



Seleção e estratégia de penetração dos mercados externos para a internacionalização da Ubiwhere

por

Catarina Sofia Henriques Pinto

Relatório de Estágio de Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por

Professora Doutora Hortênsia Barandas

Eng.º Rui A. Costa

2013

Nota biográfica

Catarina Sofia Henriques Pinto nasceu em Aveiro a 16 de Maio de 1990. Licenciou-se em Gestão pela Universidade de Aveiro, em Junho de 2011. Em Setembro do mesmo ano ingressou no curso de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Entre Setembro de 2012 e Junho de 2013 realizou estágio curricular na empresa Ubiwhere, Lda., sediada em Aveiro, no âmbito do qual desenvolveu o Relatório de Estágio com o título “Seleção e estratégia de penetração dos mercados externos para a internacionalização da Ubiwhere”.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Hortênsia Barandas, e ao meu co-orientador, Engº Rui Costa, pelo apoio que me deram ao longo de todo o processo e por confiarem plenamente nas minhas capacidades.

Em segundo lugar quero agradecer à Ubiwhere pela oportunidade que me proporcionou para realizar estágio curricular num ambiente jovem, dinâmico e desafiante, e pela confiança que depositaram nas minhas capacidades, possibilitando o desenvolvimento de competências tanto a nível profissional como também a nível pessoal.

Quero ainda agradecer aos meus colegas de trabalho que tão bem me acolheram e que foram determinantes em todo o meu percurso ao longo dos 9 meses de estágio, não só pela partilha de conhecimento como pelo forte espírito de equipa.

Agradeço ainda aos professores e colegas que me acompanharam ao longo destes 2 anos do mestrado, pelo conhecimento partilhado e pelo apoio que me deram e que fez com que hoje me sinta sem dúvida mais preparada para encarar os desafios do mercado de trabalho.

Devo ainda uma palavra de agradecimento à minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã, por me apoiarem incondicionalmente ao longo de todo o meu percurso académico e por me darem a oportunidade de melhorar as minhas qualificações.

Resumo

A internacionalização é hoje um vetor estratégico fundamental, não só para as grandes empresas como também para as pequenas e médias empresas, especialmente para aquelas que operam em setores intensivos em tecnologia em que a decisão de internacionalização, mais do que estratégica, constitui uma questão de sobrevivência. Dados os riscos que um processo de internacionalização acarreta, nomeadamente para empresas em início de vida e de reduzida dimensão, torna-se ainda mais importante planejar detalhadamente todo o processo *a priori*.

O presente relatório enquadra-se nesta problemática da Internacionalização, constituindo o resultado final de um estágio curricular, integrado no Mestrado em Gestão e Economia Internacional, e desenvolvido na empresa Ubiwhere entre Setembro de 2012 e Junho de 2013.

Fundada em 2007, a empresa tem como objetivo primário o desenvolvimento e investigação de tecnologias de ponta para conceber a tecnologia mais avançada e criar propriedade intelectual de grande valor. Tendo já uma posição relativamente consolidada no mercado nacional, a empresa pretende agora iniciar verdadeiramente o seu processo de internacionalização, afirmando desta forma a sua vocação internacional. O estágio realizado visou, neste sentido, a elaboração de um projeto de internacionalização para a Ubiwhere, mais concretamente para as áreas de negócio das Telecomunicações e da Energia. Para tal, o presente relatório inicia-se com a apresentação da empresa e das atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Posteriormente é feita uma revisão da literatura mais relevante na área temática da Internacionalização. Após o enquadramento teórico da problemática em análise, passa-se à apresentação do projeto de internacionalização propriamente dito, de acordo com uma metodologia previamente definida, e assumindo como etapas cruciais a seleção e a definição da estratégia de penetração nos mercados selecionados. Por fim, são apresentadas as considerações finais relativamente ao trabalho realizado.

Abstract

Nowadays, internationalisation is a key strategic vector, not only for big companies but also for small and medium enterprises, especially those operating in technology-intensive sectors in which the decision of internationalization, rather than strategic, is a matter of survival. Given the risks associated with any process of internationalization, particularly for companies which are young and small, it becomes even more important to plan in detail the whole process a priori.

This report is the final result of a curricular internship, as an integrant part of the Master in International Economics and Management, developed in the company Ubiwhere between September 2012 and June 2013.

Founded in 2007, the company aims to develop bleeding edge technologies, design state-of-the-art solutions and create valuable intellectual property. Having already consolidated a position on the domestic market, the company intends at this stage to truly begin its internationalization process, thus affirming its international vocation.

The internship aimed, in this sense, to develop a internationalisation project for Ubiwhere, more specifically for the Telecommunications and Energy business areas. For that purpose, the present report begins with the presentation of the company and the activities developed during the internship. Subsequently, it is made a literature review about internationalisation. After the theoretical framework of the problem under analysis, it is made the presentation of the internationalization project itself, according to a methodology previously defined and assuming as crucial steps the selection and definition of the penetration strategy in the selected markets. Finally, final considerations on the work developed are presented.

Índice

1. Introdução	1
2. Apresentação da Empresa	3
2.1 Breve historial	3
2.2 Visão	4
2.3 Valores	4
2.4 Enquadramento no setor das TIC	4
2.5 Estrutura organizacional.....	5
2.6 Áreas de negócio	6
2.7 Principais clientes.....	6
2.8 Concorrência	7
2.9 Presença internacional.....	8
2.10 Perspetivas de desenvolvimento da empresa	9
3. Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio	10
4. Enquadramento teórico	13
4.1 Breve contextualização: A indústria das TIC.....	13
4.2 Conceito de internacionalização	14
4.3 Motivações da internacionalização	15
4.4 Barreiras à internacionalização	16
4.5 Teorias da internacionalização	17
4.5.1 Paradigma Eclético de Dunning	17
4.5.2 Modelo das Etapas.....	18
4.5.3 Teorias centradas nos recursos	20
4.5.4 Modelo das Redes.....	21
4.5.5 Teorias do Empreendedorismo Internacional.....	24

4.5.6 Teoria das International New Ventures	24
4.5.7 Aplicação ao caso da Ubiwhere	26
4.6 Seleção de mercados	27
5. Metodologia	28
5.1 Diagnóstico da Empresa.....	29
Motivações para a internacionalização.....	29
Posicionamento desejável.....	29
Análise interna e externa	30
5.2 Prospeção de oportunidades de negócio a nível internacional.....	34
5.2.1 Análise ao panorama global do setor das TIC.....	34
5.2.2 Pré-seleção dos mercados-alvo.....	35
5.2.3 Validação dos resultados da pré-seleção	40
5.3 Definição da estratégia de penetração nos mercados selecionados	49
5.4 Plano de Ação	55
6. Considerações finais	70
7. Referências bibliográficas.....	72
8. Anexos	80

Índice de Quadros

Quadro 1 - Principais concorrentes da Ubiwhere na área de desenvolvimento de software e soluções interativas.	8
Quadro 2 - Identificação dos pontos relevantes de cada teoria no caso da Ubiwhere	26
Quadro 3 - Análise do ambiente interno e externo da Ubiwhere.....	32
Quadro 4 - Critérios de seleção dos mercados para a internacionalização da Ubiwhere	36
Quadro 5 – Caracterização do mercado de serviços de TI nos mercados do Reino Unido, Noruega, Suécia e Dinamarca.....	54
Quadro 6 - Plano de Ação para a internacionalização	69

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura organizacional da Ubiwhere, Manual do Sistema de Gestão Integrado da Ubiwhere (2012).....	6
Figura 2 - Análise do posicionamento desejável da Ubiwhere.....	30
Figura 3 - Distribuição do NRI a nível global (Fonte: World Economic Forum, 2012, pp.9)	34
Figura 4 – Modelo de seleção de mercados (Fonte: Brewer, 2001, pp.169)	36

1. Introdução

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo é essencial que as empresas tenham a capacidade de delinear estratégias de crescimento que assegurem a continuidade e a competitividade do seu negócio. No setor das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) em particular, a sobrevivência das empresas passa, indubitavelmente, pelo desenvolvimento de produtos tecnológicos de vanguarda e com elevado valor acrescentado. Um outro vetor estratégico cada vez mais relevante para estas empresas é a internacionalização, sendo que é nesta área que irá incidir o estágio que estou a realizar na Ubiwhere.

A Ubiwhere opera em duas grandes áreas de negócio, Redes heterogéneas e de próxima geração e Computação Ubíqua/Invisível e serviços pervasivos, tendo um portfólio de produtos/serviços bastante diversificado que inclui serviços de consultoria e desenvolvimento de software para Redes Heterogéneas e Redes de Próxima Geração e ainda investigação na área da Computação Ubíqua e criação de serviços inovadores para dispositivos móveis. A oferta da Ubiwhere está direcionada à indústria das Telecomunicações, Energia e Utilities, Mobilidade e Turismo, Conhecimento e Educação.

Até hoje a empresa focou-se essencialmente na função produção, procurando desenvolver e aperfeiçoar produtos e serviços competitivos. Atualmente já possui um portfólio de produtos suficientemente testado no mercado nacional que lhe permite equacionar a entrada em novos mercados geográficos com a finalidade de vir a ser uma referência internacional na área da Computação Ubíqua e das Redes de Próxima Geração.

Consciente de que o apelo à internacionalização é cada vez maior, é importante reconhecer também que, sendo tão imprescindível para a sobrevivência das empresas deste setor (e a Ubiwhere não é exceção), a internacionalização assume contornos tão complexos nos dias de hoje que se torna por vezes difícil estudá-la com base nas tradicionais teorias da internacionalização.

Tendo em conta que a Ubiwhere é uma pequena empresa a operar num setor tão competitivo como o das TIC, é necessário delinear um projeto de internacionalização que procure explorar e aproveitar as oportunidades existentes nos vários mercados, acautelando simultaneamente os riscos inerentes a qualquer processo de expansão

internacional. Como forma de conhecer e facilitar a penetração nos mercados internacionais, importa ainda aproveitar o potencial das relações de cooperação com parceiros estrangeiros, nomeadamente através da participação em projetos cofinanciados pela Comunidade Europeia na área da investigação e do desenvolvimento tecnológico.

O projeto de internacionalização da empresa será desenvolvido da seguinte forma: em primeiro lugar serão identificadas as principais motivações e objetivos da empresa relativamente ao processo de internacionalização (Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw, 2004) e será definido o posicionamento desejável da empresa (Kapferer, 2008). Posteriormente será realizada uma análise dos fatores internos e externos que poderão ter impacto no negócio da empresa, mais concretamente na prossecução da sua estratégia de expansão internacional. A etapa seguinte consistirá na avaliação das oportunidades de negócio da empresa a nível internacional, pretendendo-se nesta fase identificar os mercados que oferecem maiores perspetivas de negócio para a empresa nas áreas das Telecomunicações e da Energia tendo como referência Ojala e Tyrväinen (2007). A última etapa consistirá na definição da estratégia de penetração nos mercados-alvo selecionados e na definição de um plano de ação para a internacionalização. Durante todo este processo procurarei suportar as opções tomadas na literatura mais apropriada às especificidades da empresa e do seu negócio, nomeadamente na teoria das International New Ventures (Oviatt e McDougall, 1994), Modelo das Redes (Johanson e Mattson, 1988), Visão baseada nos Recursos (Barney, 1986, 1991; Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959) e Visão baseada no Conhecimento (Grant, 1996).

2. Apresentação da Empresa

No presente capítulo será feita a apresentação da empresa Ubiwhere, Lda., instituição onde foi realizado o estágio curricular de mestrado.

2.1 Breve historial

A Ubiwhere, Lda. foi constituída em Setembro de 2007, em Aveiro, por três investigadores de telecomunicações provenientes do Instituto de Telecomunicações e da PT Inovação.

Desde que foi criada a empresa tem investido no aumento da sua capacidade tecnológica e na diferenciação dos seus produtos e serviços, apostando em nichos de mercado que apresentam vantagens competitivas, mas que simultaneamente exigem um forte investimento no contínuo desenvolvimento tecnológico.

Em 2012, a empresa passou por um processo de *rebranding* com o objetivo de modernizar a imagem da marca, de reforçar o seu posicionamento e de se diferenciar mais face à concorrência. Com a visão de se tornar uma referência nacional e internacional em computação ubíqua e em redes de próxima geração, a renovada imagem procura dar destaque à contínua aposta na criatividade e inovação por parte da empresa. A sua aptidão inovadora na economia nacional é também evidenciada pela sua integração na Rede PME Inovação da COTEC, sendo associada do Pólo de Competitividade e Tecnologia TICE.PT, promotora do Living Lab UbiLL (membro da Rede Europeia de Living Labs, ENoLL), membro efetivo do Living Lab iSaLL, assim como enquanto membro da Inova-Ria - Associação de Empresas para uma Rede de Inovação.

