto (2015), prende-se com o facto de a empresa considerar o mercado norte-americano de “muito maior dimensão relativamente ao português, de existir uma maior disponibilidade financeira para consumo e investimento” e de existir uma maior cultura tecnológica, onde as pessoas “absorvem novas funções e inovações mais facilmente”.

Em dezembro de 2014 a Veniam conseguiu seduzir um consórcio americano de investidores a aplicar 4,9 milhões de dólares (3,9 milhões de euros) para garantir a sua presença em Silicon Valley, expandir a empresa em solo americano e acelerar o processo de instalação de redes veiculares em várias cidades dos Estados Unidos da América.

O consórcio financiador é liderado pela sociedade de capital e risco True Ventures, contando ainda com a participação da Union Square Ventures e da Cane Investments.

O processo de internacionalização tem-se desenvolvido “quer com parcerias, quer com negociação direta com potenciais clientes através do levantamento por análise de mercado, de artigos, informações em base de dados, e de pessoas que vêm ter connosco ou que nos contactam por saberem da existência do piloto que fizemos.” (Souto, 2015).

“Em termos geográficos, embora a primeira seleção de mercado de destino tenha sido o norte-americano, têm surgido oportunidades a nível global e o mercado asiático está a ser desenvolvido muito em paralelo, além do europeu.” (Souto, 2015)

“Em termos de segmentos de mercado, estamos a abordar dois segmentos diferentes: um é o das Cidades Inteligentes (*Smart Cities*), portanto de redes veiculares em cidades, o outro é o dos chamados Espaços Controlados (portos, aeroportos, grandes estações mineiras e estaleiros).” (Souto, 2015)

O Dr. João Barros, em declarações ao UPTEC considera que “as redes de veículos em grande escala estarão na base de uma expansão mais rápida da *Internet of Things* (Internet dos Objetos) tanto nas cidades como em ambientes industriais”.

No ano de 2015, tem-se verificado uma maior aceitação do produto por parte do mercado global e prova disso é a notoriedade que a Veniam tem conseguido internacionalmente, vencendo vários prémios de inovação que farão com que naturalmente surjam cada vez mais oportunidades internacionais.

- Em maio de 2015, venceu o prémio *The Scale-Up Award of the Wireless Broadband Alliance (WBA)*.
- Em 12 de junho de 2015, foi selecionada para a lista *Fierce 15* da FierceWireless, designando-a como uma das principais empresas de wireless de capital privado do ano. Os editores da FierceWireless escolheram a Veniam para ser uma das startups mais "ferozes" na indústria wireless em 2015, e uma empresa que tem forte potencial para crescer muito rapidamente nos próximos anos.
- Em 23 de junho de 2015, venceu o prémio *2015 Red Herring Top 100 North America award*, que homenageia as mais promissoras empresas privadas do ano.
- Em 30 de junho de 2015, venceu o *Prémio inovação NOS*.

6.2 Caso da Feedzai

6.2.1 Apresentação

A Feedzai surgiu no final de 2008 como resultado de uma investigação feita pelo Dr. Paulo Marques e Dr. Pedro Bizarro, na Universidade de Coimbra, com a colaboração do Dr. Nuno Sebastião, na altura *Technical Officer* na Agência Espacial Europeia.

A empresa é fundada em 2009 em Coimbra com o objetivo de analisar e processar grandes quantidades de dados em tempo real, através de uma solução que funde a inteligência artificial e *machine learning* com inteligência humana.

A solução era assim aplicada “à monitorização de dados de negócio (*business monitoring*) em três vertentes: Telecomunicações, Serviços Públicos (eletricidade, gás natural, água, saneamento), Banca e Setor Financeiro.” (Neves, 2015).

“O percurso da empresa após uma identificação de oportunidade passou a focar-se apenas e só na deteção e prevenção de fraude de pagamentos. Hoje em dia é uma empresa especializada em soluções antifraude para o setor da banca, financeiro, pagamentos e comércio eletrónicos.” (Neves, 2015)

A tecnologia da Feedzai ajuda os seus clientes a detetar fraudes através do desenvolvimento de padrões do comportamento do consumidor quando fazem compras, reduzindo o risco *online* e *offline*.

O software pode encontrar anomalias de pagamento até 10 dias antes do que qualquer outra solução existente e expor mais casos de fraude (até 60% mais do que a concorrência) com uma pequena margem de erro.

6.2.2 Características Iniciais

A Feedzai sempre esteve ligada ao meio académico desde o impulso que a experiência na Universidade Carnegie Mellon, do Dr. Pedro Marques e Dr. Pedro Bizarro enquanto investigadores e professores, deu para ambicionar e ter a certeza de que poderiam desenvolver um produto com impacto global, até à sua criação e atual presença no Instituto Pedro Nunes (Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia) da Universidade de Coimbra.

A empresa pretende fazer a diferença com a sua capacidade para analisar dados e identificar tendências e exceções a essas tendências, tendo o objetivo de verificar

pagamentos em todo o mundo. Os números apresentados pela empresa refletem a robustez da plataforma tecnológica: até maio de 2015, a ferramenta da Feedzai já tinha analisado mais de 18 mil milhões de transações, que terão movimentado o correspondente a 760 mil milhões de dólares.

A Feedzai tem como clientes empresas como a First Data, WorldPay, PayPoint, Deloitte, Vodafone, Ericsson, e Servebase Credit Card Solutions.

“Qualquer um dos fundadores da Feedzai já tinha trabalhado ou estudado fora” (Neves, 2015), à data da sua criação, pelo que já tinham alguma experiência internacional.

O Dr. Nuno Sebastião, atual presidente e diretor executivo da Feedzai, trouxe a sua experiência em infraestruturas e serviços de Tecnologias de Informação bem como as suas competências em gestão empresarial para a empresa. Anteriormente, o Dr. Nuno liderou o desenvolvimento de infraestruturas de simulação de satélites da Agência Espacial Europeia (ESA) de novembro de 2006 a março de 2010.

Antes de trabalhar na ESA, o Dr. Nuno foi cofundador da Evolve Space Solutions em 2005, uma empresa de serviços que trabalha no domínio aeroespacial. Como consultor, o Dr. Nuno trabalhou no ano de 2002 na Deloitte e de 2003 a 2005 na Critical Software.

Em termos de formação, possui um mestrado em ciências informáticas da Universidade de Coimbra, um MBA em Gestão da London Business School e um MBA em Empreendedorismo da UCLA Anderson School of Management.

O Dr. Nuno Sebastião foi ainda considerado um dos 100 líderes mais influentes do mundo na área de tecnologia financeira em 2015 pela Hot Topics.

O Dr. Pedro Bizarro, atual diretor científico da Feedzai, é um investigador reconhecido no Complex Event Processing (CEP) que depois de uma carreira de investigação de 10 anos (Doutoramento em Informática na Universidade de Madison - Wisconsin, Fulbright Fellow, Marie Curie Fellow e vencedor do Concurso Nacional de Inovação BES) virou empreendedor como cofundador da Feedzai. É atualmente

responsável pela liderança da equipa de investigação do desenvolvimento dos algoritmos e ferramentas de prevenção de fraudes.

Além da investigação, o Dr. Pedro Bizarro lecionou como professor assistente na Universidade de Coimbra e na Universidade Carnegie Mellon.

O Dr. Paulo Marques é o Diretor Técnico da Feedzai, responsável pelo desenvolvimento de produto e aplicação da estratégia de tecnologia.

O Dr. Paulo traz um profundo conhecimento em sistemas de software para Feedzai, pela sua experiência na WIT Software, uma empresa de software de desenvolvimento de soluções móveis, na qual foi cofundador.

Antes de fundar a Feedzai, foi professor assistente na Universidade de Coimbra, professor associado na Universidade Carnegie Mellon e diretor do programa português de mestrados em Engenharia de Software da Universidade Carnegie Mellon (Programa CMU). Doutorou-se em Engenharia Informática na Universidade de Coimbra, liderou e trabalhou num grande número de projetos em instituições como a Agência Espacial Europeia, a Microsoft Research, Critical Software, Siemens, SciSys, entre outros.

A Feedzai começou por garantir os primeiros títulos de jornal, em 2009, com uma solução que permitia prever a evolução do estado clínico de doentes internados nas unidades de cuidados intensivos através da monitorização dos seus dados.

Esta adaptação da ferramenta da Feedzai ao setor da saúde “foi desenvolvida através de um estudo de caso no âmbito de uma dissertação de mestrado” (Neves, 2015). Liderado pelo Dr. Pedro Bizarro, esta aplicação foi a grande vencedora da 5ª edição do concurso nacional de inovação do BES, sendo o prémio de 85 mil euros para apoiar a concretização do projeto. “Porém, o projeto nunca foi visto em termos comerciais, pois a área da saúde é bastante complexa em termos de certificações” (Neves, 2015).

6.2.3 Motivações

A pretensão de um posicionamento nos mercados externos já existia quando a Feedzai foi criada, pelo que é considerada pelo Dr. Filipe Neves (2015) “claramente uma *Born Global* que nasceu para singrar nos mercados internacionais.”

“Basicamente desde o momento inicial de desenvolvimento da empresa, a Feedzai começou a atacar o mercado externo. Os primeiros contratos foram inclusive para o exterior” (Neves, 2015).

“O produto da Feedzai aplicava-se ao mercado genérico, pelo que não foi desenvolvido para Portugal. O mercado português era demasiado pequeno em termos de potenciais clientes” (Neves, 2015).

A experiência internacional dos seus fundadores influenciou essa decisão e o trabalho de investigação fez com que se desenvolvesse “um produto de acordo com os parâmetros internacionais”. “Há patentes internacionais que foram geradas porque a ferramenta é, de alguma forma, nova e inovadora em termos internacionais” (Neves, 2015).

6.2.4 Processo de Internacionalização

O primeiro lugar obtido em 2009 na 5ª edição do concurso nacional de inovação do BES permitiu à Feezai ganhar alguma notoriedade em Portugal. Esse prestígio ganhou juntamente com o contacto que se manteve com o BES (Atual Novo Banco) e com o seu grupo de investimento de capital de risco, Espirito Santo Ventures, fez com que a Feedzai angariasse um financiamento de 1,4 milhões de euros, em maio de 2011.

O financiamento “resultou do contacto direto com os investidores”, Espirito Santo Ventures, Grupo EDP e Novabase Capital, ainda que “o prémio de 2009 tenha influenciado a decisão” (Neves, 2015).

Esta primeira ronda de investimento proporcionou um reconhecimento por parte de possíveis parceiros e outros investidores. Embora a Feedzai “tenha de procurar quem são as entidades mais recomendadas para investir na empresa, tendo em conta os seus perfis e o portfólio do investidor”, “havia já entidades que contactavam a empresa pelo prestígio que já tinha” (Neves, 2015).

Como já foi referido anteriormente era intenção da Feedzai iniciar o mais rapidamente possível a sua internacionalização, visto ser o seu produto destinado ao mercado global. Dentro dos mercados de destino, o mercado norte-americano era considerado um mercado muito relevante e prioritário, na medida em que “do ponto de vista de fraude e de pagamentos é dos maiores a nível mundial” (Neves, 2015)

Paralelamente à análise estruturada do mercado dos EUA, “em termos de estudo dos potenciais clientes, identificação de oportunidades e estratégia de ataque ao mercado” (Neves, 2015), reuniam-se esforços para obter um investimento que garantisse a entrada no mesmo.

Esse investimento no valor de 2,4 milhões de dólares foi fechado em dezembro de 2012 após negociações com a Data Collective, OAK HC/FT e Saphire Ventures desde setembro do mesmo ano.

Para reforçar o interesse dos investidores, a Feedzai decidiu em novembro de 2012 constituir a sua sede norte-americana em San Mateo, Califórnia e “realocar-se em termos oficiais para o país” (Neves, 2015). Esta decisão prendeu-se com o facto de, além de facilitar o processo de investimento, ser “difícil para os clientes comprar a uma empresa que não tenha domicílio fiscal norte-americano” (Neves, 2015)

“A partir do momento em que a Feedzai detém capital norte-americano, a entrada nos EUA seria obrigatória. Seria uma imposição dos investidores. Obviamente esses não iriam dar dinheiro à Feedzai, se não entrasse no seu mercado, porque é aí que são reconhecidos pelos investimentos que fazem” (Neves, 2015).