Com o objetivo de possibilitar o acompanhamento das recentes tendências e da evolução dos mercados, a Ubiwhere considera o investimento em atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) como fundamental para atingir os seus propósitos, tendo por base uma estratégia de atuação definida e orientada para a promoção do seu crescimento e afirmação no mercado global.

Toda a estratégia de desenvolvimento seguida pela empresa assenta numa forte aposta na constante investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Esta estratégia passou a estar fortemente ligada à vertente de IDI do sistema de gestão

integrado depois de a empresa ter sido alvo de um processo de certificação segundo a norma NP 4457:2007 (Norma Portuguesa para Investigação, Desenvolvimento e Inovação), a par da sua certificação na área dos Sistemas de Gestão da Qualidade, segundo a ISO 9001:2008. Adicionalmente, em Janeiro de 2013 a empresa recebeu a classificação nível 2 Capability Maturity Model Integration (CMMI) relativamente aos seus processos internos de desenvolvimento.

2.1 Missão

A Ubiwhere tem como missão melhorar a vida das pessoas através do desenvolvimento de tecnologias úteis e da promoção de sinergias entre todas as partes interessadas.

2.2 Visão

No que concerne à visão, a empresa pretende ser uma referência internacional em computação ubíqua e redes de próxima geração.

2.3 Valores

Os valores que caracterizam a cultura organizacional da Ubiwhere passam pela ambição no estabelecimento de objetivos, pela inovação e criatividade na criação de valor, pela responsabilidade para com a sociedade, os colaboradores, os clientes e os parceiros e pelo desenvolvimento sustentável e respeito pelo ambiente.

2.4 Enquadramento no setor das TIC

A atividade da Ubiwhere enquadra-se no CAE 72190 – Outra investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais – que representa quase a totalidade do seu volume de negócios.

A empresa atua no setor das TICE (Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica), um setor em crescimento a nível nacional, representando 6% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) e 3,7% do volume de negócios do setor empresarial, segundo dados do INE (2011), citado por Sociedade Portuguesa de Inovação (2013). Este é também um dos setores mais expressivos em termos de I&D, representando

aproximadamente 24% do total do I&D empresarial (TICE.PT, 2011, citado por Sociedade Portuguesa de Inovação, 2013).

O subsetor “Telecomunicações” assume-se como o mais relevante no mercado das TICE em Portugal, representando cerca de 67,5% do volume de negócios total do setor, seguido do subsetor “Sistemas de Informação”, com um peso de 27,7% e, finalmente, do subsetor “Eletrónica e Hardware”, com um peso de 4,8% (TICE.PT, 2011, citado por Sociedade Portuguesa de Inovação, 2013).

A Ubiwhere está presente nos dois subsectores com maior peso no setor das TICE, o das Telecomunicações e o dos Sistemas de Informação.

2.5 Estrutura organizacional

Caracterizada como uma empresa de I&D, as competências dos seus colaboradores constituem um dos fatores-chave de diferenciação face à concorrência. Atualmente, a empresa conta com mais de 30 colaboradores, dos quais mais de 80% possui qualificações ao nível de mestrado ou superior (Ubiwhere, 2012).

A equipa da Ubiwhere é um dos pilares do seu sucesso, tendo múltiplas e complementares competências ao nível da conceção do produto, *design*, gestão de projetos, desenvolvimento de software e da garantia de qualidade (Ubiwhere, 2012).

A empresa incentiva ainda o espírito criativo dos seus colaboradores, apoiando projetos de iniciativa individual que demonstrem potencial de mercado (Ubiwhere, 2012).

Apesar da sua estrutura organizacional formal, com o Administrador no topo das funções, a empresa apresenta também uma estrutura muito direcionada para o desenvolvimento de projetos de I&D, na qual o Gestor de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) tem uma atuação muito próxima ao CEO. No mesmo nível do Gestor de IDI encontram-se o Gestor da Qualidade, o Gestor de Negócios, o Gestor de Operações e o Gestor Financeiro.

Toda a componente de gestão de projetos é realizada com a colaboração das outras áreas, nomeadamente com o Gestor de cada projeto e os Gestores de cada área de desenvolvimento. Os Engenheiros de Software, Engenheiros de Rede, Designers e Técnicos de Rede asseguram também o bom funcionamento de todo o processo de desenvolvimento dos diferentes projetos.

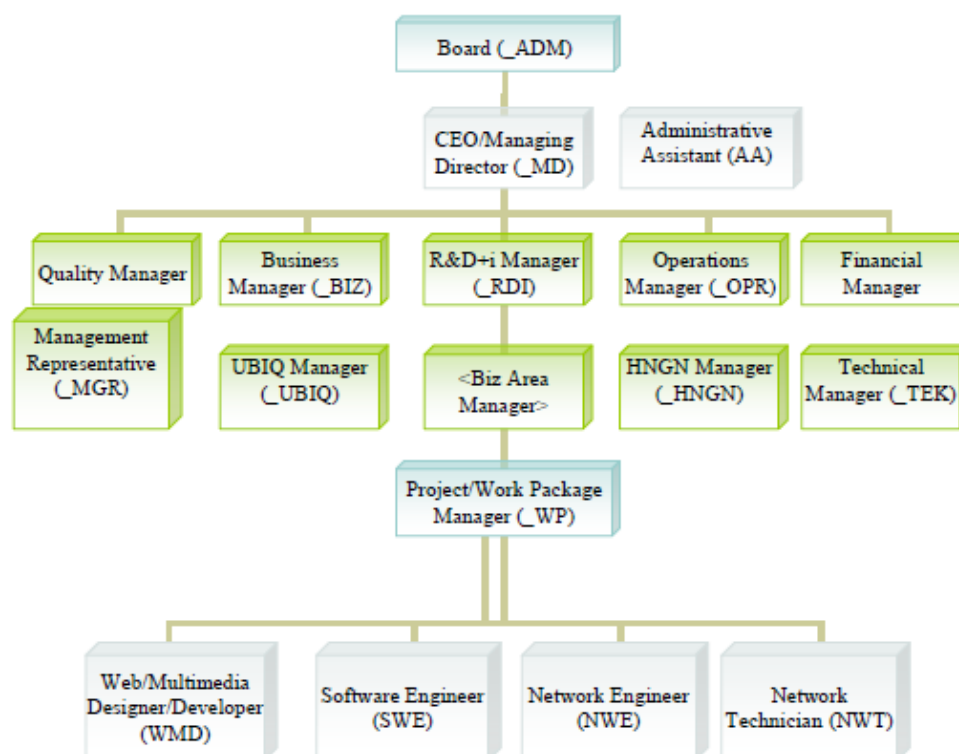


Figura 1 - Estrutura organizacional da Ubiwhere, Manual do Sistema de Gestão Integrado da Ubiwhere (2012)

2.6 Áreas de negócio

A atividade da Ubiwhere focaliza-se essencialmente em duas áreas de negócio, (1) Redes Heterogéneas e de Próxima Geração e (2) Computação Ubíqua, direcionadas para quatro principais mercados: o mercado do Turismo, Lazer e Mobilidade; o mercado da Energia e outras *utilities*; o mercado das Telecomunicações e o mercado da Educação e do Conhecimento.

As redes heterogéneas e redes de próxima geração são a tecnologia base das redes de 4ª geração (4G) e seguintes. A computação ubíqua/invisível tem como principal objetivo integrar a tecnologia com as ações e comportamentos naturais das pessoas.

2.7 Principais clientes

A Ubiwhere atua quase exclusivamente no segmento B2B (Business to Business), tendo como principais clientes outras empresas.

Ao nível dos principais clientes, a Ubiwhere apresenta um número de clientes significativamente reduzido, circunscrevendo-se quase exclusivamente ao grupo PT e à ISA, que representam no seu conjunto cerca de 60% do volume de negócios da empresa.

Na Ubiwhere a distinção entre clientes e parceiros é frequentemente difícil de concretizar, já que os produtos da empresa resultam maioritariamente de processos de codesenvolvimento em que as empresas que adquirem o produto intervêm quer nas especificações técnicas do produto quer no próprio processo de conceção. Esta situação está particularmente bem patente nas áreas de negócios das Telecomunicações, Energia e Educação, sendo que na área das Telecomunicações a principal cliente e simultaneamente parceira da Ubiwhere é a PT Inovação/PT, enquanto na área da Energia é de salientar a ISA e, por último, na área da Educação, a principal referência é o consórcio Nautilus/Edubox.

Na área de negócio do Turismo, dado que os principais clientes se tratam de entidades públicas (e.g., Câmaras Municipais), já fará mais sentido falarmos apenas em clientes, já que estas entidades apenas solicitam à Ubiwhere que desenvolva um produto à medida das suas necessidades, não intervindo especificamente na parte técnica do desenvolvimento do produto.

2.8 Concorrência

Na indústria das TIC a concorrência é global, sendo uma tarefa quase impossível definir quem são os principais concorrentes da Ubiwhere a nível internacional.

A nível nacional é possível identificar um conjunto de empresas de referência nas áreas de desenvolvimento de software e de soluções interativas, duas das principais atividades da Ubiwhere. O quadro seguinte foi desenvolvido com base nas respostas ao questionário realizado aos sócios (Anexo I) e identifica alguns dos principais concorrentes da Ubiwhere nas áreas de atividade anteriormente referidas.

Desenvolvimento de Software:

Empresas de referência	
Média dimensão	WIT Software; Ambisig
Média/grande dimensão	Critical Software; PT Inovação; Sapo
Grande dimensão	Novabase; Indra
Outras	Glintt; GMV
Entidades (I&DT) de referência em Portugal	
Fraunhofer AICOS CCG IT INESC / INESC TEC	
Empresas prestadoras de serviço para a PT Inovação	
Outsoft; Skillware; Maisis; XLM; Shortcut; Versão Integral; Withus; Olisipo; Present Technologies	

Soluções interativas:

Empresas de referência em Portugal
YDreams; Edigma

Quadro 1 - Principais concorrentes da Ubiwhere na área de desenvolvimento de software e soluções interativas.

2.9 Presença internacional

A Ubiwhere atua exclusivamente no mercado nacional, tendo como única atividade internacional as vendas indiretas ao exterior, entendidas como vendas a clientes no mercado nacional que, posteriormente, são incorporadas e/ou revendidas para o mercado externo.

No âmbito das vendas indiretas ao exterior, consideram-se duas grandes empresas clientes, a PT Inovação e a ISA.

No que respeita à PT Inovação, a Ubiwhere desenvolve software especializado em Redes Heterogéneas e de Próxima Geração que, por sua vez, se destina a ser incorporado na totalidade noutros produtos que são posteriormente comercializados a operadores de telecomunicações nacionais e internacionais (Angola, Argélia, Argentina, Botswana, Brasil, Cabo Verde, Timor Leste, Equador, Guiné Bissau, Moçambique, Marrocos, Paraguai, São Tomé e Príncipe e Venezuela).

Relativamente à ISA, a Ubiwhere fornece produtos/serviços como o desenvolvimento especializado de soluções para aplicação na área da telemetria e em produtos na área do gás, água ou energia. A totalidade dos serviços prestados para esta empresa destina-se a ser incorporada em produtos comercializados a nível internacional (nomeadamente, para Alemanha, Austrália, Brasil, Espanha, França, Grécia, Itália e Reino Unido).

2.10 Perspetivas de desenvolvimento da empresa

De acordo com os fundadores da Ubiwhere, os principais objetivos da empresa neste momento passam, por um lado, pelo fortalecimento da sua posição no mercado nacional e, por outro, pelo crescimento via diversificação de produtos e de mercados geográficos. A grande aposta nos próximos tempos será a expansão internacional, nomeadamente através da realização de projetos em parceria com agentes (empresas, Universidades, Institutos de Investigação, etc.) de outros países.

Os fundadores da empresa reconhecem ainda a existência de dois fatores críticos para a viabilização da sua estratégia de internacionalização: a necessidade de financiamento e o desenvolvimento de competências na área comercial.

De forma a reforçar as suas competências na área comercial a empresa tem procurado diversificar o âmbito da sua política de recrutamento, procurando pessoas com competências nas áreas da gestão, marketing, línguas e relações empresariais.

3. Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio

Neste capítulo será feita a descrição das atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular realizado na Ubiwhere.

3.1 Preparação de candidaturas a projetos europeus no âmbito do 7º Programa Quadro de Investigação & Desenvolvimento Tecnológico da Comunidade Europeia (Anexo VI):

- Identificação das *calls* relevantes de acordo com a área de negócio da empresa e as suas competências no setor das TIC;
- Identificação de propostas de parceira em várias fontes (site CORDIS, TransCoSME, Ideal-Ist, Grupos do linkedIn, etc.): A procura de parceiros foi feita com base nas áreas de interesse da empresa, no papel que ela pretende desempenhar nesses projetos e nas datas-limite de apresentação das propostas de candidatura.
- Manifestação de interesse direta via plataforma (ex: Anexo II), linkedIn (Anexo III) e/ou contacto via email com os parceiros identificados (Anexo IV): Envio de um email personalizado a cada um dos parceiros identificados, procurando direcionar a comunicação de acordo com os objetivos de cada projeto. Em anexo a cada email seguiram a brochura e o perfil da Ubiwhere para que o potencial parceiro tenha toda a informação necessária para fazer a análise da nossa proposta.

A acompanhar todo este processo está o Engº Nuno Ribeiro que, para além de ser um dos sócios fundadores da Ubiwhere, é o responsável da área de projetos internacionais. Para além de me apoiar em todo este processo, tem também procurado fazer contactos no terreno, por exemplo, através da participação no ICT Proposers' Day 2012, que decorreu entre os dias 26 e 27 de Setembro em Varsóvia. A participação neste importante evento permitiu dar a conhecer a empresa a potenciais parceiros, assim como estabelecer novos contactos.

- Preparação de candidaturas aos projetos europeus em cooperação com os parceiros que integram o consórcio.

3.2 Acompanhamento dos anúncios de concursos públicos europeus no site ted.europa.eu

3.3 Acompanhamento dos concursos públicos nacionais no portal do Diário da República eletrónico (<http://dre.pt/sug/2s/udr.asp>) através de uma triagem diária

3.4 Preparação de candidaturas a concursos no âmbito do QREN (Quadro Regional Estratégico Nacional);

3.5 Participação em Ações de promoção e comunicação (Anexo V)

Tecnet Business Camp, S. João da Madeira, 7 e 8 de Dezembro

Durante este evento decorreram duas ações de divulgação distintas, uma relativa ao projeto “Coollab” e outra relativa ao projeto “Pervasive Tourism”.

A ação de divulgação do “Coollab” teve como principais objetivos:

- Divulgação do Projeto e dos possíveis cenários de aplicação da tecnologia;
- Discussão/Avaliação sobre a usabilidade e a integração da tecnologia em diferentes sectores de atividade;
- Potencial integração com soluções/ofertas de outras empresas (sejam de cariz tecnológico, sejam de cariz de negócio).

A ação de divulgação do “Pervasive Tourism” teve como objetivos:

- Divulgação do Projeto e das suas soluções;
- Discussão/Avaliação sobre a usabilidade e a interação das várias soluções;
- Potencial integração com soluções/ofertas de outras empresas (sejam de cariz tecnológico, sejam de cariz comercial);
- Potencial de aplicação das tecnologias apresentadas noutras áreas de negócio.

XVII Feira da Caça e VII Feira de Turismo, Macedo de Cavaleiros, 24 e 25 de Janeiro

Esta ação de divulgação teve como principais objetivos:

- Divulgação do Projeto “Pervasive Tourism” e dos possíveis cenários de aplicação da tecnologia;
- Discussão/Avaliação sobre a usabilidade e a integração da tecnologia em diferentes áreas do sector do turismo;

- Potencial integração com soluções/ofertas de outras empresas (sejam de cariz tecnológico, sejam de cariz de negócio);
- Despertar interesse pela solução;
- Obter feedback de utilização das soluções junto de potenciais clientes.

BTL – Feira Internacional de Turismo, Lisboa, 28 de Fevereiro a 1 de Março

No âmbito deste evento foi feita uma apresentação sobre o tema "Tecnologias em Turismo" na qual foi apresentada a solução Pervasive Tourism, no stand "Turismo 2015" do Pólo de Competitividade e Tecnologia (TICE).

Os principais objetivos da participação neste evento foram:

- Apresentar a solução Pervasive Tourism;
- Suscitar o interesse das entidades turísticas presentes na feira;
- Contactar com potenciais clientes.

4th European Summit on the Future Internet, Aveiro, 13 a 14 de Junho

No âmbito deste evento foi realizada uma ação de divulgação do projeto “Pervasive Tourism” com os seguintes objetivos:

- Divulgação do Projeto e das suas soluções;
- Discussão/Avaliação sobre a usabilidade e a interação das várias soluções;
- Potencial integração com soluções/ofertas de outras empresas (sejam de cariz tecnológico, sejam de cariz comercial);
- Potencial de aplicação das tecnologias apresentadas noutras áreas de negócio.

3.6 Outras atividades

- Realização de estudos de mercado;
- Elaboração de Planos de Negócios;
- Apoio na elaboração de candidaturas a prémios internacionais.

4. Enquadramento teórico

Neste capítulo será feita uma revisão da literatura mais relevante na temática da internacionalização e que se pretende que sirva de base para o projeto de internacionalização a desenvolver. Inicialmente será feita uma breve caracterização da indústria das TIC, fazendo-se referência aos principais desafios que as empresas que operam nesta indústria enfrentam. Seguidamente será introduzido o conceito de internacionalização, tema central do presente relatório, e serão abordadas as principais motivações e barreiras à internacionalização, nomeadamente no contexto das PME's. Neste capítulo serão ainda abordadas as principais teorias explicativas da internacionalização, confrontando cada uma delas com a realidade da empresa em análise e, finalmente, será abordada a temática da seleção de mercados.

4.1 Breve contextualização: A indústria das TIC

Segundo Cohen et al. (2002), citados por Nummela, Puumalainen e Saarenketo (2005), a indústria das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) pode ser definida como o conjunto de tecnologias eletrónicas e serviços utilizados para processar, armazenar e disseminar informação de forma a facilitar o desempenho das atividades humanas relacionadas com a informação, incluindo os setores institucionais, as empresas e o público em geral.

Esta indústria apresenta características muito particulares que se traduzem num forte dinamismo que impele as empresas que nela operam a enveredarem pela internacionalização cada vez mais cedo (Nummela et al., 2005).

A Ubiwhere, na qualidade de empresa tecnológica, é também impelida a seguir este movimento de expansão além-fronteiras, estando porém consciente dos desafios inerentes ao processo de internacionalização.

Segundo McDougall (1989), Brush (1992), Hordes et al. (1995), Preece et al. (1999), citados por Onetti et al. (2012), estes desafios prendem-se essencialmente com a intensidade da inovação, quer ao nível dos produtos/serviços, quer ao nível dos próprios modelos de negócio, e com a rapidez dos processos de internacionalização. Para além disso, a natureza inerentemente global da indústria das TIC impõe que as empresas que nela operam definam desde o início uma visão estratégica internacional (Oviatt e McDougall, 2005, citados por Onetti et al., 2012). Para responder a estes desafios, a

estratégia das empresas passa frequentemente pelo desenvolvimento de produtos/serviços inovadores vocacionados para atender a uma necessidade global previamente identificada (Alahuhta, 1990, citado por Vasilchenko e Morrish, 2011).

No caso de uma pequena empresa tecnológica os desafios são ainda maior dada a escassez de recursos para fazer face aos elevados custos de I&D, à frequente substituição tecnológica e à intensa competição internacional (Stuart, 2000, citado por Li, Qian e Qian, 2012).

Na situação específica da Ubiwhere, a superação destes desafios passa, em primeiro lugar, pelo investimento contínuo em I&D com o intuito de desenvolver tecnologias de ponta e soluções inovadoras que proporcionem valor acrescentado, quer a nível interno, quer para os seus clientes. Para além disso, a Ubiwhere está sempre atenta a novas oportunidades de negócio, tendo a capacidade de se adaptar e dar resposta às necessidades específicas de cada cliente.

Relativamente ao processo de internacionalização, este é um objetivo que está presente desde o início da existência da empresa, tendo já sido dados alguns passos nesse sentido, nomeadamente na área de negócio das telecomunicações em que a Ubiwhere tem desenvolvido projetos para alguns das principais *players* em Portugal e na Europa. Apesar de a ideia ter sido sempre “vender lá fora”, a empresa ainda não iniciou verdadeiramente um processo de internacionalização já que o esforço aplicado, em termos comerciais e de desenvolvimento de negócio, nunca foi muito substancial. Até hoje a empresa focou-se essencialmente no desenvolvimento de tecnologia e na construção de uma estrutura organizacional sólida alicerçada nos seus colaboradores e parceiros de negócio nacionais.

4.2 Conceito de internacionalização

Para as pequenas e jovens empresas tecnológicas, a internacionalização pode ser definida de acordo com três vetores (Onetti et al., 2012). Em primeiro lugar, é um processo multidimensional (Welch e Luostarinen, 1993; Jones, 2001; Onetti e Zucchella, 2008, citados por Onetti et al., 2012) envolvendo a coordenação de recursos entre diferentes países e de acordo com diferentes estratégias de negócio. Em segundo lugar, a internacionalização é frequentemente para estas empresas um processo relacional (Yli-Renko et al., 2002, citados por Onetti et al., 2012), alicerçado em

relações estabelecidas além-fronteiras. Por último, é um processo que visa aumentar a base de conhecimento da empresa (Kuemmerle, 2002, citado por Onetti et al., 2012), sendo uma das motivações mais importantes das empresas tecnológicas a possibilidade de acesso a novo conhecimento que sirva de base para o desenvolvimento de inovações.

4.3 Motivações da internacionalização

As jovens empresas a operar no setor das TIC tendem a seguir muito cedo a via da internacionalização. A Ubiwhere teve desde sempre essa ambição, mas só agora, após completar cinco anos de existência, é que tem uma estrutura organizacional suficientemente sólida que lhe permite empenhar esforços no sentido de concretizar aquele que sempre foi o seu objetivo, comercializar os seus produtos/serviços no exterior.

As principais motivações na origem da decisão de expansão internacional compreendem a possibilidade de explorar *know-how* único (Oviatt e McDougall, 1994, citados por Brouthers et al., 2009), de explorar oportunidades de negócio em nichos de mercado específicos, de explorar oportunidades de crescimento em mercados de grande dimensão, de amortizar rapidamente o elevado investimento inicial em I&D, de adquirir novos produtos ou conhecimento do mercado (Autio, Sapienza e Almeida, 2000, citados por Brouthers et al., 2009), de seguir clientes (Bell, 1995, citado por Brouthers et al., 2009) e de aliviar a pressão competitiva no país de origem (Oviatt e McDougall, 1994, citados por Brouthers et al., 2009).

De acordo com Schulz (2006) e Lay et al. (2001), citados por Schulz, Borghoff e Kraus (2009), as principais motivações que estão na origem da decisão de internacionalização das PME são a redução de custos, o acesso a novos mercados, o alargamento da sua base de conhecimento e a necessidade de seguir clientes.

No caso das PME intensivas em conhecimento são de salientar três principais fatores que determinam a sua rápida internacionalização (Preece et al., 1999, citados por Nummela et al., 2005). O primeiro prende-se com o facto de estas empresas se especializarem, frequentemente, em servir nichos de mercado, o que implica que para crescer elas tenham de se expandir internacionalmente. O segundo está relacionado com os elevados custos de I&D que forçam a empresa a crescer rapidamente de forma a conseguir suportar esse investimento. O último fator relaciona-se com a intensidade da

competição e a rápida obsolescência dos produtos tecnológicos que obriga as empresas a penetrar rapidamente em vários mercados para tirar plena vantagem do potencial de mercado.

Referindo-me ao caso da Ubiwhere, as principais motivações da decisão de internacionalização prendem-se, essencialmente, com a necessidade de explorar novas oportunidades de negócio que permitam alavancar os recursos da empresa, tirando o máximo partido do *know-how* acumulado ao longo dos seus cinco anos de existência. Para além de diversificar as áreas de negócio em que está presente mediante a aplicação das atuais tecnologias e competências a novos segmentos do mercado, a Ubiwhere pretende também ter acesso a novo conhecimento que lhe permita criar mais valor para o cliente, oferecendo soluções mais completas e com maior valor acrescentado e, consequentemente, ser mais competitiva.