A crescente exposição e visibilidade internacional da empresa foram também conseguidas através da “estratégia muito bem definida em termos de relações públicas e de presença nos *media*. A Feedzai tem empresas em Portugal e nos EUA a trabalhar em relações públicas e *media relation*, responsáveis pelo desenvolvimento de toda uma imagem e mensagem daquilo que é o seu produto. Há assim um investimento grande no sentido de criar uma imagem corporativa da Feedzai” (Neves, 2015).

Este foco no marketing auxiliou a empresa a superar os problemas de entrada no mercado, de ser nova e portuguesa.

A empresa estava sediada nos EUA e registava um crescimento de ano para ano. Em 2014, a interface que disponibiliza aos programadores registou um aumento de 300% no que toca ao número de transações analisadas. No entanto, foi apenas no início desse ano que a Feedzai lançou a plataforma de prevenção de fraudes no mercado norte-americano, sem que até à data tenha tido clientes nos EUA.

Como forma de suportar o ritmo de crescimento, em maio de 2014 conseguiu um investimento de capital de risco de 4,2 milhões de dólares. O objetivo seria consolidar o mercado norte-americano e “conseguir números, clientes e rácios para uma ronda de investimento mais alta” (Neves, 2015).

Assim, em maio de 2015, a Feedzai garantiu um investimento de 17,5 milhões de dólares junto de fundos de investimento da OAK HC/FT, Espirito Santo Ventures e Saphire Ventures.

A empresa pretende com este último investimento contratar trabalhadores para os departamentos de engenharia e vendas, que terão como missão garantir a expansão geográfica do serviço.

À entrada de capital, juntou-se ainda a entrada de dois novos membros no conselho de administração:

- Patricia Kemp, da OAK HC/FT,
- Jonathan Weiner, ex-Responsável de Desenvolvimento de Negócios Globais da Google para a área de Pagamentos Eletrónicos.

A entrada dos novos membros beneficia a empresa, no entanto trata-se de “imposições dos investidores para ter algum controlo financeiro” (Neves, 2015).

A Feedzai, excluindo o mercado norte-americano que foi “mais estudado e estruturado do ponto de vista de estratégia de entrada”, tem-se “internacionalizado de uma forma oportunista, sem uma estratégia de conhecimento de mercado definida. As vendas surgem através de um pedido de cotação, a empresa vai conhecer o cliente e responde” (Neves, 2015).

A expectativa é de “continuar a crescer no mercado norte-americano e trabalhar a Europa e, eventualmente, outros mercados mas possivelmente através de parceiros. Em 2014 a Feedzai teve mais de 80% das vendas para o exterior e em 2015 vão ser mais de 90%” (Neves, 2015).

6.3 Caso da Xhockware

6.3.1 Apresentação

A Xhockware é uma empresa, que foi fundada em fevereiro de 2014 pelos empreendedores Dr. João Rodrigues e Dr. João Neiva, especializada em desenvolver e produzir soluções inovadoras para o retalho.

Os fundadores identificaram um problema no retalho que afeta atualmente consumidores e vendedores. Esse problema é o tempo de espera na fila de caixa para pagar as compras feitas, que naturalmente reduz a satisfação do cliente e que, através de estudos de mercados, se veio a concluir que constitui custos reais para o retalhista.

O primeiro produto da Xhockware, a aplicação móvel YouBeep, visa solucionar esta questão. Trata-se de um sistema patenteado de *mobile checkout*² que permite ao cliente, no seu processo de compra em loja física, efetuar o pagamento do seu carrinho de compras através do seu *smartphone*, em menos de um minuto, e assegurando ao retalhista proteção contra roubo.

Além da principal funcionalidade a ferramenta permite a qualquer cliente com um *smartphone* manter uma lista de compras atualizada, partilhada com toda a família, e que pode ser usada em loja para organizar as compras. Durante a compra, o cliente recebe apenas promoções e descontos relevantes, de acordo com o seu perfil, e rebate automaticamente os cupões de acordo com os artigos comprados.

A vantagem competitiva da YouBeep relativamente às ferramentas similares existentes no mercado é a sua compatibilidade com todas as caixas, de todos os retalhistas mundiais, independentemente da marca ou tecnologia. A instalação numa caixa convencional não necessita de configurações ou adaptações, sendo apenas necessário ligar uma ficha USB. Nenhum outro sistema similar garante este nível de compatibilidade e facilidade de instalação.

6.3.2 Características Iniciais

O *target* da Xhockware através da ferramenta YouBeep é todo o consumidor final. Para chegar junto deste, a empresa tem primeiramente de alcançar em larga escala os retalhistas.

² Mobile checkout: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

Para aceder à grande distribuição, o produto oferece inúmeras facilidades e benefícios, como foi referido anteriormente, nomeadamente a criação de um canal de comunicação exclusivo com cada um dos seus clientes, que permite direcionar a sua oferta de promoções de acordo com o perfil de compra, além da simplificação do processo de pagamento, que reduz drasticamente os seus custos de operação.

A Xhockware, desde a sua criação, mantém relações com universidades e com a academia, pelas experiências anteriores dos seus fundadores, e pela sua presença no Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC), onde é atualmente a sua sede. A empresa contou ainda com a parceria do Continente no processo de validação técnica do produto, tendo sido fulcral para a ativação do mesmo no mercado nacional e para abrir novas janelas de oportunidades através de contacto não só em Portugal como nos mercados externos.

Com oito colaboradores, a Xhockware tem beneficiado ainda do know-how e dinâmica empreendedora dos seus fundadores. O fundador Dr. João Rodrigues é licenciado e doutorado em Engenharia Eletrotécnica pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), investigador do INESC Porto e docente na Escola de Gestão do Porto e no ISPGaya. Estreou-se no mundo do empreendedorismo como cofundador e CTO da Xarevision, uma *spin-off* tecnológica do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC), apoiado pela Agência Portuguesa de Inovação (ADI), com o objetivo de explorar novas tecnologias e novos métodos de comunicação (*New Media*). O Dr. João Neiva, por seu turno, tem 32 anos, é investigador no Instituto de Engenharia Biomédica do Porto (INEB) e licenciado em Engenharia Eletrotécnica. Desempenhou o cargo de Diretor técnico e *Product Developer*, de 2007 a 2013, na Tomorrow Options, na área de Engenharia Biomédica.

Em 26 de maio de 2014, a Xhockware foi selecionada para um investimento que pode chegar até aos 750 mil euros, via capital de risco, pela Portugal Ventures em resultado da sua candidatura à 7ª edição da Call For Entrepreneurship. Este investimento foi realizado em parceria com a PNV Capital que, segundo o Dr. João Rodrigues, é “um investidor estratégico, com fortes ligações ao retalho”.

6.3.3 Motivações

“No setor do retalho, o mercado nacional é já bastante competitivo e de grande dimensão, para validar e testar o produto, abrindo portas através das empresas multinacionais da área” (Neiva, 2015), no entanto a vocação internacional da Xhockware foi assumida desde a sua criação.

“O objetivo inicial era e é reforçar o mercado doméstico como ponto de partida para o processo de internacionalização, mas a orientação para o mercado global existe desde a criação da empresa” (Neiva, 2015).

Os fundadores, Dr. João Neiva e Dr. João Rodrigues, tinham a ideia de se internacionalizar após as suas experiências anteriores em *startups* internacionais e os contactos adquiridos através das mesmas nos mercados externos.

A motivação da Xhockware em atuar internacionalmente pode ser reconhecida pela sua busca pelo reconhecimento e aumento de credibilidade nos mercados através da procura de financiamento em capital de risco e de programas de aceleração como é o caso do programa da Carnegie Mellon University, ao abrigo do inRes, que levou a Xhockware a rumar aos Estados Unidos, permanecendo durante 8 semanas.

6.3.4 Processo de Internacionalização

Segundo o Dr. João Neiva, “o planeamento estratégico de internacionalização da Xhockware estava traçado” e este passava, numa primeira fase, pela “consolidação do mercado doméstico atuando em empresas multinacionais da grande distribuição que servem de alavanca para o mercado global, estando sempre atentos e procurando todas as janelas de oportunidades possíveis para o exterior”.

Paralelamente, “através do estudo de mercado que fizeram, selecionaram os mercados mais atrativos para a empresa”, que são sobretudo o do Reino Unido e o dos Estados Unidos da América.

Após a seleção prévia dos mercados relevantes, a empresa decidiu iniciar o seu processo de internacionalização para o mercado inglês por força dos contactos que surgiram após o aumento do reconhecimento da empresa e das oportunidades de negócio que daí resultaram.

Além do estudo de mercado de destino e de pequenas deslocações ao mesmo, a Xhockware decidiu e achou necessário contratar o consultor inglês John Eustace, no sentido de aprofundar o conhecimento da sua dinâmica de funcionamento, da sua cultura, legislação, dos canais de distribuição e possíveis parceiros.

A contratação de John Eustace faz sentido, na medida em que se trata de um empreendedor inglês com mais de 39 anos de experiência na indústria de bens de consumo do Reino Unido e da Austrália como proprietário de marcas, fornecedor, consultor e comerciante. Além de fundador de três empresas ligadas ao setor do retalho, esteve empregue e acelerou o desenvolvimento da Procter & Gamble, Pedigree Petfoods e Revlon. Trabalhou em Hong Kong, Austrália, Europa e América do Norte, lançou mais de cinquenta marcas no mercado e angariou cerca de 17 milhões de libras em fundos de capital de risco.

Relativamente ao mercado norte-americano, a internacionalização ainda se encontra numa fase inicial, “porque a credibilidade do produto, que tem pouco mais de 1 ano, tem necessariamente de ser mais trabalhada devido à elevada exigência e concorrência desse mercado” (Neiva, 2015).

O investimento de capital de risco, em maio de 2014, da Portugal Ventures (PV) e da PNV Capital fez com que a Xhockware desse os seus primeiros passos em solo norte-americano, por via da rede de contactos e relações da PV, aproveitando ainda os seus escritórios em São Francisco, Califórnia para deslocações de reconhecimento de oportunidades e de análise de mercado.

O segundo contacto da Xhockware com o mercado norte-americano decorreu no seguimento da seleção da sua candidatura para a primeira edição do inRes – Entrepreneurship in Residence, a iniciativa do Programa Carnegie Mellon Portugal de aceleração de negócios na área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em junho de 2014.

De junho a setembro, a empresa participou em *workshops* relacionados com gestão de projetos de base tecnológica em ambientes internacionais altamente competitivos, e em outubro de 2014 rumou aos Estados Unidos da América para um programa de aceleração de oito semanas em Pittsburgh e na Carnegie Mellon University

(CMU) onde, além de desenvolver o produto YouBeep, reforçar competências, gerir a propriedade intelectual, aumentar a rede de contactos de potenciais clientes, fornecedores, parceiros e mentores, teve ainda a oportunidade de participar em seminários, reuniões e feiras como o *LaunchCMU*, promovido pelo Centro de Inovação e Empreendedorismo da CMU e a *3 Rivers Venture Fair*, uma das feiras anuais mais concorridas do círculo empreendedor e de investimento da Pensilvânia.

Em janeiro de 2015, no âmbito do Programa Horizonte 2020 que promove a inovação na Europa através do apoio às PME, a Comissão Europeia selecionou a candidatura da Xhockware para receber uma bolsa de 50 mil euros para um estudo de viabilidade.

A visibilidade internacional da Xochkware tem crescido a bom ritmo pelo que os próximos passos no seu processo de internacionalização passam pelo “contínuo trabalho na credibilidade e no aumento da confiança na empresa através do reforço dos mercados de origem e do inglês, na certificação e na presença em concursos e feiras a nível internacional, com o intuito de conseguir cada vez mais pontos de parceria em todos os mercados relevantes” (Neiva, 2015).

7. Aplicação ao caso do SCRAIM

7.1 Análise Interna e Externa

Após a análise do problema existente no mercado, da solução oferecida pelo SCRAIM e pela concorrência, elaborados na secção 2, é possível fazer uma análise do ambiente interno e externo à empresa.

Com base no trabalho de diagnóstico feito, procedeu-se a uma sistematização dos pontos fortes e fracos assim como das reais oportunidades e ameaças do mercado sob a forma do seu impacto no crescimento da empresa e na satisfação do cliente final, a fim de potenciar os aspetos mais positivos, melhorar os intermédios e combater as fraquezas, no contexto do processo de internacionalização.

7.1.1 Fatores chave de sucesso do SCRAIM

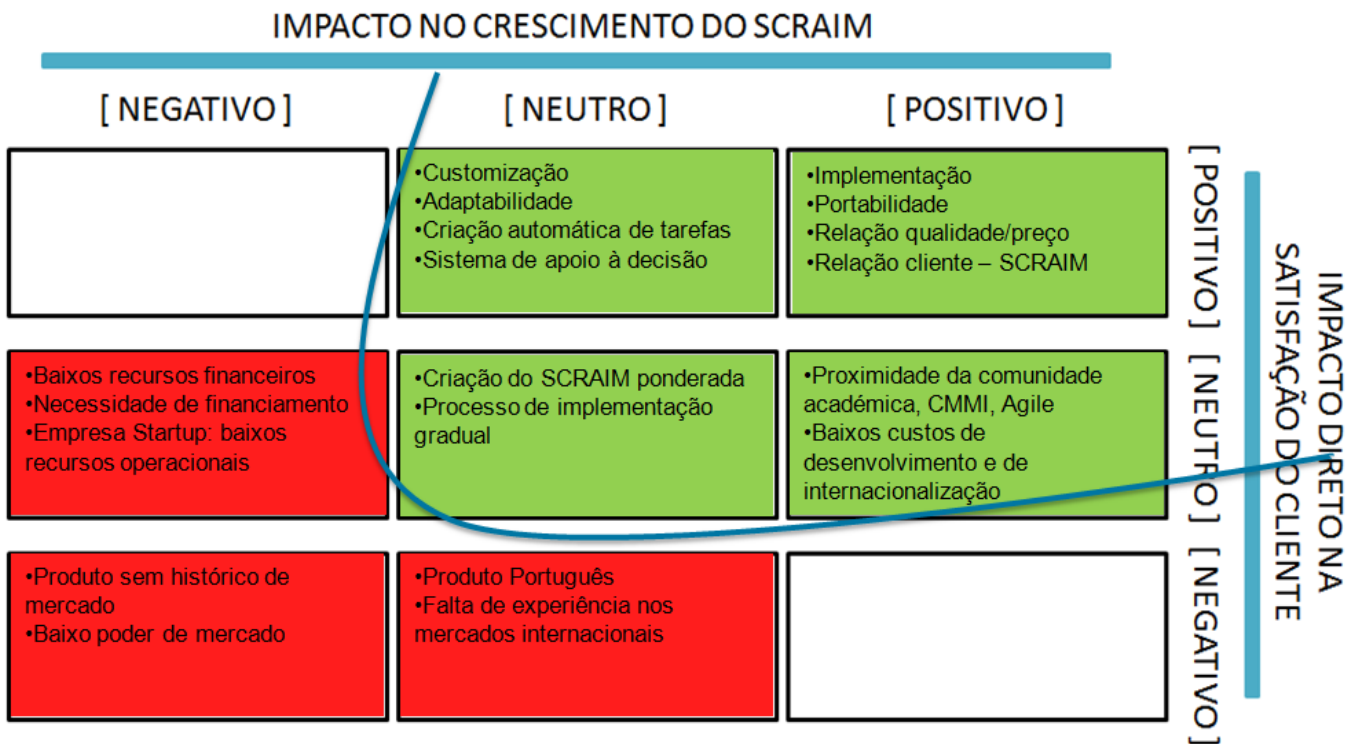


Figura 1: Fatores chave de sucesso do SCRAIM (Fonte: Elaboração própria)

A figura 1 resume, após o trabalho extenso de análise, os pontos mais positivos (representados a verde) e negativos (representados a vermelho) tanto para o crescimento

do SCRAIM como para a satisfação dos seus potenciais clientes no mercado norte-americano.

A percepção do SCRAIM pelo potencial cliente é facilitada pela capacidade que a Strongstep tem para explicar o funcionamento da ferramenta, na medida em que é uma empresa de consultoria na área das TIC, com vasta experiência em formação e aconselhamento.

A implementação também é considerada uma vantagem, visto que se trata de um *SaaS*, não sendo necessário qualquer instalação informática ou de infraestruturas. É acessível em qualquer local com acesso à internet através de um computador ou dispositivo móvel, e essa portabilidade é assim um ponto positivo tanto para o cliente como para o próprio SCRAIM.

A relação qualidade/preço do SCRAIM é das melhores que se encontra no mercado, pois através da análise da concorrência é possível concluir que não há uma solução alternativa com as mesmas funcionalidades ao mesmo preço. Além disso o serviço de apoio ao cliente será certamente considerado de excelência dada a experiência na área da empresa criadora, facilitando a relação e comunicação entre o cliente e o SCRAIM.

A proximidade com a comunidade académica, comunidade de CMMI³ e de Agile⁴ é também um fator positivo para o crescimento do SCRAIM pelo auxílio na criação de possíveis parcerias, no aumento da rede de contactos e da carteira de clientes, bem como no seu processo de internacionalização.

O acesso ao mercado internacional é também facilitado pela estrutura de custos de implementação e desenvolvimento do SCRAIM, dado que a internacionalização não acarretará grandes incrementos nessa.

Relativamente aos aspetos em que o SCRAIM pode melhorar futuramente a fim de promover a satisfação do cliente, destaca-se a customização da ferramenta. Atualmente existe um plano de preços com três tarifários: Basic, Light, Standard (representado na figura 2), porém o produto pode ser personalizado a pedido do cliente conforme as suas necessidades.

³ CMMI: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

⁴ Agile: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

Price Plan		
Basic	Light	Standard
Free 5 users Shared server	6€ / 7.89\$ up to 15 users Private server	15€ / 19.79\$ up to 25 users Private server
Issues, Bug and time tracking	BASIC +	LIGHT +
Project Dashboard	Documentation & Code Repository	Risk and Impediment management
Ready made development processes	Support Dedicated 24h/5	Test management
Collaboration tools		Budget management
Mobile		Configurable development process
		Training SCRAIM
		Support Dedicated 24h/7

Figura 2: Plano de preços do SCRAIM (Fonte: Elaboração própria)

Esta customização traz um impacto direto positivo na satisfação do cliente, embora ainda possa ser melhorado pela empresa e torná-lo ainda mais flexível.

Quanto às fraquezas do SCRAIM, estas resultam dos baixos recursos operacionais e financeiros característicos de uma empresa *startup*, ao concorrer com soluções semelhantes de empresas multinacionais.

Contudo, há ainda aspetos que podem ser melhorados como a baixa reputação e confiança do cliente e utilizador no SCRAIM, por se tratar de um produto novo sem histórico de mercado e com baixo poder de mercado. O facto de ser um produto português pode também considerar-se um ponto negativo no seu processo de internacionalização.

Face à análise interna e externa do SCRAIM consideram-se como fundamentais para o crescimento da empresa, além das características inerentes à ferramenta, as seguintes opções estratégicas:

- **A grande proximidade com as comunidades académicas nacionais** (FEUP, UPTEC) e **internacionais** (Universidade Carnegie Mellon) através dos contactos da Strongstep, do seu fundador e restante equipa traz enormes vantagens ao SCRAIM em duas vias:
 - Teste, desenvolvimento e correção das características do software – este ponto tem sido devidamente aproveitado através do incentivo da sua utilização pelos estudantes na área de Engenharia Informática e Computação, como forma de complementar o trabalho da equipa de

desenvolvimento de software. Exemplo disso é a utilização do SCRAIM na unidade curricular Laboratório de Gestão de Projetos (LGP) colocando aos alunos o desafio de encontrar erros no software e incentivá-los a desenvolver melhorias através de uma competição chamada LGB Challenge.

- Notoriedade no mercado nacional e abertura de portas no mercado internacional – esta proximidade, além de aumentar o reconhecimento do SCRAIM por parte de empresas e potenciais clientes nacionais, pode ser o caminho para a sua internacionalização seja através de parcerias com o meio académico internacional seja através da presença da empresa em programas internacionais organizados por essas.
- **Proximidade com as comunidades CMMI e Agile**, responsáveis pelas metodologias a seguir na Gestão de Projetos – Os parceiros oficiais, *Software Engineering Institute (SEI)*, *CMMI Institute* e *European Software Institute (ESI)*, da Stronstep devem ser tidos em conta no processo de internacionalização do SCRAIM pela vantagem que estas trazem na busca e definição de clientes e de parceiros no mercado norte-americano.
- **Customização e Adaptabilidade do SCRAIM** – O caminho a seguir no desenvolvimento do software deverá ser o reforço da sua adaptabilidade às necessidades específicas de cada cliente, usufruindo da flexibilidade da equipa de desenvolvimento de software característica de uma *startup*.

Prospecção de oportunidades de negócio no mercado norte-americano

O SCRAIM tem como pretensão e objetivo internacionalizar-se para os Estados Unidos da América. Considerando que o mercado prioritário de atuação é o setor das Tecnologias e Informação e Comunicação importa delimitar o âmbito da análise de mercado a este setor em específico.

De forma a determinar o potencial deste mercado irá proceder-se, numa primeira fase, à análise do panorama do setor das TIC nos EUA com o intuito de, numa segunda fase, definir os melhores moldes de entrada nesse mercado e analisar os vários canais de distribuição possíveis.

7.2 Análise do Mercado

7.2.1 Análise Macroeconómica

A economia dos EUA, atualmente a maior a nível mundial, foi o epicentro da crise global de 2008, consequência da explosão da bolha imobiliária, da crise do *subprime* e de toda a turbulência do setor financeiro que conduziram à estagnação da economia norte-americana em 2008 e a uma forte contração em 2009.

A partir de 2010, de acordo com a Economist Intelligence Unit (AICEP, 2013) e com os dados da Global Economic Prospects (World Bank Group, 2015), a economia norte-americana tem vindo a crescer todos os anos, embora com flutuações no ritmo de crescimento entre os 1,8% e os 2,5%, face ao ano base de 2010.

O setor com maior relevância económica dos EUA é o dos serviços, que absorve cerca de três quartos da população ativa. Atualmente estima-se que este setor contribua com 80% para a formação do PIB, enquanto a indústria representa 19% e o setor agrícola 1%.

Até 2017, segundo a Economist Intelligence Unit (AICEP, 2013), destacam-se as seguintes perspetivas para a economia dos EUA:

- O dinamismo do setor privado deverá contribuir para que a economia registe um crescimento na ordem dos 2,75% (média anual). O crescimento económico terá por base o incremento do consumo privado, como resultado do aumento gradual do emprego e dos salários, e o dinamismo do investimento;
- Os acordos alcançados do início de 2013 perspetivam uma conciliação do crescimento económico até 2017, com o controlo da despesa pública e com uma subida de impostos. Isto permitirá reduzir gradualmente o défice orçamental, que não deverá ultrapassar 2% do PIB em 2016-2017. A dívida pública também deverá registar uma tendência decrescente, não indo além de 90% do PIB em 2017;
- A política monetária expansionista permitiu a manutenção das taxas de juro excecionalmente baixas até 2015, estimulando os investimentos no setor privado. O investimento deverá registar variações positivas nos próximos anos com uma média de crescimento de 6,5% até 2017;
- Em termos de desemprego prevê-se uma diminuição gradual, não indo além de 6% em 2017;

- Prevê-se ainda que o dólar americano continue a valorizar relativamente ao euro até 2017.

O suporte ao *american business* tem sido evidente pela criação de medidas que incentivam a iniciativa e criatividade das empresas, providenciando reduções e benefícios fiscais, pela celebração e expansão de novos acordos comerciais internacionais, reformulação do sistema de registo patentes para salvaguarda das invenções americanas, eliminação de barreiras para *startups*, simplificação normativa e legislatória, entre outras.

Ambiente de negócio

Os EUA encontram-se na 4ª posição no ranking *Doing Business* (World Bank Group, 2015), sendo assim um mercado atrativo para a implementação de um negócio em qualquer setor de atividade.

No que refere aos vários tópicos deste indicador, os EUA destacam-se em termos de acesso ao crédito (direitos legais, informação, registo público), de proteção dos investidores (responsabilidade, divulgação de informação, poder dos acionistas), e de cumprimento de contratos (processos, tempo, custos).

7.2.2 Análise do setor das TIC

Como forma de analisar o peso do setor das TIC na economia norte-americana, recorreu-se ao estudo do *Networked Readiness Index (NRI)* criado pelo Fórum Económico Mundial (FEM). O indicador NRI mede a capacidade dos países para alavancar as TIC, através da análise do ambiente para as TIC (nas suas dimensões política, reguladora e ambiente de negócio), da propensão da sociedade para a utilização das TIC, do nível de utilização atual das TIC pelos principais *stakeholders* (ao nível individual, das empresas e governamental) e do impacto das TIC a nível económico e social.

Segundo os resultados obtidos no *Global Information Technology Report 2015* do FEM, os EUA ocupam uma posição de destaque 7ª a nível mundial, sendo apenas ultrapassado pela Singapura, Finlândia, Suécia, Holanda, Noruega e Suíça.