4.4 Barreiras à internacionalização

Além de enfrentarem as dificuldades inerentes ao facto de serem estrangeiras, estas empresas deparam-se também com dificuldades relacionadas com a sua reduzida dimensão, idade, inexperiência e com as limitações de recursos (financeiros e de gestão). Para além disso, têm um poder de mercado reduzido face às grandes empresas e, muitas vezes, têm dificuldade em aceder a informação sobre as oportunidades existentes nos mercados externos, o que dificulta a familiarização com estes mercados (Baird, Lyles e Orris, 1994; Bonaccorsi, 1992; Buckley, 1989; Caruana, Morri e Vella, 1998; Coviello e Martin, 1999; Julien e Ramangalahy, 2003; Knight, 2000; Wilkinson e Brouthers, 2000, citados por Brouthers et al., 2009). A familiarização com os mercados externos assume particular importância para as novas empresas tecnológicas, já que muitas destas empresas enveredam pela internacionalização numa fase muito precoce da sua existência (Bell, McNaughton e Young, 2001; Bloodgood, Sapienza e Almeida, 1996; Boter e Holmquist, 1996; Crick e Spence, 2005; Preece, Miles e Baetz, 1998, citados por Schwens e Kabst, 2011).

De salientar ainda algumas lacunas que têm sido identificadas nas PME tais como a falta de tempo, experiência e competências de gestão internacional (Schulz et al., 2009) e ainda a falta de competências linguísticas, de *know-how* intercultural e de consciência

estratégica (Gibb e Scott, 1985; Zündorf et al., 1993; Müller e Kornmeier, 2000, citados por Schulz et al., 2009).

Analisando o que se passa na Ubiwhere é possível identificar que as principais dificuldades aquando a decisão de internacionalização estão associadas à sua reduzida dimensão, idade e com a limitação de recursos, o que tem naturalmente impacto no seu poder de mercado. O risco do investimento associado à internacionalização é também um fator que tem inibido a empresa de iniciar verdadeiramente este processo.

Por último, há que referir a in experiência em processos de internacionalização sendo que, embora alguns membros da empresa, nomeadamente os fundadores, contem com alguma experiência em projetos europeus, essa experiência não é suficiente face à complexidade que um processo destes acarreta.

4.5 Teorias da internacionalização

Nesta secção serão analisados os principais modelos teóricos que mais se adequam à realidade da Ubiwhere.

4.5.1 Paradigma Eclético de Dunning

O Paradigma eclético, também conhecido como Paradigma OLI, foi desenvolvido por Dunning (1977), citado por Ietto-Gillies (2005). Este paradigma procura associar as características dos países com as características específicas das empresas com o intuito de explicar os fluxos comerciais e de investimento a nível internacional.

Segundo esta abordagem, uma empresa optará por IDE se, e só se, estiverem reunidas cumulativamente três condições: vantagens de propriedade, de localização e de internalização.

As vantagens de propriedade (*Ownership advantages*) estão fortemente associadas à ideia de vantagem comparativa de Hymer (1960), podendo distinguir-se dois tipos: vantagens de propriedade baseadas em ativos específicos e vantagens de propriedade em consequência de menores custos de transação. Estas vantagens podem advir de fatores como a experiência internacional da empresa, dimensão, capacidade de diferenciação dos seus produtos/serviços, capacidade de adaptação dos seus

produtos/serviços, intensidade tecnológica, etc. (Dunning, 1993, citado por Brouthers, Brouthers e Werner, 1996).

As vantagens de localização (*Location Advantages*) traduzem as vantagens associadas a uma determinada localização comparativamente ao país de origem da empresa. Estas vantagens incluem a procura local, a proximidade cultural, económica, política, a similaridade de infraestruturas de mercado e os baixos custos de produção (Dunning, 1993, citado por Brouthers et al., 1996).

Por último temos as vantagens de internalização (*Internalization advantages*) que traduzem a ideia de que em determinadas circunstâncias a empresa poderá beneficiar internalizando certas atividades em vez de operar via mercado.

A análise deste modelo permite identificar a forma de entrada nos mercados internacionais mais adequada a cada empresa, sendo que a existência de vantagens de propriedade é obrigatória em qualquer processo de internacionalização. Sendo assim, se uma empresa beneficiar apenas de vantagens de propriedade optará pela exportação. Se beneficiar de vantagens de propriedade e de localização optará pelo licenciamento ou franchising, consoante se trate de um produto ou de um serviço, respetivamente.

Esta abordagem tem sido alvo de várias críticas, nomeadamente pelo facto de dedicar pouca atenção a outras formas de internacionalização que não o IDE (por exemplo estratégias de cooperação empresarial a que as PME recorrem frequentemente) e por ter um carácter demasiado estático.

4.5.2 Modelo das Etapas

Dentro destes modelos destaca-se a abordagem desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), conhecida como Modelo de Uppsala ou Modelo de Internacionalização por Etapas. Este modelo defende a internacionalização como processo de envolvimento gradual nos mercados internacionais que se inicia normalmente com exportações esporádicas, seguindo-se as exportações apoiadas em agentes, o estabelecimento de subsidiárias comerciais e, por fim, a criação de subsidiárias produtivas. Este processo caracteriza-se pelo crescente compromisso de recursos e pela acumulação de conhecimento sobre os mercados internacionais, o que contribui para a crescente diversificação geográfica dos países de destino.

Um dos conceitos centrais desta abordagem prende-se com a noção de distância psicológica, definida como o conjunto de fatores que impede ou dificulta a circulação da informação entre as empresas e os mercados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

O modelo de Uppsala tem sido utilizado para explicar o processo de internacionalização das pequenas empresas, sendo o argumento utilizado o facto de estas empresas disporem de recursos limitados e de pouco conhecimento dos mercados internacionais, sendo aconselhável optar por uma abordagem gradual ao processo de internacionalização (Mathews e Zander, 2007, citados por Li et al., 2012).

Não obstante, têm sido apontadas várias limitações a esta abordagem. O Modelo de Uppsala tem um carácter demasiado determinístico e uma visão muito linear da realidade que não se coaduna com a complexidade da realidade atual e com a diversidade de combinações estratégicas que hoje se apresentam às empresas. Esta abordagem gradual e linear do processo de internacionalização também não é capaz de explicar fenómenos emergentes como as born-globals (Knight, 1997, citado por Axinn e Matthyssens, 2002).

Uma segunda crítica prende-se com o conceito de aprendizagem. O Modelo de Uppsala afirma que o grau de comprometimento de uma empresa com os mercados externos está diretamente relacionado com o grau de conhecimento que esta detém sobre esses mercados. No contexto atual, esta já não será uma abordagem completamente válida dado que muitas empresas, nomeadamente nas indústrias de alta tecnologia, são forçadas a “acelerar” o seu processo de internacionalização para aproveitar as janelas de oportunidade e, conseqüentemente, a saltar etapas.

Um terceiro aspeto está relacionado com o facto de esta abordagem defender que as empresas devem abordar em primeiro lugar mercados fisicamente próximos e só depois procurar mercados mais distantes, visão esta que não se coaduna com a realidade da globalização que veio encurtar as distâncias entre os países.

Outra das lacunas apontadas prende-se com o facto de este modelo não ter em conta as características específicas das indústrias tecnológicas onde a reduzida dimensão e a falta de experiência internacional não constituem necessariamente impedimentos à internacionalização, podendo inclusivamente impulsionar a sua internacionalização precoce. Por um lado a reduzida dimensão confere a estas empresas a flexibilidade e agilidade necessárias para fazer face às frequentes mudanças que ocorrem no mercado

das tecnologias (Lee et al., 2001, citados por Li et al., 2012). Por outro lado, o facto de muitas destas empresas se focar em nichos de torna menos relevante a questão da dimensão (Acs et al., 1997, citados por Li et al., 2012).

4.5.3 Teorias centradas nos recursos

Resource-Based View

A *Resource-based View* teve origem no trabalho pioneiro de Edith Penrose (1959) sobre o crescimento endógeno da empresa, tendo sido mais tarde desenvolvida por Wernerfelt (1984) e Barney (1986, 1991).

Esta abordagem encara cada empresa como um conjunto único de recursos e competências (tangíveis e intangíveis). A capacidade da empresa para ganhar e manter determinada posição no mercado está dependente da sua capacidade para adquirir e gerir recursos não imitáveis ou inacessíveis aos concorrentes e, simultaneamente, da capacidade para desenvolver competências específicas baseadas na gestão de interações complexas entre recursos. Segundo Wernerfelt (1984), o crescimento ótimo da empresa é atingido quando a empresa consegue equilibrar a função de exploração dos recursos existentes e a função de desenvolvimento de novos recursos.

A noção de recursos competitivos a longo prazo é bastante importante nesta abordagem, sendo que, de acordo com Barney (1991), apenas serão considerados recursos competitivos sustentáveis aqueles que forem, ao mesmo tempo, valiosos, raros, dificilmente imitáveis e insubstituíveis.

Knowledge-Based View

A *Knowledge-Based View* surgiu como uma evolução da *Resource-Based View*. Esta teoria considera que o conhecimento é o recurso mais importante para a competitividade das empresas. De acordo com Loane e Bell (2006), a falta de conhecimentos é mesmo a maior barreira à internacionalização das pequenas empresas.

Os recursos baseados no conhecimento são quase sempre valiosos, raros, dificilmente imitáveis e insubstituíveis, sendo que as empresas que tenham a capacidade para o criar e gerir estarão mais aptas para competir quer a nível nacional, quer a nível internacional (Kuivalainen, 2003; Kuivalainen e Bell, 2004).

No contexto da expansão internacional há que destacar a importância da familiaridade com os mercados de destino, sendo que as empresas que possuam um maior conhecimento sobre os mercados internacionais terão uma vantagem competitiva em relação àquelas que não possuam esse conhecimento.

Há também empresas que, embora não possuam um conhecimento significativo dos mercados internacionais, possuem conhecimentos específicos (baseados na experiência e know-how) que as tornam aptas a aprender mais rapidamente (Cohen e Levinthal, 1990). Por exemplo, as empresas que possuem significativos conhecimentos tecnológicos e comerciais tenderão a entrar mais cedo nos mercados externos (Schoenecker e Cooper, 1998).

4.5.4 Modelo das Redes

A perspectiva das Redes descreve os mercados como redes de relações entre empresas (Johanson e Mattson, 1988). Segundo este modelo as empresas não são entidades isoladas, estabelecendo, desenvolvendo e mantendo relações de negócio com outros atores, nomeadamente com fornecedores, distribuidores, clientes e organismos públicos. Neste contexto, a vantagem competitiva de uma empresa está intrinsecamente associada à sua capacidade de atuar no mercado com base nos seus próprios recursos e/ou à capacidade de mobilizar e coordenar recursos de outros.

Segundo Johanson e Mattsson (1988) a estratégia de internacionalização de uma empresa poderá passar pelo estabelecimento de posições em redes estrangeiras já existentes mas onde a empresa ainda não está presente (extensão internacional), pelo desenvolvimento de posições e maior comprometimento de recursos em redes estrangeiras onde a empresa já está presente (penetração internacional) ou pelo aumento da coordenação entre posições já ocupadas pela empresa em diferentes redes nacionais (integração internacional).

No âmbito da abordagem das redes é dada particular relevância ao modo de entrada das alianças estratégicas. Segundo Li et al. (2012), estas alianças facilitam a internacionalização das pequenas empresas tecnológicas por duas vias. Em primeiro lugar, estas alianças ajudam as empresas a ultrapassar a escassez de recursos e de poder de mercado (Oviatt e McDougall, 1994, citados por Li et al., 2012). Em segundo lugar,

através destas alianças as empresas ganham uma maior capacidade para lidar com as incertezas inerentes à internacionalização precoce (Coviello e Munro, 1997, citados por Li et al., 2012).

Papel das Redes

Segundo Vasilchenko e Morrish (2011), o desenvolvimento de contactos assume-se hoje como uma ferramenta fundamental para a prospeção e exploração de oportunidades de crescimento e, conseqüentemente, para o sucesso das empresas. Estas redes de contactos assumem particular importância no caso das PME, na medida em que permitem colmatar dificuldades como a escassez de recursos.

Para além de facilitarem o acesso a informação sobre os mercados internacionais, as redes contribuem para a agilização do próprio processo de internacionalização, proporcionando sinergias que complementam os recursos da empresa (Jones, 1999; Nummela, 2002, citados por Vasilchenko e Morrish, 2011).