Investigação & Desenvolvimento

O país sempre primou pela inovação, sendo o líder em pesquisa científica e em inovação tecnológica desde o século XIX, como estratégia para se manter como a maior economia mundial, com um PIB estimado para 2014 de 17,4 bilhões de dólares, representando cerca de 24% do PIB mundial.

A despesa interna bruta em I&D dos Estados Unidos representava, em 2012, 42% do total dos países da OCDE atingindo valores de 397.341 milhões de dólares (OCDE, 2014).

Em termos de comparação, a União Europeia dos 28 países despendia em I&D apenas 279.738 milhões de dólares, em 2012 (OCDE, 2014), o que demonstra o poderio dos EUA no que toca ao investimento em inovação.

É certo que os valores absolutos da despesa em I&D dos EUA são também reflexos da força da sua economia e não só da estratégia adotada, sendo assim de difícil comparação com países menores. No entanto, a despesa em I&D em percentagem do PIB demonstra que este país está acima da média relativamente ao esforço de investimento no ramo da inovação.

Como se pode verificar pela figura 3, durante a última década, a intensidade de I&D cresceu nos Estados Unidos (de 2,55% para 2,79%), na UE (de 1,76% para 1,97%) e no Japão (de 3,12% para 3,34%). No mesmo período, na China aumentou de 1,07% para 1,98% e superou a UE pela primeira vez em 2012.

Despesa interna bruta em I & D

Em percentagem do PIB

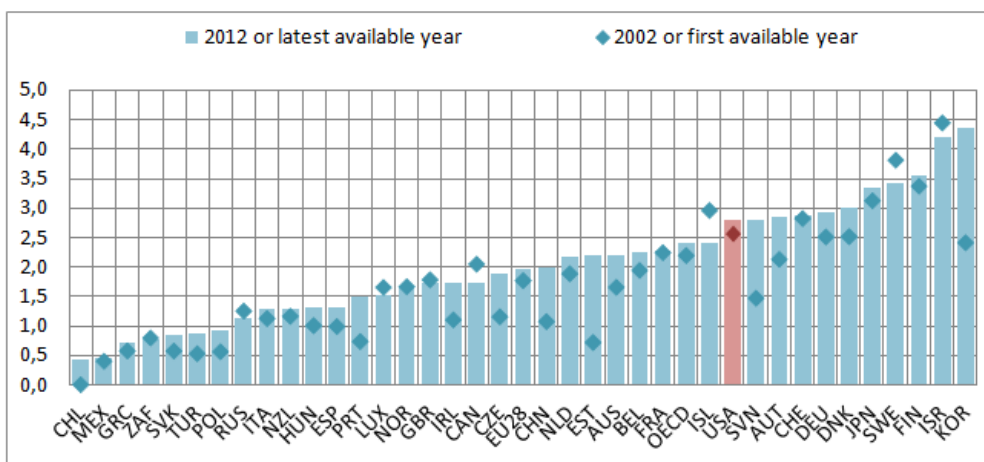


Figura 3: Despesa interna bruta em I&D (% PIB) (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2014)

Investigação & Desenvolvimento no setor das TIC

As TIC têm sido a raiz para as mudanças verificadas na estrutura da economia mundial. As maiores potências económicas têm investido bastante e prova disso é a despesa privada de I&D no setor.

Segundo o estudo da OCDE de 2013, *Science, Technology and Industry Scoreboard*, os gastos de I&D no setor da informação na maioria dos países da OCDE representavam 20-25% do total e 0,2-0,3% do PIB em 2011, com a exceção de alguns países em que o investimento era claramente superior como é o caso dos Estados Unidos (36%) e do Canadá (32%).

Em termos gerais a intensidade de investimento no setor tende a concentrar-se na produção de equipamento TIC e no registo de patentes, porém os serviços relacionados, nomeadamente o desenvolvimento de software, têm vindo a ganhar terreno.

Patentes

Os dados sobre pedidos de patentes são um bom indicador de inovação e a sua divisão pelas diferentes áreas tecnológicas podem indicar em que campos um país é mais especializado e inovador.

Segundo a figura 4 em baixo representada, em termos gerais, os Estados Unidos são de longe o país com mais tecnologias patenteadas, registando 132.247 patentes entre 2009 e 2011, atingindo quase o nível do total dos 28 países da União Europeia (144.262 tecnologias patenteadas).

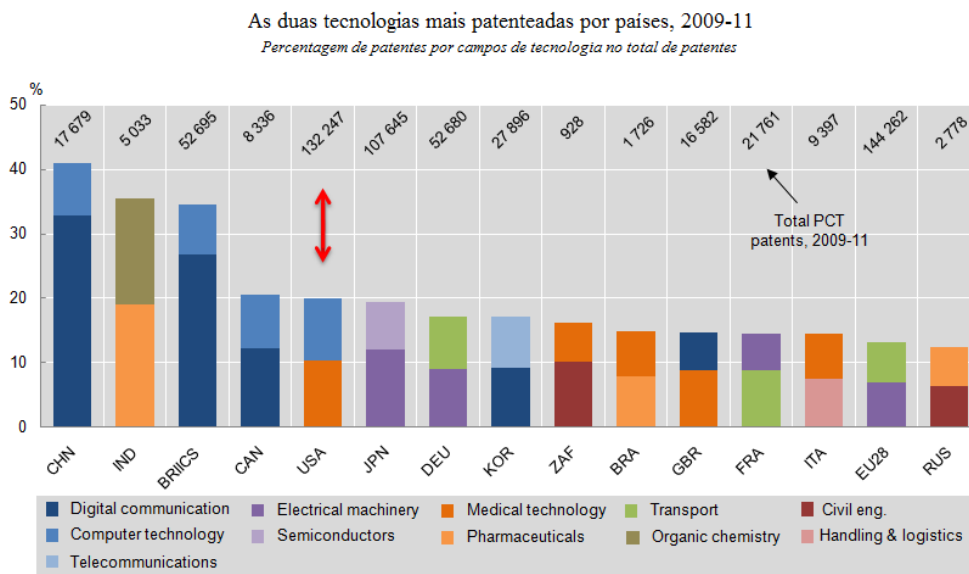


Figura 4: As 2 tecnologias mais patenteadas p/ países (2009-11) (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2013)

Os Estados Unidos especializaram-se mais nas áreas de tecnologia informática e da saúde nos anos de 2009 a 2011 (OCDE, 2013). Relativamente ao setor da tecnologia informática, os EUA detinham 9,6 % do total das tecnologias patenteadas (OCDE, 2013) provando uma vez mais a sua forte aptidão para a inovação neste âmbito.

Hotspots académicos de Inovação

Outro indicador do grau de inovação de um país é o ambiente académico do mesmo, nomeadamente as melhores universidades em termos de citações em publicações científicas nas diversas áreas de investigação.

No campo das ciências informáticas, existe uma elevada concentração geográfica nos Estados Unidos, na medida em que, entre 2007 e 2011, no top 50 das melhores universidades (em termos de citações em artigos académicos) 33 estavam localizadas nesse país (OCDE, 2013).

Valor Acrescentado e Emprego

Na última década, os Estados Unidos e os restantes países da OCDE têm visto a produção de equipamentos de TIC e serviços de telecomunicações diminuir a importância no seu contributo para o aumento do valor acrescentado e para o crescimento da economia. Isto é em parte devido à deslocalização dessas atividades para outros países onde os custos de produção (por ex. mão de obra) são menores e à diminuição dos seus preços resultante do aumento da produtividade e do crescimento da concorrência.

Segundo o estudo *Factbook* da OCDE de 2014, o contributo do emprego nas TIC para o total do emprego no setor empresarial dos Estados Unidos diminuiu 0,9% no período de 2000 a 2011, no entanto, o seu contributo no valor acrescentado manteve-se intacto no mesmo período.

Conclui-se assim que existe de facto a referida deslocalização de atividades mantendo-se contudo o *output* final no país, pois o valor acrescentado não sofreu alterações.

Investimento no Setor

A inovação não deriva apenas do investimento em I&D. Exige também ativos complementares, como estruturas organizacionais adequadas, software, capital humano, entre outros. O investimento em tais ativos tem vindo a aumentar em muitas economias da OCDE, muitas vezes a um ritmo mais rápido do que o investimento em capital físico tradicional. Nos Estados Unidos, este tipo de investimento tem vindo a aumentar quase continuamente ao longo dos últimos 40 anos, atingindo cerca de 15% do PIB em 2010 (OCDE, 2013).

Nesse mesmo ano, o investimento norte-americano em software e bases de dados foi de 2,28% do valor acrescentado do setor empresarial (OCDE, 2013), sendo apenas ultrapassado a nível mundial pela Dinamarca, Suécia, França, Reino Unido e Japão.

Competitividade externa do setor

As exportações dos Estados Unidos em 2012 em termos de serviços na área das TIC representavam cerca de 8% das exportações mundiais (OCDE, 2013), apenas superado pela Índia e pela Irlanda.

Em termos de valores absolutos as exportações de serviços TIC dos EUA eram superiores a 29 mil milhões de dólares em 2012 (OCDE, 2013), sendo que destes 15,5 mil milhões de dólares pertenciam a serviços informáticos e de informação. O crescimento de 2000 a 2012 foi cerca de 265%.

Competitividade interna do Setor

A taxa de sobrevivência de micro startups com menos de 10 trabalhadores e com menos de 3 anos de existência indica de certa forma o nível de competitividade num determinado país, e é útil neste estudo de mercado específico.

Desempenho de micro startups em 3 anos, 2001-04, 2004-07, 2007-10

Empresas com menos de 10 trabalhadores, menos de 3 anos e não pertencentes ao setor empresarial não financeiro

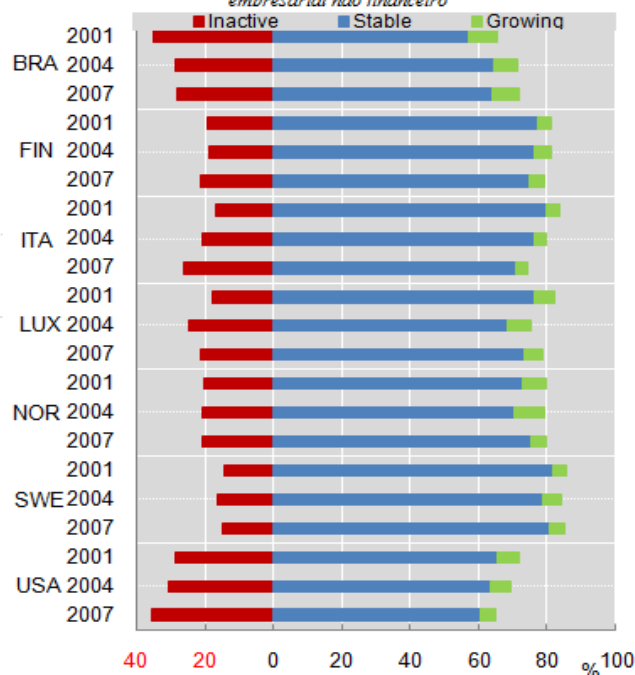


Figura 5: Desempenho de micro startups (2001-04; 2004-07; 2007-10)
(Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2013)

Segundo a figura 5, no caso dos Estados Unidos a taxa de sobrevivência de micro startups no último período analisado 2007-2010 foi de 64,9%, sendo que dessas empresas sobreviventes apenas 4,5% delas cresceram. As restantes 60,4% mantiveram-se em *break-even*, constantes sem um crescimento observável.

Entre 2001 e 2010 a taxa de mortalidade de micro startups aumentou de 28,3% para 35,1%, o que poderá significar um aumento na competitividade do mercado norte-americano, se bem que parte desta tendência negativa se deve à crise financeira de 2008.

Acesso ao crédito

O acesso ao crédito para novas e inovadoras pequenas empresas envolve tanto dívida como financiamento de capital próprio. Os bancos, especialmente após a crise financeira, ficaram relutantes em emprestar a startups devido ao seu grau de risco percebido e à falta de garantias.

O capital de risco é assim uma importante fonte de financiamento, especialmente para jovens empresas de base tecnológica. No entanto, as empresas de capital de risco

tenderam nos últimos anos a adiar os seus investimentos para fases posteriores de implementação do negócio de forma a diminuir o risco.