Coviello e Munro (1995), citados por Vasilchenko e Morrish (2011), afirmam que as redes têm também um importante papel no processo de decisão estratégica das empresas, nomeadamente na seleção de mercados. McDougall, Shane e Oviatt (1994), também citados por Vasilchenko e Morrish (2011), vão mais longe afirmando que as redes têm mais influência na escolha dos mercados do que a própria distância física ao país de origem da empresa.

Com base num estudo realizado a um conjunto de pequenas empresas do setor das TIC na Nova Zelândia, Vasilchenko e Morrish (2011) desenvolveram um modelo de internacionalização baseado nas redes onde procuraram demonstrar de que forma as redes influenciam o processo de internacionalização destas empresas.

Este modelo contempla dois grandes tipos de redes, as redes sociais e as redes de negócio, estando as primeiras associadas a relações informais e as segundas a relações formais, geralmente consubstanciadas em algum tipo de acordo contratual (O'Donnell et al., 2001, citados por Vasilchenko e Morrish, 2011).

Com base nas observações efetuadas concluiu-se que as redes sociais parecem ter uma influência mais significativa nas primeiras etapas do processo de internacionalização, nomeadamente na fase de prospeção de oportunidades de negócio nos mercados internacionais.

As redes sociais podem dar origem, numa fase posterior, a redes de negócio. No seio destas redes celebram-se geralmente acordos contratuais que visam estabelecer alguma forma de cooperação entre as empresas envolvidas. Estes acordos têm um papel preponderante na facilitação do processo de internacionalização, permitindo às empresas ganhar credibilidade nos mercados externos, adquirir conhecimento sobre esses mercados e ultrapassar as suas limitações de recursos.

O papel das redes é bem notório no caso da Ubiwhere na medida em que a sua estratégia de internacionalização, pelo menos nesta fase inicial, tem passado muito pelo desenvolvimento de relações de cooperação com empresas estrangeiras (nomeadamente através da celebração de contratos de consórcio) e, ao mesmo tempo, pela forte aposta no desenvolvimento da sua rede de contactos.

De acordo com o questionário realizado aos sócios da empresa (Anexo I) o objetivo do recurso a parceiros de negócio prende-se com a necessidade de melhorar o posicionamento da empresa face às oportunidades de negócio, de aceder a recursos e competências complementares e importantes para a estratégia de crescimento da empresa (marketing, gestão, etc.), de reduzir o risco de investimentos próprios e de aumentar as receitas da empresa.

No âmbito da sua atividade, a Ubiwhere recorre a dois grandes tipos de parceiros: os parceiros comerciais e os parceiros tecnológicos (incluindo coprodutores, parceiros de consórcio em projetos de I&D, entre outros). Enquanto os primeiros são importantes na medida em que permitem colmatar a reduzida dimensão da empresa, possibilitando uma maior abrangência do mercado, os segundos assumem relevância na medida em que permitem o acesso a tecnologias, know-how e expertise complementares.

A Ubiwhere procura ainda marcar presença em redes sociais e de negócio. Ao nível das redes sociais destacam-se os contactos de colegas da Universidade, do MBA, de trabalho e até de amigos. Já no que respeita a redes de negócio, a Ubiwhere é associada da AIP (Associação Industrial Portuguesa), Inova-Ria e do Pólo de Competitividade das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE), mantendo também relações com a COTEC (Associação Empresarial para a Inovação). Para além disso, trabalha em estreita colaboração com a Universidade de Aveiro, mantendo uma relação de proximidade com a IEUA (Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro), com o Departamento de Eletrónica e Telecomunicações e com o Instituto de

Telecomunicações (nomeadamente através da PT Inovação). De salientar ainda o facto de integrar a Sanjotec (Centro de Incubação de empresas de base tecnológica de São João da Madeira).

4.5.5 Teorias do Empreendedorismo Internacional

A corrente de teorias do chamado empreendedorismo internacional é relativamente recente e resulta da interligação entre as áreas de estudo da internacionalização e do empreendedorismo.

Segundo March (1991), citado por Onetti et al. (2012) o empreendedorismo é o processo através do qual as empresas e os indivíduos pesquisam e exploram oportunidades. O empreendedorismo internacional será a “Combinação do comportamento inovador, proativo e de tomada de risco que ultrapassa as fronteiras nacionais e pretende criar valor nas organizações” (McDougall e Oviatt, 2000, p. 903, citados por Schulz et al., 2009).

As teorias do empreendedorismo internacional centram-se no papel do empreendedor, sendo que para alguns autores ele é visto como o principal responsável pelo modo, direção e velocidade do processo de internacionalização da empresa onde está inserido (Leonidou et al., 1998). O potencial da empresa é, neste sentido, fortemente condicionado pela capacidade do empreendedor reconhecer as oportunidades e tomar decisões no sentido de as explorar (Penrose, 1959)

Há ainda autores que afirmam que o empreendedor tem um papel fulcral na capacidade estratégica das PME (Obrecht, 1994, citado por Schulz et al., 2009). As opções de crescimento da empresa são, nesta medida, fortemente condicionadas pelas características pessoais do empreendedor. Oviatt et al. (2004) afirmam inclusivamente que o empreendedor analisa a realidade através das lentes formadas pelas suas características pessoais e pelos seus receios.

Para além das suas características pessoais, destaca-se o papel das redes de contactos do empreendedor.

4.5.6 Teoria das International New Ventures

O fenómeno das *International New Ventures* foi primeiramente descrito por Rennie (1993) que, recorrendo à expressão “born global”, caracterizou estas empresas como

tendo desde a sua criação uma visão do mundo enquanto um único grande mercado. Em 1994, Oviatt e McDougall introduziram o conceito de *International New Venture (INV)* para caracterizar a empresa que, desde a sua criação, procura obter vantagem competitiva por via da utilização de recursos e da venda de produtos em diferentes países. Estes autores identificaram como principais fatores que contribuíram para o surgimento deste novo grupo de empresas a drástica redução dos custos de transação (associada à evolução das tecnologias da informação e da comunicação e dos transportes), a globalização dos mercados, a emergência de nichos de mercado globais, a crescente facilidade no acesso a financiamento e a crescente mobilidade do capital humano. Todos estes fatores contribuíram para facilitar a condução dos negócios a nível internacional.

Segundo esta teoria, a internacionalização precoce das pequenas e recém-formadas empresas depende sobretudo da sua capacidade para criar e controlar ativos valiosos únicos (Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 2004, citados por Li et al., 2012). A importância da posse de ativos únicos já tinha sido anteriormente salientada na *Resource-Based View* e nas teorias do IDE. A *Resource-based View* afirmava que a vantagem competitiva sustentável de uma empresa depende da posse de recursos únicos (Barney, 1991, citado por Li et al., 2012). Já as teorias do IDE salientavam a necessidade das empresas possuírem vantagens específicas que as diferenciem da concorrência nos mercados internacionais (Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1973, citados por Li et al., 2012). Para as pequenas empresas tecnológicas estas vantagens estão geralmente associadas à posse de ativos intangíveis (como por exemplo o know-how) já que muito dificilmente conseguirão competir com as grandes empresas com base nos seus ativos tangíveis, nomeadamente no que respeita aos recursos financeiros e humanos (Karlsson e Honig, 2009; Crick, 2009, citados por Li et al., 2012).

4.5.7 Aplicação ao caso da Ubiwhere

Tendo em conta tudo aquilo que referi anteriormente, e apesar das várias falhas apontadas a algumas das teorias, considero que todas as teorias apresentadas têm aspetos que se podem aplicar ao caso da Ubiwhere.

Teoria	Pontos relevantes
Paradigma Eclético	Importância das vantagens de propriedade que, no caso da Ubiwhere, advêm da capacidade de diferenciação dos seus produtos/serviços, da capacidade de adaptação dos produtos/serviços às necessidades do cliente e do forte investimento em I&D.
Modelo de Uppsala	O facto de a Ubiwhere estar a alicerçar o início do seu processo de internacionalização na candidatura a projetos europeus em parceria e co-financiados denota uma certa moderação em relação aos riscos que pretende correr, optando por se expandir em primeiro lugar para países física e psicologicamente próximos.
Modelos centrados nos Recursos	Apesar das limitações ao nível dos recursos tangíveis, a Ubiwhere tem um conjunto de recursos intangíveis (nomeadamente o know-how tecnológico) fundamentais para que consiga competir nos mercados internacionais.
Modelo das Redes	A Ubiwhere aposta nas parcerias como modo privilegiado de penetração nos mercados internacionais.
Teorias do empreendedorismo internacional	Os empreendedores (que na Ubiwhere são também os fundadores da empresa) têm um papel crucial nas opções de crescimento da empresa. Os fundadores da empresa são pessoas extremamente ambiciosas e com uma forte orientação para o crescimento internacional, para além de que têm uma rede de contactos relativamente vasta que facilita o acesso a conhecimento e a formação de parcerias.
Teoria das International New Ventures	Apesar de não apresentar todas as características de uma autêntica “born-global” (Knight e Cavusgil, 1996, citados por Schulz et al., 2009), a Ubiwhere poderá enquadrar-se nesta categoria na medida em que: - encara desde a sua formação o mundo como um único mercado, tendo definido uma visão global; - é uma pequena empresa com uma média de vendas anuais que não ultrapassa os 100 milhões de dólares; - é formada por empreendedores ativos e com experiência internacional; - desenvolve tecnologia de ponta e produtos com elevado valor acrescentado

Quadro 2 - Identificação dos pontos relevantes de cada teoria no caso da Ubiwhere

4.6 Seleção de mercados

As tradicionais teorias da internacionalização sugerem que a distância física, cultural e a dimensão do mercado são os principais determinantes da seleção dos países de destino (Davidson, 1980; Dunning, 1973, 1992; Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Luostarinen, 1979, citados por Ojala e Tyrväinen, 2007). Estas teorias sugerem que as empresas tendem a entrar primeiro em países mais próximos geograficamente e/ou culturalmente e, só depois de terem ganho alguma experiência internacional, é que se expandem para países mais distantes e de maior dimensão.

De acordo com o estudo efetuado por Ojala e Tyrväinen (2007) a um grupo de PME finlandesas a operar na indústria do software, as variáveis que mais pesam na seleção dos países de destino parecem ser a distância geográfica e a dimensão do mercado de software. Este estudo revelou ainda que as PME tendem a preferir expandir-se, numa fase inicial, para países geograficamente próximos e, só depois de já terem alguma experiência internacional, abordarem países mais distantes e com mercados de maior dimensão. Esta opção inicial por países mais próximos pode ser explicada pelo limitado conhecimento do mercado e pela escassez de recursos financeiros e humanos (Coviello e Munro, 1997, citados por Ojala e Tyrväinen, 2007), permitindo às empresas desenvolver a sua rede de relações, adquirir conhecimento acerca dos mercados internacionais e aceder a recursos que lhes permitam entrar em mercados geograficamente mais distantes e de maior dimensão (Bell, 1995; Coviello e Munro, 1997; Moen, Gavlen e Endresen, 2004, citados por Ojala e Tyrväinen, 2007).

Os resultados do referido estudo são corroborados pela Ubiwhere que tomou a decisão de iniciar o seu processo de expansão internacional em países geograficamente próximos. Não obstante, a relativamente vasta rede de relações que a empresa, embora tão jovem, já detém, poderá viabilizar a expansão internacional para países geograficamente mais distantes num espaço de tempo relativamente curto.

5. Metodologia

Considerando o elevado teor tecnológico e grau de adaptação dos seus produtos, o fator determinante na seleção dos mercados para a internacionalização prende-se com a identificação de oportunidades de negócio relevantes para a empresa e que sirvam os seus interesses estratégicos. Um outro fator importante para a decisão de entrada em determinado país prende-se com a existência de potenciais parceiros de negócio com uma presença sólida no mercado. Adicionalmente, e dado que qualquer processo de internacionalização envolve riscos significativos, é fundamental perceber, antes de iniciar o planeamento propriamente dito, até que ponto os dirigentes da empresa estão dispostos a assumir esses riscos. Para tal, começou-se por realizar um questionário aos sócios-fundadores da Ubiwhere de forma a aferir o seu grau de compromisso com a internacionalização e as motivações que justificam a decisão de expansão para novos mercados. Seguidamente procedeu-se a uma análise do posicionamento desejável da empresa e a uma análise do ambiente interno e externo e da qual resultaram duas grandes linhas de desenvolvimento estratégico da empresa: crescente especialização e diversificação de mercados geográficos.

Após uma primeira fase de diagnóstico da empresa procurou-se delimitar o âmbito do projeto de internacionalização a delinear através de uma definição clara das áreas de negócio a internacionalizar: Telecomunicações e Energia.

Delimitado o âmbito do presente plano, procurou-se proceder a uma análise do panorama global da indústria das TIC com o intuito de se selecionar os mercados com maior potencial nas áreas de negócio em análise.

Selecionados os países de destino da internacionalização da Ubiwhere, prosseguiu-se para a definição da estratégia de penetração nos mercados selecionados.

A última etapa consistiu no desenvolvimento de um plano de ação que pretende caracterizar as diferentes etapas que a empresa deverá seguir na abordagem aos mercados selecionados, incluindo uma previsão dos custos e do calendário de execução de cada uma das ações planeadas.

5.1 Diagnóstico da Empresa

Motivações para a internacionalização

O ponto de partida para a elaboração de um projeto de internacionalização consiste na identificação das principais motivações e objetivos da empresa relativamente ao processo de internacionalização, devidamente enquadrados na sua estratégia de negócio global. Da análise efetuada concluiu-se que as principais motivações da decisão de internacionalização da Ubiwhere são as seguintes:

- Necessidade de desenvolver o negócio no âmbito das áreas de negócio das telecomunicações e da energia;
- Alargamento da base de clientes da empresa;
- Acesso a centros de excelência que estimulem a troca de conhecimento e a oferta de soluções mais completas e com maior valor acrescentado;
- Desenvolver a notoriedade da empresa nos mercados externos de forma a possibilitar a criação de uma identidade internacional, o que aliás está subjacente na sua visão.

Posicionamento desejável

Depois de identificar as motivações da Ubiwhere para a internacionalização, importa definir de que forma a empresa se pretende posicionar nos mercados internacionais, dado que este posicionamento irá direcionar as suas opções estratégicas.

Para tal recorreu-se à metodologia de “brand positioning” de Jean Noel Kapferer (2008) e segundo a qual o posicionamento se define com base na resposta a quatro questões fundamentais: (1) **Porquê?** / Benefícios que a marca oferece ao cliente e que se traduzem na sua proposta de valor; (2) **Para quem?** / Cliente(s)-alvo da oferta da marca; (3) **Quando?** / Ocasões de compra dos produtos e/ou serviços da marca; (4) **Contra quem?** / Principais concorrentes.

A reflexão sobre estas quatro questões aplicada à realidade da Ubiwhere resultou no seguinte posicionamento:

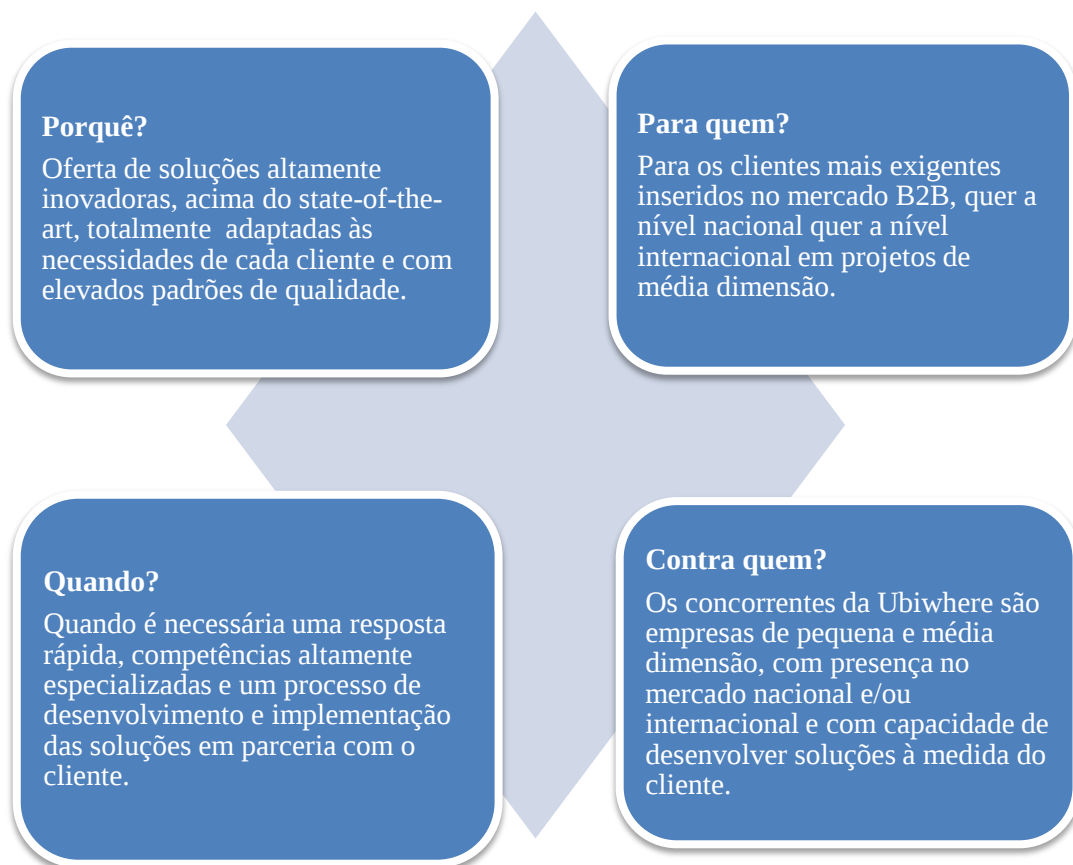


Figura 2 - Análise do posicionamento desejável da Ubiwhere

Análise interna e externa

No âmbito do diagnóstico da empresa é fundamental proceder à análise do ambiente interno e externo à empresa de forma a identificar as suas forças e fraquezas assim como as reais oportunidades e ameaças do mercado. Com base no trabalho de diagnóstico realizado procedeu-se então à sistematização dos resultados sob a forma de uma listagem SWOT, destacando-se os aspetos mais relevantes no contexto do projeto de internacionalização.

Análise Interna	
Pontos fortes	Pontos fracos
• Equipa jovem, dinâmica e polivalente; • Elevado nível de qualificação e competência técnica dos seus colaboradores; • Capacidade de adaptação e mobilidade internacional dos colaboradores; • Capacidade de liderança e saber-fazer dos gestores da empresa; • Reconhecida qualidade dos seus processos e procedimentos (Certificações várias: NP EN ISO 9001:2008, NP 4457:2007 e CMMI-Dev L2); • Flexibilidade e capacidade de desenvolver produtos com um elevado grau de personalização; • Experiência de trabalho em parceria com empresas de renome internacional (PT, ISA); • Integração em várias associações empresariais, nomeadamente o Pólo de Competitividade e Tecnologia TICE.PT, AIP (Associação Industrial Portuguesa), Inova-Ria e Rede PME Inovação COTEC; • Crescente visibilidade e notoriedade da empresa a nível global, tendo inclusivamente ganho alguns prémios em reconhecimento quer da empresa quer de alguns dos seus produtos/soluções.	• Equipa jovem e com pouca experiência, o que pode descredibilizar a empresa em determinados mercados; • Reduzida experiência dos Recursos Humanos em atividades de internacionalização; • Falta de colaboradores qualificados na área de marketing e vendas; • Falta de colaboradores com formação em Psicologia, considerada uma área essencial na gestão de processos de mudança organizacional e até mesmo para gerir relações com clientes, nomeadamente clientes de outros países; • Reduzida dimensão da empresa, mesmo em relação às suas concorrentes diretas; • Recursos (financeiros e humanos) limitados; • Dependência em relação a um reduzido número de clientes (tratam-se sobretudo de clientes de grande dimensão e reputação no mercado, o que lhes confere um elevado poder negocial); • Estratégia de promoção e comunicação dos produtos/soluções e serviços no mercado ainda em desenvolvimento (ainda não está concluído um dossier de apresentação da empresa e dos seus produtos/soluções e serviços); • Falta de notoriedade a nível internacional.

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
• Aumento da procura de produtos e serviços TICE, com perspectivas de evolução bastante positivas nas áreas de atuação da empresa, nomeadamente na das Telecomunicações e dos Sistemas de Informação. • Crescente importância atribuída às TICE pelas políticas europeias, nomeadamente através de regimes de incentivo ao IDE (através de benefícios fiscais, apoios financeiros, etc.) direcionados para empresas que operem neste setor, com particular enfoque nas PME. • Crescente importância atribuída à diplomacia económica pelas políticas públicas como meio de promoção das empresas nacionais no exterior, sendo de salientar a atuação da AICEP enquanto agente facilitador da internacionalização das empresas portuguesas, especialmente das PME.	• Abrandamento dos níveis de investimento em tecnologia na UE como consequência da crise económica; • Concorrência de empresas dos chamados novos países industrializados, designadamente oriundas de países asiáticos que beneficiam de custos de mão-de-obra muito inferiores a Portugal e, ao mesmo tempo, com níveis de qualificação cada vez mais elevados; • Debilidades económico-financeiras do país com impacto nos níveis de procura interna e nos níveis de investimento/financiamento. • Rápidos avanços tecnológicos no setor, constituindo alguns deles mudanças disruptivas.

Quadro 3 - Análise do ambiente interno e externo da Ubiwhere

Face à análise interna e externa da Ubiwhere afiguram-se como fundamentais para o crescimento da empresa as seguintes opções estratégicas:

- Crescente especialização da empresa – reforçar o investimento no desenvolvimento de soluções adaptadas às necessidades específicas de cada cliente, tornando-se uma parceira de excelência dos seus clientes;
- Diversificação de mercados/ Internacionalização – esta opção estratégica deriva da necessidade de a empresa ganhar a massa crítica necessária ao desenvolvimento das suas áreas de negócio, diversificando a sua base de clientes e reduzindo a sua dependência relativamente ao mercado interno. Adicionalmente, as limitações em termos de recursos e capacidades da Ubiwhere poderão ser colmatadas através do estabelecimento de parcerias com empresas e outras entidades, quer no mercado nacional, quer nos mercados externos.

Na concretização desta estratégia será também fundamental melhorar a comunicação da empresa com os seus mercados-alvo, sendo importante apostar no recrutamento de colaboradores com competências nas áreas do Marketing, Comunicação e Vendas.

5.2 Prospeção de oportunidades de negócio a nível internacional

Tendo em conta que a Ubiwhere tem a necessidade e a ambição de se internacionalizar e considerando que a empresa atua em quatro áreas de negócio distintas – Telecomunicações, Energia, Mobilidade e Conhecimento - importa delimitar o âmbito do projeto de internacionalização a desenvolver. Nesse sentido, foi definido que o presente projeto irá versar sobre as áreas das Telecomunicações e da Energia.

De forma a selecionar os mercados com maior potencial de negócio nestas duas áreas irá proceder-se, numa primeira fase, à análise do panorama global do setor das TIC da qual deverá resultar uma primeira seleção de mercados que, numa segunda fase, serão analisados detalhadamente de forma a justificar a sua seleção.

5.2.1 Análise ao panorama global do setor das TIC

Nesta fase procurou-se fazer uma análise dos países a nível mundial onde o setor das TIC tem um maior peso. Para tal, recorreu-se à análise de um indicador que mede o grau em que os países alavancam a sua capacidade competitiva nas TIC – o chamado *Networked Readiness Index (NRI)* (World Economic Forum, 2012), sendo este constituído pelos seguintes parâmetros: Ambiente para as TIC (nas suas dimensões política, regulatória e do próprio ambiente de negócio); Propensão da sociedade para a utilização das TIC; Nível de utilização atual das TIC pelos principais stakeholders (ao nível individual, das empresas e governamental) e impacto das TIC a nível económico e social.

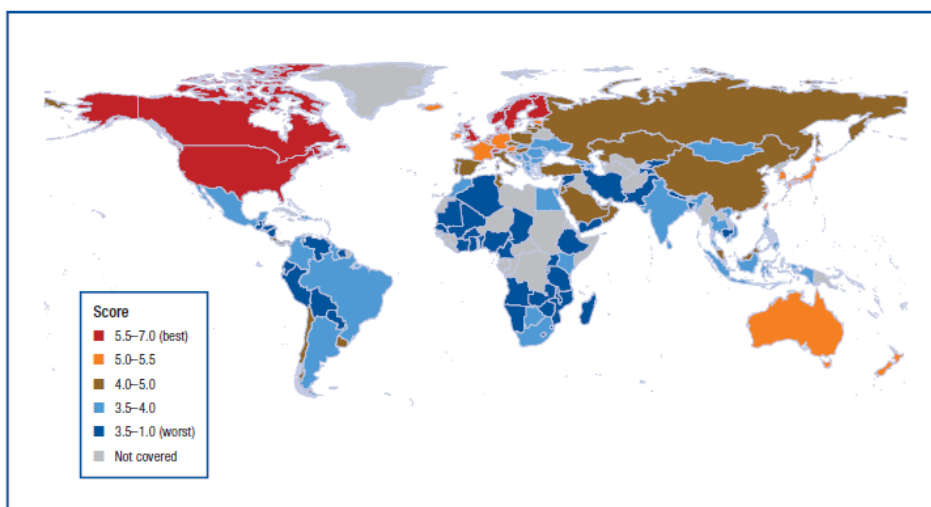


Figura 3 - Distribuição do NRI a nível global (Fonte: World Economic Forum, 2012, pp.9)

Segundo os resultados obtidos para o NRI em 2012, no top 10 figuram a Suécia, Singapura, Finlândia, Dinamarca, Suíça, Holanda, Noruega, EUA, Canadá e Reino Unido.