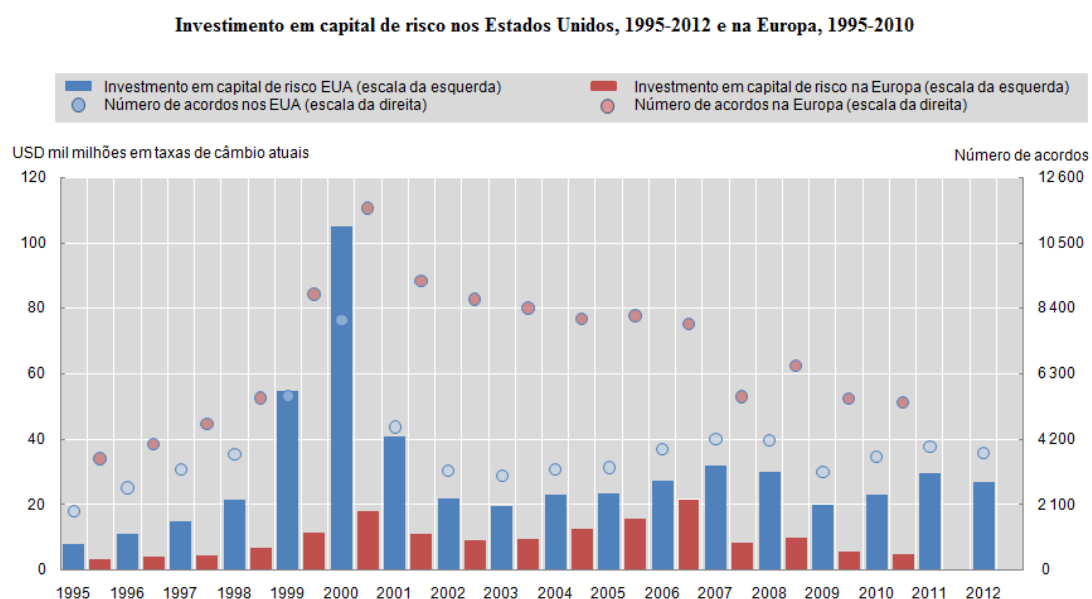


Figura 6: Investimento em capital de risco - EUA vs Europa (1995-2010) (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2013)

Através da figura 6, é possível verificar que o mercado de capital de risco dos Estados Unidos embora seja mais exigente (menor número de acordos) é bastante superior ao da Europa, em termos de montante investido.

Barreiras Legais

A entrada de novas empresas nos EUA é facilitada em termos legais. As barreiras administrativas aplicadas a *startups* são consideradas pouco restritas.

O mercado norte-americano é também caracterizado por uma elevada transparência no que toca a informações de mercado regulamentares e administrativas.

Relativamente à concorrência esta é altamente regulamentada quando comparada com outros países (apenas ultrapassado pelo México, pela China e Israel), sendo mais um ponto a favor para a implementação de um novo negócio no país (OCDE, 2013).

7.2.3 Polos Tecnológicos

As empresas líderes em setores intensivos em conhecimento (como é o caso do setor tecnológico) concentram-se normalmente em certas regiões de determinados países, criando polos tecnológicos e/ou *hotspots* de tecnologia (OCDE, 2013). Em termos de patenteamento em inovações em todas as áreas do conhecimento, 34% dos pedidos pertencem aos EUA (OCDE, 2013).

Os estados norte-americanos parecem oferecer ambientes que são particularmente propícios à inovação empresarial, começando com os incentivos políticos para as empresas aí se instalarem.

Os principais centros de inovação na área das TIC nos EUA situam-se, segundo a figura 7, nas periferias do país. Califórnia (1,7%) e Washington (1,4%) são os dois estados com mais patentes registadas na área, seguidos de Nova Iorque (1,1%).

É possível verificar que a zona leste do país é a que apresenta o maior número de estados inovadores, pelo que a definição da estratégia de entrada no mercado deverá ter em atenção esta zona dos EUA.



Figura 7: Distribuição de patentes registadas na área das TIC nos EUA (Fonte: Elaboração própria, adaptado de OCDE, 2013)

7.2.4 Análise PEST

Com a análise PEST é feita uma síntese dos pontos abordados anteriormente através de um enquadramento geral dos fatores externos à empresa que influenciam de alguma forma a sua estratégia de internacionalização.

PEST é um acrónimo dos fatores Político (-legal), Económico, Social e Tecnológico.

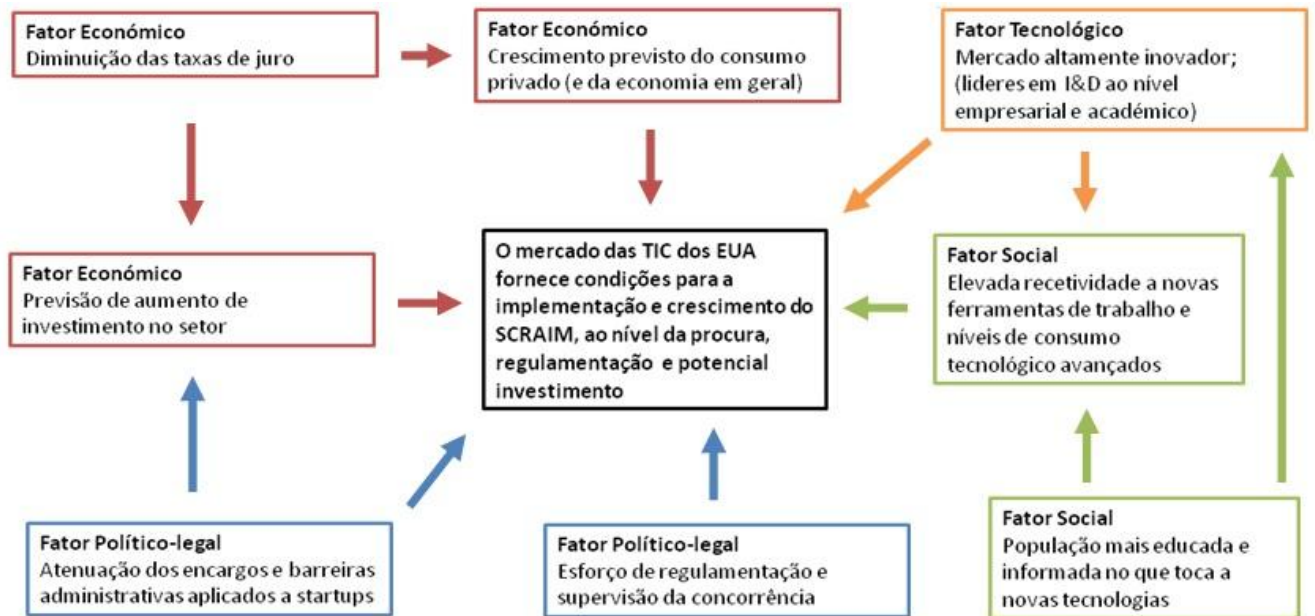


Figura 8: Análise PEST (Fonte: Elaboração própria)

As políticas implementadas pelos EUA nos últimos anos, especialmente a política monetária expansiva e os benefícios fiscais de incentivo ao investimento, irão estimular a iniciativa privada.

A taxa de juro prevista irá refletir esta tendência mantendo-se excecionalmente baixa, incentivando o investimento e consumo privados. Este fator aliado com o aperto das restrições impostas à concorrência e com a diminuição dos encargos aplicados a *startups* criam uma almofada financeira para a implementação deste tipo de empresas no mercado dos EUA.

Por outro lado, a propensão inovadora e criativa característica do mercado norte-americano é uma mais-valia para a entrada do SCRAIM com a possibilidade de complementaridade da ferramenta com outros serviços e com novos *inputs* para o seu desenvolvimento. A população também reflete esta característica de mercado, tornando-

a mais receptiva a novas tecnologias que facilitam e aumentam a sua produtividade de trabalho, como é o caso do SCRAIM. Ou seja, a população está mais apta e preparada a utilizar este serviço e a procura será maior (se bem que a concorrência esperada é também maior).

7.3 Estratégia de entrada nos EUA para o SCRAIM

Após a análise do mercado dos EUA e da sua competitividade no setor das TIC, e tendo em conta a falta de experiência internacional, de poder de mercado do SCRAIM comparativamente a empresas com mais recursos já implementadas, é possível concluir que se a empresa se internacionalizar pelos seus próprios meios, sem qualquer ajuda externa, será um processo lento prejudicando o seu posicionamento e beneficiando a concorrência.

A velocidade de entrada no mercado é então vital para o sucesso do SCRAIM e para o alcance de uma significativa quota de mercado, ainda para mais quando se trata de uma empresa de software onde o ritmo de inovação e o nível concorrencial é muito elevado.

Assim, de forma a contornar e neutralizar a concorrência e de acelerar a penetração no mercado, seria interessante a utilização de parceiros estratégicos que sejam já *players* no setor das TIC dos EUA.

O estabelecimento de parcerias estratégicas deve ser considerado como o meio mais eficaz do SCRAIM atingir uma rápida e rentável internacionalização, sendo imperativo que a construção dessas seja feita o mais cedo possível. No entanto, por se tratar de uma empresa especializada em alta tecnologia (software), em que o seu desempenho depende da sua vantagem competitiva e da sua adaptação às rápidas mudanças do mercado (por se tratar de um mercado de primeira linha no que toca a inovação), devem estas relações ser bem planeadas relativamente ao compromisso das partes, com vista a fortalecer a confiança e a facilitar a partilha de conhecimento tecnológico, permitindo a transferência, absorção e desenvolvimento de novos conhecimentos.

Através da colaboração estratégica com parceiros é possível o acesso a uma rede internacional de empresas e conseqüente carteira de clientes, beneficiando de um maior número de oportunidades de mercado e da aprendizagem experiencial em termos de

atividades comuns e de partilha de conhecimento. Este acesso aos mercados de forma indireta garante ao SCRAIM a utilização de novas competências e recursos (tecnologias e *know-how*), relações de negócio internacionais e abre portas ao financiamento e ao acesso a capital nos mercados externos.

À medida que o SCRAIM progride na internacionalização, ganha experiência de mercado e torna-se menos dependente dos seus parceiros. A rede de empresas em que se insere aumentará em termos de alcance e tamanho e as restrições e compromissos para com essas diminuirá.

A distribuição do software deverá então passar não só pela venda direta online e do sistema *Referral*⁵ já implementado, mas também por possíveis canais como empresas de consultoria na área das TIC implementadas nos EUA, empresas B2B (*Business-to-Business*) com uma carteira de clientes relacionados com desenvolvimento de software, agentes comerciais individuais (embaixadores do SCRAIM no país), formadores de CMMI e SCRUM⁶ (CMMI, SCRUM *training* que utilizam o SCRAIM como ferramenta) e/ou empresas de retalho online.

7.4 Contextualização legal

A aliança estratégica será um acordo de cooperação entre o SCRAIM e outra(s) empresa(s) destinado a alcançar um objetivo estratégico compartilhado. A sua natureza exige cooperação, confiança e muitas vezes é projetado para compartilhar riscos.

O SCRAIM deverá seguir esta via de internacionalização por dois caminhos: aliança contratual sem participação no capital (cocontratação), onde as responsabilidades de cada parte, modo de operação e considerações envolvidas são regulados essencialmente por disposições contratuais e a empresa parceira apenas ficará encarregue em parte da distribuição ou (no extremo) uma aliança de empreendimento conjunto (*Joint Venture*) formada para a distribuição do software nos EUA por tempo determinado, e quando finalizado a parceria é dissolvida.

Em termos legais, em ambos os casos é exigido na maioria dos Estados um acordo de parceria por escrito que vá ao encontro com as exigências locais para licenças e autorizações (seguindo as normas da Lei Uniforme de Parceria, em certos Estados).

⁵ Referral: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

⁶ SCRUM: Ver definição na Lista de abreviaturas e termos técnicos

Trata-se de contratos de negócio onde nenhuma das partes perde a sua personalidade jurídica, no entanto as normas *check-the-box* norte-americanas ditam que, independentemente da personalidade jurídica, para efeitos fiscais é possível uma eleição de classificação de entidade (como uma sociedade, parceria ou entidade desconsiderada) em determinadas circunstâncias.

Para efeitos fiscais, o SCRAIM será considerado (futuramente) uma empresa estrangeira ativa nos Estados Unidos, visto ser criado e organizado em Portugal. O *situs* de gestão e controlo de uma entidade não determina a sua residência para efeitos fiscais dos EUA. Portanto, a tributação incidirá sobre os seus proveitos e receitas líquidos e investimentos que efetivamente são ligados à condução da sua atividade nos Estados Unidos.

Se eventualmente existir uma partilha do capital do SCRAIM, cada parte estará sujeita ao imposto sobre a sua quota da parceria. A responsabilidade fiscal surge independentemente de o lucro ser distribuído ou retido.

O governo presta assistência financeira e de gestão a pequenas empresas através da *Small Business Administration* (SBA).

Uma pequena empresa é definida como aquela que é propriedade e é operada de forma independente e não dominante no seu setor. A SBA oferece uma variedade de programas de empréstimo às pequenas empresas que não são capazes de contrair empréstimos em condições razoáveis de credores convencionais. As normas de qualificação para empréstimos às pequenas empresas são definidas pela agência para cada setor.

O montante das garantias SBA e empréstimos diretos disponíveis é fixado anualmente pelo Congresso. O SBA não pode conceder ou garantir um empréstimo, se uma empresa pode obter fundos em condições razoáveis de um banco ou de origem privada. A pequena empresa, portanto, deve primeiro procurar financiamento privado antes de recorrer ao SBA. Os empréstimos SBA estão disponíveis para empresas estrangeiras incorporadas nos Estados Unidos.

8. Plano de Ação

Tomada a decisão da estratégia de entrada no mercado norte-americano e das questões legais adjacentes à definição dos contratos de cooperação, importa perceber de que forma o SCRAIM deverá iniciar o seu percurso internacional e de que forma irá concretizar essa estratégia, através da análise dos possíveis canais de distribuição.

Este capítulo tem assim como objetivo a descrição e caracterização das etapas a adotar pelo SCRAIM que se consideram adequadas para o seu sucesso internacional. As fases apresentadas não têm necessariamente de ser consecutivas, sendo até aconselhável serem adotadas em paralelo.

8.1 Construção da Credibilidade e Confiança dos clientes e possíveis parceiros

O SCRAIM, com o intuito de conquistar a atenção no mercado norte-americano por parte de clientes e possíveis parceiros, deverá criar uma imagem de credibilidade e confiança, pelo facto de ser uma nova empresa ainda com poucos utilizadores e de ser desconhecida no país de destino, gerando uma certa desconfiança por parte dos potenciais clientes.

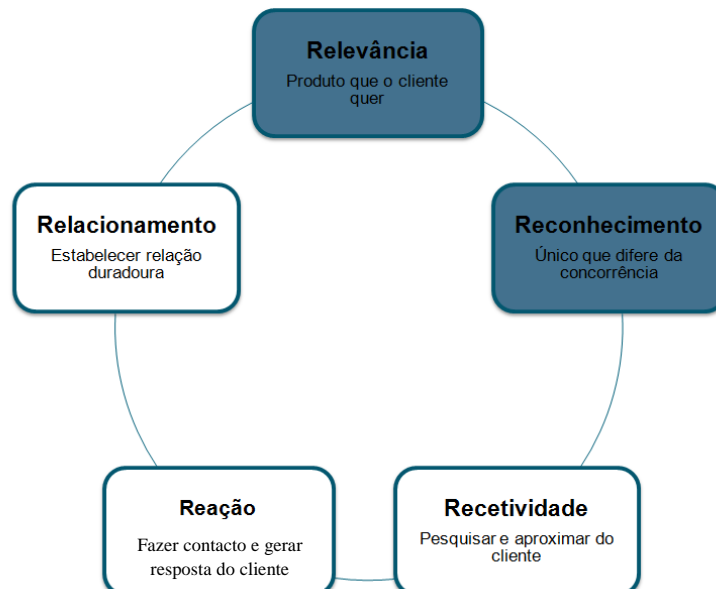


Figura 9: 5 R's do Marketing (Fonte: Elaboração própria)

A Relevância e o Reconhecimento (conforme apresentado na figura 9) são críticos para a obtenção e manutenção de clientes. Encontradas essas vantagens competitivas que diferem o SCRAIM da concorrência e que o colocam como possível preferência face aos restantes (através da sua análise interna e externa do capítulo anterior), é necessário trabalhar mais na abordagem dos clientes e na estratégia para os reter e fidelizar, construindo credibilidade e confiança no produto.

Para superar estas barreiras, são apresentados de seguida os pontos a serem trabalhados antes e no início do processo de internacionalização.

1. Desenvolvimento da rede de contactos nos EUA

a. Presença em feiras, conferências de empreendedorismo nacionais e internacionais e missões empresariais.

O SCRAIM tem assim a oportunidade de se dar a conhecer e de apresentar e promover o software de gestão de projetos. O contacto com possíveis clientes, parceiros e investidores abre portas para iniciar e/ou intensificar relações, para desenvolver uma imagem do produto e para conhecer a cultura empresarial do mercado de destino e de outros.

As informações sobre feiras, conferências e missões empresariais podem ser obtidas junto das entidades responsáveis: associações empresariais (AICEP, IAPMEI, TICE, Portic, programa COMPETE), entidades públicas (UPTEC, UP, Comissão Europeia, Enterprise Europe Network, European American Enterprise Council) e páginas de internet próprias para esse tipo de eventos (f6s.com, blackenterprise.com, acreditaportugal.pt).

b. Fomentar e desenvolver relações com universidades norte-americanas, beneficiando da posição do SCRAIM no meio académico e das relações já existentes.

c. Presença em eventos de *networking* nos EUA

2. Desenvolvimento da credibilidade do software

a. Trabalhar o mercado doméstico e ganhar quota de mercado nacional.

A obtenção em Portugal de um cliente internacional, que atue e tenha prestígio no mercado norte-americano, facilita a entrada no mesmo.

b. **Concorrer a programas de investimento e a programas internacionais de aceleração de empresas.**

As informações sobre este tipo de programas podem ser obtidas na mesma fonte que as feiras e missões empresariais referidas anteriormente.

c. **Certificação internacional do SCRAIM**

Além de aumentar a visibilidade do software, contribui para a garantia da sua qualidade e promoção da empresa. Exemplos de certificações de qualidade de software são a certificação CMMI, ISO, TickIT, AS, NATO AQAP e NP.

8.2 Análise do(s) Canal(ais) de Distribuição

Após traçar-se o percurso a adotar a fim de transmitir e dar a conhecer aos utilizadores finais as vantagens competitivas do SCRAIM, é necessário definir os canais de distribuição que irão ser utilizados e que colocarão o produto nas mãos dos clientes.

No setor de atuação do SCRAIM, a rápida transferência de tecnologia entre empresas e a agressiva competição global possibilitam que concorrentes consigam manter um certo nível de igualdade em termos de atributos, qualidade e preços. A promoção do produto é também bastante uniforme face à concorrência, devido à massiva exposição das pessoas a este tipo de comunicação, reduzindo o seu impacto.

Pode considerar-se assim que os canais de distribuição são os que terão a capacidade de construir as vantagens competitivas mais sustentáveis na implementação de um produto nos mercados externos, com base nas suas relações já estabelecidas com os clientes alvo.

Os canais de distribuição estarão envolvidos no processo de tornar o SCRAIM disponível no mercado norte-americano, estimulando a sua procura e criando valor para o utilizador.

A escolha do canal dependerá, portanto, do que for mais eficiente na satisfação do utilizador final, ou seja, o que trará mais vantagens para esse e para o SCRAIM. De

forma a motivar o canal a desempenhar corretamente esse papel, esta escolha terá também de trazer vantagens para o próprio distribuidor.

Concluindo, a análise dos canais de distribuição será construída com base nas vantagens para os três intervenientes: SCRAIM, parceiro, utilizador.

Vantagens para o SCRAIM

O SCRAIM com este relacionamento de parceria pretende essencialmente acelerar o seu processo de internacionalização, alcançar o maior número de clientes possíveis através da carteira do seu parceiro relacionada com empresas de desenvolvimento de software, e diminuir o seu esforço de investimento nesta expansão internacional.

A rede de contactos do SCRAIM deve também influenciar esta escolha, na medida em que o contacto com o canal é importante não só para a negociação da relação mas também para a troca de informação entre SCRAIM e cliente, através do intermediário, a fim de garantir a satisfação final e de promover a assistência técnica e o desenvolvimento do software.

Resumidamente, os parâmetros de análise dos canais respetivos às vantagens para o SCRAIM serão:

- Alcance e Visibilidade (através da concentração de mercado e da rede de clientes do parceiro)
- Esforço de Investimento
- Contacto (com o canal)

Vantagens para o Utilizador

O intermediário trará vantagens para o utilizador final se conseguir criar valor para esse no processo de aquisição, consumo e disponibilidade do serviço SCRAIM.

Em primeiro lugar, esse valor é mais facilmente gerado se o distribuidor tiver já alguma “intimidade” com o consumidor, na medida em que o contacto com esse acontece antes, durante e após a venda sendo necessário já alguma relação de confiança.

No ato de aquisição, o utilizador procura perceber *a priori* o funcionamento básico do SCRAIM e privilegia a simplicidade do processo, sendo necessária uma

empresa parceira que saiba vender e que disponibilize todas as informações sobre os atributos do serviço.

Nos processos de consumo e disponibilidade do serviço, o intermediário tem a obrigação de processar rapidamente qualquer pedido de assistência técnica e melhoria personalizada para a equipa SCRAIM e garantir que o utilizador tenha a total perceção do seu funcionamento.

Os parâmetros de análise dos canais respetivos às vantagens para o utilizador serão:

- Contacto (com o canal)
- Perceção do funcionamento do SCRAIM
- Disponibilidade do canal (no processo de aquisição e abertura para “ouvir” o cliente)

Vantagens para o Parceiro

O canal de distribuição terá também vantagens enquanto intermediário entre o SCRAIM e o mercado norte-americano.

Essas vantagens serão tanto maiores quanto maior for a reciprocidade de atuação entre o SCRAIM e o seu parceiro, na medida em que o *target* será também mais similar, o que trará naturalmente uma maior rentabilidade.

Além do crescimento nas receitas do intermediário, existirá também um maior esforço do seu investimento com o incremento do SCRAIM, pelo que é do seu interesse diminuí-lo ao menor valor possível.

Concluindo, os parâmetros de análise dos canais respetivos às suas vantagens serão:

- Convergência da Atividade de Negócio
- Rentabilidade
- Esforço de Investimento

Resumindo todos os parâmetros de análise dos canais de distribuição em fluxos entre os três intervenientes obtemos o seguinte:

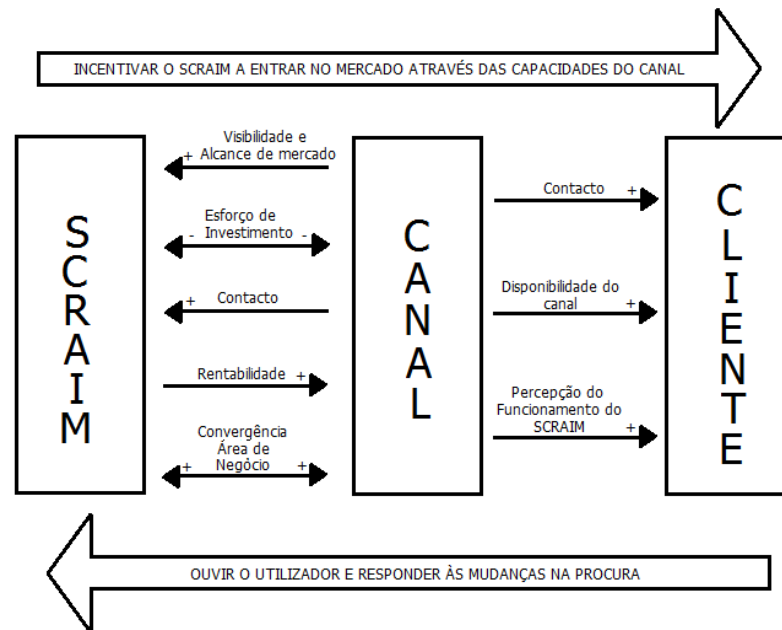


Figura 10: Fluxos entre SCRAIM, canal de distribuição e cliente (Fonte: Elaboração própria)

		Análise dos Canais de Distribuição				
		Consultoria na área das TIC	Empresa B2B	Agentes comerciais individuais	CMMI, SCRUM training	Retalho Online
SCRAIM	<u>Alcance e Visibilidade</u>					
	<u>Esforço de Investimento</u>					
	<u>Contacto com o Canal</u>					
Utilizador	<u>Perceção do Funcionamento do SCRAIM</u>					
	<u>Disponibilidade do Canal</u>					
	<u>Contacto com o Canal</u>					
Parceiro	<u>Convergência da Atividade de Negócio</u>					
	<u>Rentabilidade</u>					
	<u>Esforço de Investimento</u>					

Quadro 4: Análise dos canais de distribuição (Fonte: Elaboração própria)



8.3 Seleção do(s) Canal(ais) de Distribuição

Após a análise dos possíveis canais de distribuição, é possível concluir que se destacam dois desses, as empresas de consultoria no setor das TIC e empresas de formação em metodologias SCRUM e certificações CMMI.