De acordo com o Relatório do World Economic Forum (2012), a Europa ocupa uma posição de destaque no panorama global das TIC, sendo que no TOP 10 do ranking do NRI figuram sete países europeus, entre os quais o grupo dos países nórdicos (Suécia, Finlândia, Noruega e Dinamarca).

5.2.2 Pré-seleção dos mercados-alvo

Dado que a seleção de mercados é um dos principais desafios de qualquer processo de internacionalização, é fundamental que esta decisão esteja devidamente suportada num conjunto de critérios que permitam avaliar a atratividade dos países, quer ao nível do seu contexto macroeconómico, quer ao nível do seu desempenho nas indústrias em análise (Quadro 4). Para avaliar cada um dos critérios foi necessário recorrer a um conjunto de fontes de informação, nomeadamente relatórios setoriais, programas governamentais, participação em seminários sobre internacionalização, contacto direto com embaixadas e a AICEP e através da experiência adquirida no decorrer do estágio com a elaboração de candidaturas a concursos no âmbito do QREN e do 7ºPQ. Outra fonte de informação importante foi o conhecimento que a empresa já detém da envolvente de um dos mercados selecionados - o Reino Unido - dado que é presença assídua numa feira de referência do setor que decorre anualmente neste país – a BETT. O modelo de Brewer (2001), apresentado na figura 4, sintetiza perfeitamente as etapas percorridas no processo de seleção de mercados.

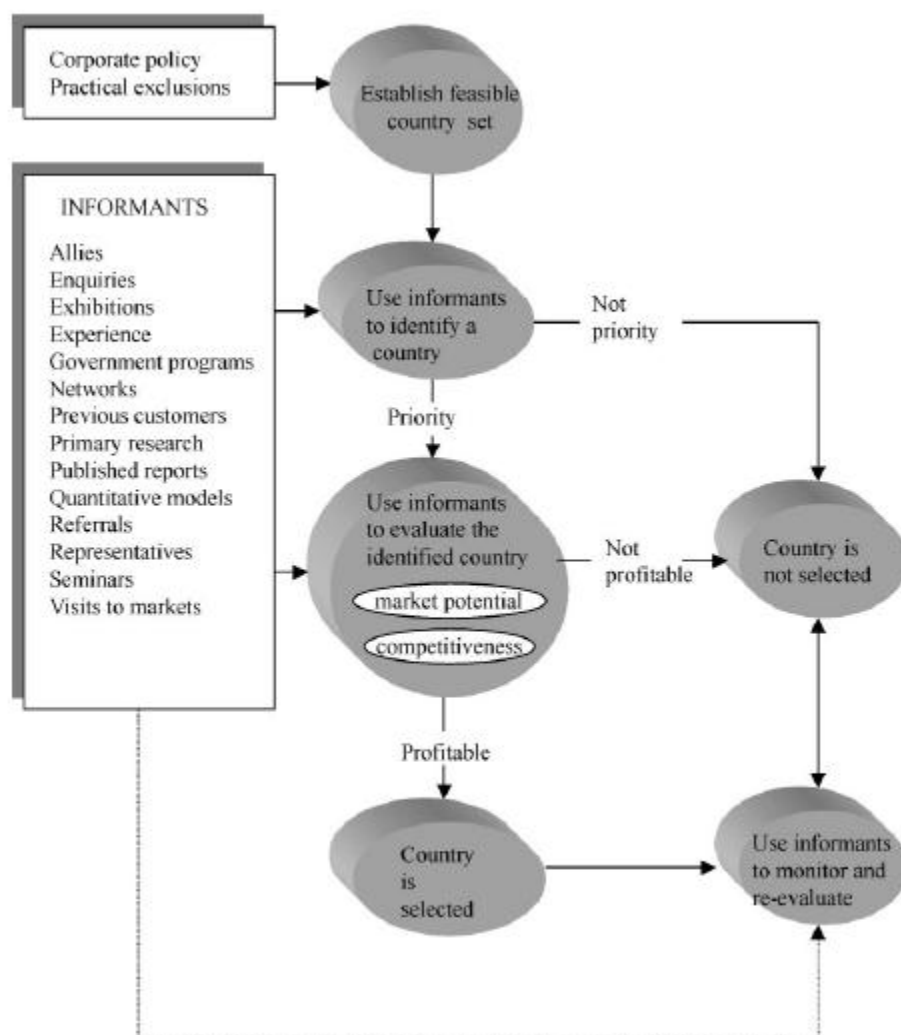


Figura 4 – Modelo de seleção de mercados (Fonte: Brewer, 2001, pp.169)

Critérios de seleção	
Ambiente macroeconómico	• PIB / perspectivas de crescimento do mercado; • Localização estratégica; • Ambiente de negócio; • Regime fiscal e oportunidades de financiamento.
Ambiente setorial	• Nível de competitividade no setor das TIC (NRI) • Sofisticação tecnológica dos mercados; • Posicionamento e oportunidades de negócio no setor das telecomunicações e da energia.

Quadro 4 - Critérios de seleção dos mercados para a internacionalização da Ubiwhere

Apresentado o modelo de seleção de mercados utilizado, importa agora detalhar os diferentes passos percorridos.

Sendo assim, numa primeira fase, e analisando o indicador NRI, optou-se por excluir, à partida, Singapura, EUA e Canadá. Esta opção prendeu-se essencialmente com questões de ordem financeira, dado que são mercados bastante distantes geograficamente do país de origem da empresa, o que implicaria custos bastante elevados que a empresa não tem condições para suportar nesta fase. Por outro lado, e para não dispersar demasiado o foco do projeto a desenvolver, decidiu-se que seriam selecionados apenas quatro mercados, sendo certo que o grupo dos países nórdicos teria de ser representado pela sua posição consistente no ranking. Para além dos países nórdicos, a seleção do Reino Unido também se assumiu como um imperativo, dado que este é um mercado com quem Portugal tem relações históricas e comerciais de relevo e em que, segundo informações fornecidas por uma consultora britânica (a Ouriclarck), as empresas tecnológicas portuguesas têm-se implementado com bastante sucesso.

Após esta triagem permanecíamos com cinco mercados em análise, dado que o grupo dos países nórdicos é constituído por quatro economias, pelo que foi necessário excluir um deles. Neste sentido, e apesar da posição ocupada no ranking pela Finlândia, optou-se por excluir este país dado que é o mercado nórdico mais distante, com um menor PIB per capita e atendendo ainda ao facto de a Nokia, uma bandeira nacional na área das telecomunicações e uma das principais empresas do setor a nível mundial, ter reduzido recentemente grande parte das suas operações, o que teve graves consequências no tecido empresarial de acordo com informações fornecidas através de uma conferência via skype com o Business Development Manager da Business Oulu, uma empresa cujo objetivo é fomentar o desenvolvimento empresarial da cidade de Oulu, Finlândia.

Como resultado deste processo foram selecionados o mercado do Reino Unido, Noruega, Suécia e Dinamarca.

A seguir apresenta-se a avaliação de cada um dos critérios utilizados para selecionar os referidos mercados.

1. Ambiente macroeconómico

PIB/ perspectivas de crescimento económico

Os países seleccionados têm em comum o facto de serem economias fortes, estáveis e com perspectivas de crescimento bastante positivas, mesmo apesar da recente crise económico-financeira que assolou a Europa. Segundo dados da AICEP, todos os países seleccionados deverão registar um crescimento real do PIB positivo entre 2013 e 2014, o que oferece perspectivas positivas para o investimento nestas economias num período de recessão económica a nível europeu.

Localização estratégica

Para além de serem países fisicamente próximos do país de origem da empresa, a sua localização estratégica e as relações comerciais privilegiadas que mantêm com outros países permitem que a empresa alcance mais facilmente novos mercados, nomeadamente no seio da UE e EUA.

Ambiente de negócio

Para além de serem economias altamente desenvolvidas e economicamente estáveis, estas estão entre as economias a nível mundial onde é mais fácil fazer negócio, estando todas posicionadas no top 15 do ranking de facilidade de fazer negócio, ocupando a Dinamarca o 5º lugar, a Noruega o 6º, o Reino Unido o 7º e a Suécia o 13º (The World Bank e IFC, 2013).

Estes países têm também em comum o facto de apresentarem um elevado grau de abertura ao investimento estrangeiro e receptividade ao estabelecimento de parcerias internacionais.

Regime fiscal e de financiamento

Outro dos atrativos comuns aos mercados seleccionados prende-se com o seu regime fiscal bastante atrativo, com taxas de imposto sobre as empresas bastante competitivas e com um conjunto de incentivos fiscais e instrumentos de financiamento de apoio às empresas estrangeiras, nomeadamente às PME's com atividades de I&D.

2. Ambiente setorial

Nível de competitividade no setor das TIC (NRI)

Todos os países selecionados figuram no TOP 10 do ranking NRI, o que significa que são economias altamente competitivas no setor das TIC a nível mundial.

Sofisticação tecnológica

Todos estes países têm em comum o facto de constituírem mercados bastante evoluídos em termos tecnológicos, ocupando uma posição de destaque no panorama global das TIC (designadamente no segmento das telecomunicações e do desenvolvimento de software) e reunindo alguns dos principais players do setor a nível mundial, assim como algumas das mais conceituadas instituições de I&D. Para além disso, nestes países verifica-se uma concentração territorial da oferta com ligações a centros tecnológicos e de investigação nesta área de negócio, originando verdadeiros clusters¹ tecnológicos. Estes clusters apresentam um conjunto de características que os tornam particularmente atrativos, nomeadamente a sua receptividade à integração de empresas estrangeiras com características semelhantes às da Ubiwhere.

Apesar de o facto de estes mercados terem uma indústria das TIC tão desenvolvida e altamente concorrencial ser frequentemente encarado como uma ameaça, principalmente para as pequenas empresas que pretendam penetrar nesses mercados, no âmbito do presente projeto optou-se por encarar este fator como uma oportunidade. Esta opção derivou do facto de se considerar que em mercados onde há elevada concorrência, a qualidade e o serviço que é prestado ao cliente nem sempre é a desejável dado que a maior preocupação das grandes empresas é frequentemente a produção em massa. Neste sentido, uma das estratégias que a empresa poderá adotar para penetrar nestes mercados poderá passar por se aliar a grandes empresas, propondo-se colmatar algumas destas falhas. Adicionalmente, e dadas as exigências destes mercados, uma

¹ Segundo Porter (1998), a aplicação do termo “cluster” à indústria pretende designar o fenómeno de concentração geográfica de empresas e instituições conectadas entre si e que operam na mesma indústria. Ainda de acordo com o mesmo autor um cluster apresenta quatro características essenciais: (1) Concentração geográfica, (2) Especialização em determinados mercados, produtos/serviços, processos, tecnologias ou I&D; (3) Associações de empresas e outras instituições, tipicamente públicas e sem fins lucrativos, nomeadamente Universidades e Institutos de Investigação; (4) Conectividade, ou seja, ambiente de estreita colaboração entre os diferentes atores do cluster.

estratégia de penetração bem sucedida nestes mercados trará mais probabilidades de sucesso na penetração noutros mercados, nomeadamente ao nível da UE e dos EUA.

Posicionamento e oportunidades de negócio no setor das Telecomunicações e da Energia

Os mercados selecionados apresentam, em geral, um posicionamento relevante em ambas as áreas de negócio. No que respeita à indústria das Telecomunicações, verifica-se que esta tem um peso bastante significativo em todas as economias. Já no que respeita à indústria da Energia, e embora a aposta em tecnologias verdes (“Green IT”) seja uma tendência global, é de destacar a forte posição internacional ocupada pela Noruega nos setores do petróleo, gás e energia hidráulica, o que representa um enorme potencial de mercado para a Ubiwhere.