Estes dois canais de certa forma sobrepõem-se um ao outro, na medida em que as empresas de consultoria geralmente têm nos seus programas esse tipo de formação e as empresas de formação SCRUM e CMMI também fazem serviços de consultoria.

A prioridade do SCRAIM deve passar assim pela entrada indireta no mercado norte-americano através de um destes dois canais.

SCRAIM:

O SCRAIM beneficiará, em termos de alcance e visibilidade, mais com estes dois canais através do poder de mercado da empresa parceira já inserida nos EUA, impulsionando a sua entrada.

É certo que a possibilidade de parceria com uma empresa *B2B*, de um outro setor que não o das TIC com uma boa rede de clientes, impulsionará a penetração no mercado norte-americano por parte do SCRAIM, no entanto os canais selecionados trazem vantagens no acesso aos potenciais clientes pelo que a identificação das empresas de desenvolvimento de software é facilitada por serem também o cliente alvo deste tipo de canais.

Essa partilha de clientes entre SCRAIM e canal faz com que o esforço de investimento seja também menor. Este processo pode ainda ser facilitado pela utilização das relações e contactos já existentes entre a Strongstep e empresas pertencentes aos canais selecionados.

Cliente:

O utilizador e cliente terão uma maior perceção do funcionamento do SCRAIM através dos canais selecionados, por se tratar de intermediários com experiência na área de engenharia e consultoria para desenvolvimento de software e com um vasto conhecimento de gestão de projetos. Com empresas *B2B* como intermediários poderão existir algumas deturpações na transmissão das funcionalidades, por não ser necessariamente uma empresa da área.

O utilizador final terá também à disposição um distribuidor que tem a capacidade de esclarecer qualquer questão relativa à utilização do software e de reportar eficazmente os problemas técnicos e/ou alterações pedidas pelo cliente à equipa de desenvolvimento do SCRAIM. O mesmo não aconteceria através da comercialização por retalho, principalmente quando este é online, por existir um distanciamento em termos de relação e disponibilidade entre o distribuidor e o cliente final.

O cliente alvo dos dois canais selecionados é normalmente composto por utilizadores de ferramentas de gestão de projetos, sendo já parte integrante do cliente final, possuindo uma boa relação com os mesmos.

Parceiro:

O SCRAIM ajudará ainda a empresa parceira a fidelizar mais clientes e a ganhar quota de mercado, pelo que a rentabilidade dessa também aumentará, e o investimento e esforço dispendidos pelo distribuidor em angariar clientes serão menores devido à sua repartição.

Os canais selecionados usufruirão de um reforço das suas atividades pela convergência da área de negócio com o SCRAIM.

8.4 Estabelecimento da Parceria

A entrada no mercado norte-americano tem como fase final do processo a celebração do acordo para o estabelecimento da aliança estratégica entre o SCRAIM e uma empresa de consultoria no setor das TIC e/ou de formação em metodologias SCRUM e certificações CMMI.

9. Considerações Finais

Este trabalho de investigação partiu de questões que se colocam em relação à dinâmica de internacionalização das empresas *Born Global*, mais concretamente ao processo de expansão internacional do SCRAIM. Depois do estudo da base teórica que alberga esta temática, concluiu-se que nenhuma teoria de internacionalização conseguia explicar na íntegra o fenómeno precoce deste tipo de empresas. Portanto, não era possível a partir dessas esclarecer como é que o SCRAIM se iria internacionalizar para os EUA, e porque é que se utilizaria essa estratégia de internacionalização.

Através da análise literária, apenas se pode assumir que o processo de internacionalização é condicionado pelas motivações à internacionalização, pelas características iniciais e pela rede de contactos da empresa e do empreendedor. A expansão internacional resulta assim da relação e interação das características únicas da empresa e do seu empreendedor com outras empresas no mercado externo, quer seja através de relações organizacionais ou através da rede de contactos do empreendedor.

A análise dos casos vem reforçar esta ideia das várias condicionantes de internacionalização das *Born Globals*. A inovação das empresas analisadas é a característica inicial que transmite a sua vantagem competitiva e é considerada o fator que mais influencia a decisão de expansão internacional. Ou seja, a perspectiva da *Resource Based View* (RBV) é talvez a mais pertinente no estudo de casos. No entanto, é o empreendedor que olha para os recursos da empresa e reflete em que mercado é que esses seriam mais inovadores e mais promissores em termos de resultados. Os fundadores das empresas analisadas tinham uma mentalidade internacional, o que os levou a estar atentos às oportunidades que pudessem surgir nos mercados externos.

Além disso, a inovação é considerada uma vantagem competitiva de curto prazo, na medida em que é difícil mantê-la no tempo, sendo necessário apostar na competência social do empreendedor e no desenvolvimento da rede da empresa, que transmitirá confiança a possíveis parceiros e clientes.

Através das conclusões retiradas da literatura e do estudo dos casos, procedeu-se à análise do mercado norte-americano selecionado pela Strongstep para a internacionalização do SCRAIM, à estratégia de entrada de acordo com as características do produto e à escolha de um parceiro no mercado de destino.

Relativamente ao mercado norte-americano, existirá nos próximos anos um incentivo ao consumo e investimento privados que beneficiará o SCRAIM, em termos de procura e de possível financiamento, e uma diminuição dos encargos aplicados a pequenas empresas que o favorecerá na sua implementação no país. São também mais-valias para a entrada nos EUA do SCRAIM, a aptidão para a inovação, o grande investimento e receptividade da população a novas tecnologias, que naturalmente proporcionará melhorias e apoio no seu desenvolvimento e aumento da sua procura.

O peso do setor das TI faz-se também sentir na elevada concorrência norte-americana. Assim, de forma a contorná-la e neutralizá-la e de acelerar a entrada no mercado, é necessário a utilização de parceiros que estejam já no ativo no EUA.

O estabelecimento de parcerias deve ser considerado como o meio mais eficaz do SCRAIM atingir uma rápida e rentável internacionalização. Através da colaboração com parceiros é possível o acesso a uma rede internacional de empresas e consequente carteira de clientes, beneficiando de um maior número de oportunidades e de aprendizagem experiencial em termos de atividades comuns e de partilha de conhecimento. Este acesso aos mercados de forma indireta garante ao SCRAIM a utilização de novas competências e recursos, relações de negócio internacionais e abre portas ao financiamento e acesso a capital nos mercados externos.

As parcerias para a distribuição indireta do SCRAIM nos EUA devem ser feitas preferencialmente com dois tipos de empresas: Consultoria no setor das TIC e de Formação em metodologias relacionadas com o desenvolvimento de software.

O SCRAIM beneficiará, em termos de alcance a potenciais clientes, por serem também o *target* deste tipo de canais e, em termos de visibilidade, pelo poder de mercado da empresa parceira já ativa nos EUA. Estas vantagens serão tanto maiores quanto maiores forem as relações já existentes entre a Strongstep e as parceiras.

O utilizador e cliente terão uma maior perceção do funcionamento do SCRAIM e uma melhor qualidade do serviço através dos canais selecionados, pela experiência na área de desenvolvimento de software e de gestão de projetos que as empresas selecionadas possuem.

O SCRAIM auxiliará ainda a empresa parceira a fidelizar uma maior quantidade de clientes e a ganhar quota de mercado, pelo que a sua rentabilidade também aumentará.

A investigação do presente relatório de estágio baseou-se nas abordagens centradas na empresa, na rede organizacional e no empreendedor. O estudo da expansão internacional das três empresas vem, de certa forma, confirmar as conclusões do capítulo 4 com base nas referidas perspetivas teóricas e contribuir para o reforço do estudo do fenómeno da rápida internacionalização das *Born Globals*.

Em termos de contribuições práticas, este trabalho recomenda a Strongstep, através da oferta de informação credível e atualizada, nas ações a tomar na estratégia de expansão internacional do SCRAIM. Estas recomendações poderão vir também a auxiliar outras empresas no conhecimento da dinâmica, na abordagem e internacionalização para o mercado dos EUA, a fim de diminuir o risco apercebido do processo.

Uma questão que este relatório de estágio levanta e que poderá servir de base para investigações futuras é o facto de certas empresas *Born Global* “improvisarem”, não tendo uma estratégia de internacionalização propriamente definida. Certas empresas vão-se ajustando e estabelecendo novos contactos à medida que vão absorvendo conhecimento de mercado. Esta flexibilidade estratégica demonstrada garante a essas *Born Globals* o seu sucesso internacional, após atingirem o produto que o cliente realmente quer. Por isso, embora este trabalho tenha chegado a respostas às questões de investigação levantadas, deverá também servir como ponto de partida para futuros trabalhos.

10. Referências bibliográficas

AICEP (2013), “EUA – Ficha de Mercado”,
<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMEUA/> [acedido em 15 de Outubro de 2014]

Barney, JB (1991), “Firms Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, nº1, pp. 99-120.

Bartlett, C e S Ghoshal (2000), *Transnational Management: text, cases and reading in cross-border management*, 3rd ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.

Borsheim, JH e CA Solberg (2004), *The Internationalization of Born Global Internet Firms*, 13ª Nordic Conference on Small Business Research.

Bruneel, J., Yli-Renko, H. e Clarysse, B. (2010), “Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 4, Nº 2, pp. 164–182.

Carr, J. C, Haggard, K. S., Hmieleski, K. M. e Zahra S. A (2010), “A study of the moderating effects of firm age at internationalization on firm survival and short-term growth”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 4, Nº2, pp, 183–192.

Chetty, S. e Campbell-Hunt, C. (2004), “A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach”, *Journal of International Marketing: Spring 2004*, Vol. 12, Nº 1, pp. 57-81.

Coviello, N. E. (2006), “The network dynamics of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, Nº 5, pp. 713-731.

Dubois, A e Gadde, L-E (2002), “Sistematic Combining an Abductive Approach to Case Research”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, Nº 7, pp. 553-60.

Fórum Económico Mundial e INSEAD (2015), “Global Information Technology Report 2015 - ICTs for Inclusive Growth”, Geneva, Editores: Dutta, S., Geiger, T. e Lanvin, B. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf [acedido em 12 de Maio de 2015]

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. e Zyngier, S. (2010), “A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm”, *International Business Review*, Vol. 19, Nº 1, pp. 70-84.

Gartner Research (2010), “IT Metrics: IT Spending and Staffing Report” http://marketing.dell.com/Global/FileLib/CIO/it_metrics_it_spending.pdf [acedido em 15 de Outubro de 2014]

Hymer S. (1960), *The International Operations of National Firms, Thesis (Ph. D.) Massachusetts Institute of Technology*, Dept. of Economics.

Jarvenpaa, SL e DE Leidner (1998), “An Information Company in Mexico: extending the resource-based view of the firm to a developing country context”, *Information Systems Research*, Vol. 9, nº 4, pp. 342-361.

Johanson, J e L-G Mattsson (1988), “Internationalization in Industrial Systems – a network approach, in Strategies in Global Competition”, N. Hood e J-E Vahlne (eds), New York, Croom Helm, 1988, pp, 287-331.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (1977), “The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nº 2, pp. 23-32.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from Liability of Foreignness to Liability of Outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Nº 9, pp. 1411-1431.

Knight, G. e Cavusgil, S. T. (1996), “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 11–26.

Knight, G. e Cavusgil, S. T. (2004), “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, Nº 2, pp. 124-141.

Knight, G., Madsen, T. K. e Servais, P. (2004), "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA", *International Marketing Review*, Vol. 21, Nº 6, pp.645 – 665.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S. e Servais, P. (2007), “Firms’ degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance”, *Journal of World Business*, Vol. 42, Nº3, pp. 253–267.

Leonidou, L; CS Katsikeas e NF Percy (1998), “The Export Development Process: an integrative review of empirical models”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº3, pp. 517-51.

McMullen, JS e DA Sherpherd (2006), “Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur”, *Academy of Management Review*, Vol. 31, pp. 132 - 152.

McKinsey & Company, University of Oxford (2012), “Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value”, Editores: Bloch, M., Blumberg, S. e Laartz, J.

Neiva, João (2015), Diretor de Operações e Cofundador da Xhockware. Entrevista na UPTEC - Porto: 30 de Junho.

Neves, Filipe (2015), Diretor Financeiro da Feedzai. Entrevista via gotomeeting.com: 24 de Agosto.

OCDE (2013), “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013: Innovation for Growth”, OECD Publishing, Paris.

http://dx.doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2013-en [acedido em 15 de Outubro de 2014]

OCDE (2014), “OECD Factbook 2014: Economic, Environmental and Social Statistics”, OECD Publishing, Paris.

<http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2014-en> [acedido em 15 de Outubro de 2014]

Oviatt, BM e PP McDougall (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 1, pp. 45-64

Oviatt, B. e McDougall, P. (1997), “Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures”, *Management International Review*, Vol. 37, Nº 2, pp. 85-99.

Oviatt, B. e McDougall, P. (2000), “International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Nº 5, pp. 902–906.

Rennie, MW (1993), “Global Competitiveness Born Global”, *The McKinsey Quarterly*, nº4, pp. 45 - 52.

Sharma, D. D. e Blomstermo, A. (2003), “The internationalization process of Born Globals: a network view”, *International Business Review*, Vol. 12, Nº 6, pp. 739–753.

Simões, VC (1999), “No limiar de um Novo Milénio: seis teses sobre inovação na economia do conhecimento”, *Economia & Prospetiva*, Vol. 10, Jul-Set, pp.19-29.

Simões, V. e Dominginhos, P. (2001), “Portuguese Born Globals: An Exploratory Study”, 27th EIBA Conference at ESCP-EAP, Paris, 13-15.

Simon, P. (2009), *Why New Systems Fail Theory and Practice Collide*, AuthorHouse.

Souto, Maria João (2015), Diretora Geral da Veniam. Entrevista na UPTEC - Porto: 2 de Julho.

Tata Consultancy Services (2007), “IT Projects: Experience Certainty”, *Dynamic Markets Limited*.

http://www.tcs.com/Insights/Documents/independant_markets_research_report.pdf

[acedido em 17 de Janeiro de 2015]

The Standish Group (2009), “CHAOS Summary 2009”,

[https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/51210-](https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/51210-1/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf)

[1/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf](https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/51210-1/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf) [acedido em 17 de Janeiro de 2015]

The Standish Group (2013), “Chaos Manifesto 2013”,

<https://larlet.fr/static/david/stream/ChaosManifesto2013.pdf> [acedido em 17 de Janeiro

de 2015]

Wernerfelt, B (1984), “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, nº 2, pp. 171-180.

World Bank Group (2015), Doing Business, <http://www.doingbusiness.org> [acedido em 17 de Janeiro de 2015]

World Bank Group (2015), Global Economic Prospects, <http://data.worldbank.org/data-catalog/global-economic-prospects> [acedido em 17 de Janeiro de 2015]

Yin, R. (2003), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications.

Yip, GS (1992), *Global Strategy: Managing for worldwide competitive advantage*, USA: Prentice-Hall, Inc.

Zeng, S.X., Xie, X.M. e Tam, C.M. (2010), “Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs”, *Technovation*, Vol. 30, N° 3, pp. 181-194.

Zhou, L., Wu, W.-P. e Luo, X. (2007), “Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, N° 4, pp. 673-690.

11. Anexos

11.1 Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

As perguntas em Itálico são secundárias e servem apenas como guia, caso seja necessário completar algo que não foi dito nas perguntas principais.

Nome da empresa:

Ano de início de actividade:

Ano de início de internacionalização:

- 1. Quando a empresa foi criada já existia a pretensão de um posicionamento nos mercados externos?**
 - a. A cultura e valores da empresa eram já orientados para o mercado internacional?*
- 2. O que os levou a quererem e/ou terem que se internacionalizar tão cedo?**
 - a. Foi a visão alargada e global dos possíveis mercados? A tal orientação para o mercado global*
 - b. Foi a pequena dimensão do mercado português?*
 - c. A maturidade do produto foi atingida mais cedo que o previsto? O produto estava já preparado para o mercado global?*
 - d. Foi para seguir o comportamento de outra empresa com um produto semelhante e que teve sucesso no seu processo de internacionalização?*
- 3. Como foi obtido o conhecimento da dinâmica do funcionamento do mercado e da cultura do mesmo?**
- 4. E o conhecimento das oportunidades de negócio e dos parceiros existentes?**
- 5. Havia na empresa já alguma experiência internacional anterior?**
- 6. Qual foi o vosso primeiro mercado externo? (Se responder EUA, saltar para questão 9)**
- 7. Porque é que optaram por este mercado?**
- 8. Como foi feita a escolha desse mercado? Como é que entraram?**

Internacionalização para os EUA:

9. Como foi feita a escolha deste mercado?

10. Como é que entraram nesse mercado?

11. Porque é que adoptaram essa estratégia?

a. Como é que conheceram o vosso parceiro no exterior?

12. Como é que a empresa ultrapassou os problemas ligados ao facto de ser nova?

a. Produto inovador?

b. Vantagem competitiva em termos tecnológicos?

c. Utilização da rede de contactos?

13. Como tem sido o desenvolvimento da empresa a nível internacional?

14. Quais são hoje as vossas expectativas em termos de posicionamento face ao exterior?

11.2 Lean Canvas

The Lean Canvas

SCRAiM™

05-Nov-2014

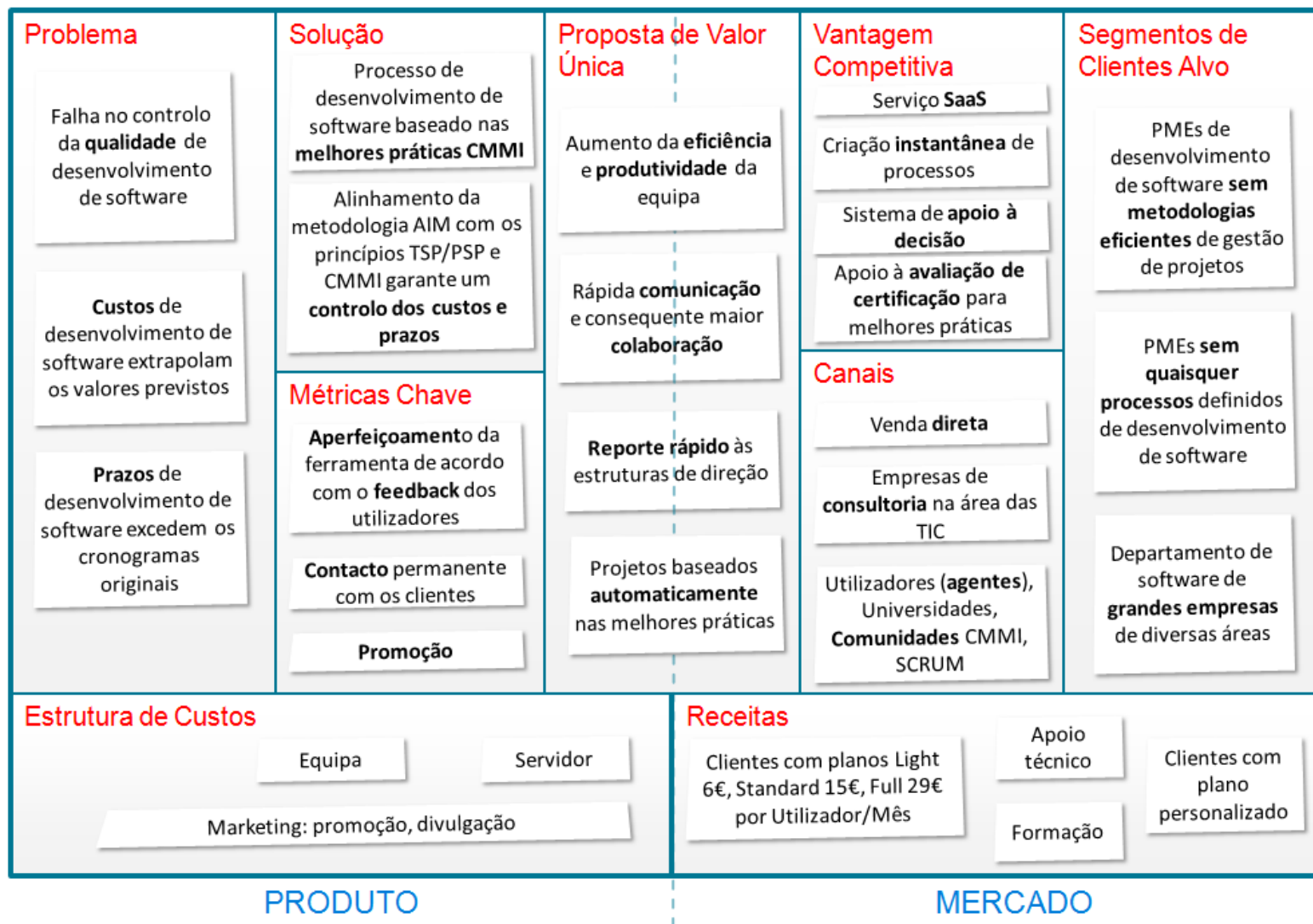


Figura 11: Lean Canvas

11.3 Possíveis empresas parceiras dos canais selecionados

Nome	Website	Cobertura Geográfica	Descrição
ABeam Consulting	www. abeam.com/	Europa Ocidental, América do Norte, Brasil e Ásia	Consultoria de gestão, Consultoria empresarial, Consultoria em TI (Estratégia de TI, planeamento, desenvolvimento de sistemas, manutenção), Outsourcing
Aon Consulting	www. aon.com/default.jsp	Presença Global	Líder global em gestão de riscos, seguros e corretora de resseguros, soluções de recursos humanos e serviços de Outsourcing, em vários setores como o setor das TIC
Averro	averro.com/	América do Norte	Soluções tecnológicas e empresariais: Gestão de projetos, soluções Cloud, Business Intelligence, Digital Marketing
BMC Software Consulting	www. bmc.com/	Presença Global	Presente em 120 países, com 500 parcerias e 20mil clientes na área das TIC
CapGemini	www. capgemini.com/	Presença Global	Fornecedor de serviços de consultoria, tecnologia e outsourcing do mundo
Cask Consulting	www. caskllc.com/	Presença Global	Fornecedor de planeamento estratégico e gestão de contratos para investimentos em tecnologia de telecomunicações
Centric Consulting	centricconsulting.com/	América do Norte	Empresa de consultoria de negócios e de soluções tecnológicas, fornecendo serviços de consultoria de gestão

CGI	www.cgi.com/en#	Presença Global	Serviços B&B de TI e de processos de negócios. Presente em 40 países da América, Europa e Ásia
CIBER	www.ciber.com	Presença Global	Presente em 15 países
Computer Associates	www.ca.com/	América do Norte	já tem uma solução própria de PM Software
Computer Sciences Corporation (CSC)	www.csc.com/	Presença Global	Serviços e soluções para TI
DSG Systems	www.dsgsys.com/	América do Norte	Serviços e soluções para TI
ICF International	www.icfi.com/	Presença Global	Serviços e soluções tecnológicas para vários setores
Infosys Consulting	www.infosys.com/	Mais de 50 países	Serviços de consultoria, tecnologia e outsourcing
Jabian Consulting	www.jabian.com/	América do Norte	Consultora de gestão e TI
JDA Software Group	www.jda.com	Presença Global	Serviços de desenvolvimento de software para soluções e consultoria de gestão
PERI Software Consulting	www.perisoftware.com/	América do Norte e Ásia	Empresa de consultoria e serviços de tecnologia
Protiviti	www.protiviti.com/	Mais de 20 países	consultora de negócios e auditora interna
SAIC	www.saic.com/	América do Norte	Empresa tecnológica que fornece serviços e soluções para os mercados de engenharia, técnicos e empresariais de TI

SkillStorm	skillstorm.com	América do Norte	Soluções de TI e desenvolvimento de software
Sogeti	us. sogeti.com	Presença Global. Presente em 15 países	Soluções de TI. O foco está na alavancagem de tecnologias, sistemas e aplicações em situações reais de negócio para maximizar os resultados.
WeDo Consulting - Sistemas de Informação, SA	www.wedotechnologies.com	Presença Global	Empresa portuguesa com sede em Lisboa, e com escritórios em 12 países. Tem uma carteira de clientes presente em mais de 90 países.
ZS Associates	www.zsassociates.com/	Presença Global	Consultoria e Auditoria nas mais diversas áreas. Forte foco no setor das TIC

Quadro 5: Possíveis empresas parceiras dos canais de distribuição selecionados