5.2.3 Validação dos resultados da pré-seleção

De forma a validar os resultados da pré-seleção dos mercados-alvo da estratégia de internacionalização da empresa, procedeu-se a uma análise mais aprofundada de cada um destes mercados. No âmbito desta análise será avaliado o grau de atratividade de cada mercado, nomeadamente no que respeita a políticas de incentivo ao IDE e de apoio às PME. Será ainda feita uma análise da concorrência do setor das TIC tendo como ponto de partida a identificação dos principais clusters tecnológicos destes países.

Reino Unido

Análise da atratividade do mercado

O Reino Unido é a 3ª maior economia a nível europeu e a 6ª maior a nível mundial (InvestUK, 2012), ocupando uma posição de destaque no panorama global das TIC.

Este é também o país da Europa que mais atrai IDE, nomeadamente pelo seu ambiente de negócio que faz do Reino Unido a 3ª economia a nível europeu e a 7ª entre 185 países a nível mundial onde é mais fácil fazer negócio (The World Bank e IFC, 2013).

Outro fator de atratividade deste mercado prende-se com o seu regime fiscal estável e internacionalmente competitivo com taxas de imposto sobre as empresas relativamente

baixas e ainda um conjunto de incentivos fiscais às empresas que invistam em atividades de I&D.

O Reino Unido oferece ainda um dos ambientes de I&D mais sólidos da Europa, reunindo várias Universidades de classe mundial e mais de 100 parques científicos com mais de 3100 empresas (UK Trade & Investment, 2013). Paralelamente, o governo britânico tem-se empenhado fortemente na promoção da inovação através da atribuição de subsídios, benefícios fiscais para a I&D e ainda incentivos ao pedido de patentes e propriedade intelectual.

Incentivos fiscais e financiamento

O Reino Unido tem um sistema fiscal internacionalmente competitivo, com uma taxa de imposto sobre as empresas de 23% em 2013, estando já estabelecida uma redução para 21% em 2014 e 20% em 2015 (PWC, 2013).

Neste país existem ainda incentivos fiscais significativos para empresas que levem a cabo atividades de I&D, sendo que as PME's podem beneficiar de uma dedução total de 225% sobre as despesas elegíveis em I&D, incluindo custos com pessoal, materiais, utilities, software, custos com subcontratação de I&D, entre outros (PWC, 2013).

Existe ainda uma iniciativa recente do governo inglês, em vigor desde Abril de 2013, a *Patent Box*, que consiste num regime em que as empresas beneficiam de uma taxa reduzida de 10% sobre o rendimento proveniente de patentes, aplicável apenas a patentes do Reino Unido ou europeias (PWC, 2013).

Análise setorial

A indústria das TIC é uma das indústrias nacionais mais importantes no Reino Unido, sendo este um dos setores que mais tem contribuído para a criação de riqueza no país, tendo representado em 2011 cerca de 8% do Valor Acrescentado Bruto do país (UK Trade & Investment, 2013).

O Reino Unido tem também um dos maiores mercados de TIC a nível europeu, ocupando a liderança na área do software e dos serviços de TI e reunindo mais de 100.000 empresas especialistas no desenvolvimento de software, incluindo as maiores empresas a nível global, entre as quais se destacam a Microsoft, a IBM e a HP (UK Trade & Investment, 2013).

Este país tem também uma das indústrias de telecomunicações mais avançadas da Europa, sendo os principais players a operar neste setor a BT, a Vodafone, a Orange, a O2 e a T-Mobile.

Para além de reunir alguns dos principais players a nível mundial a operar no setor das TIC, o Reino Unido conta ainda com a presença de um elevado número de PME's que prestam serviços especializados, nomeadamente serviços de consultoria e serviços técnicos, para as grandes empresas.

Este país apresenta-se ainda como um excelente mercado para testar novos produtos/tecnologias dado que os seus consumidores são “early adopters” de novas tecnologias.

Análise da concorrência

Londres é a região do Reino Unido que reúne um maior número de empresas a operar no setor das TIC, sendo considerada a região da Europa com o maior setor das TIC.

O hub tradicional de indústrias tecnológicas em Londres é conhecido como “Silicon Roundabout”. Não obstante, o maior e mais proeminente cluster tecnológico desta região é o chamado “Tech City”, criado recentemente segundo o modelo de Silicon Valley e sendo já o cluster tecnológico com um crescimento mais rápido da Europa e um dos potenciais concorrentes de Silicon Valley. Este cluster reúne atualmente mais de 1300 empresas, desde start-ups até grandes multinacionais como a Google, a Cisco, a Intel Corporation, a Microsoft, o Facebook, a Vodafone (London's Economic Plan, 2013).

Outro grande parque tecnológico de referência do Reino Unido é o Thames Valley Park, localizado na periferia de Londres e reunindo 10 das 50 maiores organizações a nível mundial e 13 das marcas mais valiosas a nível mundial (Thames Valley Chamber of Commerce, 2013). O sucesso desta região deve-se, entre outros fatores, à sua cultura empresarial que apoia o estabelecimento de parcerias e incentiva, simultaneamente, o empreendedorismo, designadamente através de um forte apoio às start-ups que decidam localizar-se na região.

Noruega

Análise da atratividade do mercado

Apesar de ter um mercado de dimensão relativamente reduzida, a Noruega é uma economia altamente desenvolvida, forte e estável, registando o 2º maior PIB per capita da Europa, sendo que a previsão é de que a economia norueguesa continuará a registar um crescimento contínuo na ordem dos 3/3,5% até 2015 (Invest in Norway, 2013).

Este país oferece um ambiente de negócios bastante atrativo ao investimento estrangeiro, sendo o 2º país europeu onde é mais fácil fazer negócio e o 6º entre 185 economias mundiais segundo o Relatório Doing Business 2013 (The World Bank e IFC, 2013).

A Noruega tem ainda um dos ambientes mais atrativos para empresas que pretendam levar a cabo atividades de I&D, nomeadamente através de esquemas de apoio governamentais e de um sistema bem desenvolvido de proteção dos direitos de propriedade intelectual (Invest in Norway, 2013).

Incentivos fiscais e financiamento

O governo norueguês aprovou recentemente alterações significativas ao seu regime fiscal de forma a torná-lo mais competitivo e atrativo ao IDE, alterações estas que entrarão em vigor a partir de 2014 (PWC, 2013). De entre essas alterações é de salientar a redução da taxa de imposto sobre as empresas dos atuais 28% para 27% e ainda o reforço do regime de crédito fiscal de incentivo à I&D em 100 milhões de NOK (aproximadamente 12.778.736,183 €, segundo a taxa de conversão do dia 25/07/2013, Banco de Portugal).

Análise setorial

A indústria das TIC na Noruega é a segunda maior indústria nacional em termos de volume de negócios gerado, abrangendo um grande número de empresas de alta tecnologia na área das telecomunicações, hardware, software, produtos de eletrónica industrial e serviços de consultoria (Invest in Norway, 2013).

O desenvolvimento do país, nomeadamente a evolução das TICE, está intimamente relacionado com os avanços que ocorreram nas indústrias tradicionais do país, como a do petróleo, dos transportes marítimos e das pescas. As necessidades destes setores e a

sua capacidade de criar e pagar por soluções tecnicamente avançadas e económicas encorajaram o desenvolvimento de novo software e de sistemas integrados, o que originou o aparecimento de uma indústria de TICE moderna e com capacidade de resposta às necessidades de praticamente todos os setores privados e públicos da sociedade.

A indústria das telecomunicações é a mais importante de TIC do país. De entre os maiores operadores de telecomunicações do país destaca-se a Telenor, com uma quota de mercado de 80%. Existem ainda várias empresas especializadas em telecomunicações, tais como a Ericsson e a Nera.

Análise da Concorrência – Cluster de Oslo

A região de Oslo é uma das regiões mais prósperas da Europa, assumindo-se como o centro de excelência da indústria das TIC da Noruega e constituindo a maior e mais importante região para a I&D na medida em que representa cerca de 44% do total do investimento em I&D da Noruega (Oslo Teknopol, 2011).

Nos últimos anos tem-se assistido ao aumento do número de start-ups na região assim como ao estabelecimento de algumas empresas internacionalmente reputadas no setor das TIC.

Oslo reúne ainda alguns dos principais clusters de TIC da Noruega, sendo de destacar o Gaustadbekk Valley, o IT Centre at Fornebu e o Kjeller Technology Park.

Nesta região estão localizadas grandes empresas do setor das TIC, nomeadamente a Atea ASA, o ErgoGroup e a EDB Business Partner ASA.

Suécia

Análise da atratividade do mercado

A Suécia é um dos países mais economicamente desenvolvidos a nível mundial, constituindo aquele que é o maior mercado da região nórdica (Business Sweden, 2013). A estabilidade económica e a sua localização privilegiada enquanto porta de entrada para o mercado do norte da Europa e países do Báltico são alguns dos atrativos desta região.

Para além disso, a Suécia tem um ambiente de negócio bastante atrativo e mercado essencialmente pela simplicidade dos processos de negócio, pela abertura ao investimento estrangeiro e recetividade ao estabelecimento de parcerias internacionais. Tem também um regime fiscal bastante favorável às empresas.

Incentivos fiscais e financiamento

A Suécia tem um dos regimes fiscais mais atrativos da Europa, nomeadamente para empresas que pretendam instalar uma subsidiária, uma holding ou uma filial no país.

A taxa de imposto sobre as empresas na Suécia é internacionalmente competitiva, sendo atualmente de 22% (PWC, 2013).

A contribuição social para as empresas é de 31,42% e para colaboradores com idade inferior a 26 anos, a taxa é de 15,49% (PWC, 2013).

As empresas baseadas no estrangeiro sem estabelecimento permanente no país e que enviem colaboradores para a Suécia durante um curto período de tempo estão isentas do pagamento de contribuições para a Segurança Social (PWC, 2013).

Análise setorial

A Suécia é um dos países líderes no mercados das TIC, sendo apontada por diversos relatórios como um dos mais importantes players deste mercado a nível mundial, seja na área das telecomunicações seja na área das redes e computadores (AICEP, 2012a).

Os cidadãos, empresas e entidades públicas deste país são dos mais rápidos a adotar novas tecnologias, o que faz da Suécia o hotspot ideal para desenvolvimento, teste e lançamento de novos produtos e serviços tecnológicos. De entre as empresas que desenvolvem atividades de investigação e desenvolvimento na Suécia salientam-se a Huawei, Intel, Motorola, Oracle, Symantec e ZTE.

Análise da concorrência – Cluster de Estocolmo

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um crescimento significativo do número de empresas ligadas às TIC a operar na região de Estocolmo, facto que justifica o reconhecimento desta região como líder mundial nas TIC (AICEP, 2012a).

De salientar ainda que Estocolmo tem das infraestruturas de TI mais desenvolvidas a nível mundial e uma cobertura de 100% de banda larga.

Relativamente às principais tendências de evolução do setor das TIC nesta região é de destacar o desenvolvimento de tecnologias da informação “verdes” (amigas do ambiente), serviços digitais e aplicações móveis.

É ainda nesta região que se localiza um dos clusters de TIC mais importantes a nível europeu, o Kista Science City, e onde predominam as telecomunicações móveis. Para o sucesso deste cluster muito contribuiu o ambiente de estreita colaboração entre o meio empresarial, o meio académico e as instituições de investigação.

Kista é também a região da Suécia com a maior presença de empresas do setor das TIC, contando atualmente com cerca de 1100 empresas, 6800 estudantes universitários e 1100 investigadores a trabalhar neste setor. Das empresas presentes neste cluster e que atuam no setor das TIC, cerca de 90% tem atividade exportadora (Stockholm IT Region, 2011).

De entre as empresas que marcam presença neste cluster destacam-se a Philips, IBM, NEC, Accenture, Fujitsu, Symantec, ZTE, Oracle, Atea, Huawei, Arrow, Novell, Microsoft, Adobe, Tilgin, ASUS, ShARP, IDC, Lernia, Mama Mia, Ericsson, Ascom, Tele2, Sony Ericsson, Espresso house, National Instruments, Previa, SICS, Acreo, Quick Office (Kista Science City, 2013).

Neste cluster marcam ainda presença duas instituições académicas internacionais, The Royal Institute of Technology (KTH) e a Universidade de Estocolmo.

Dinamarca

Análise da atratividade do mercado

A Dinamarca ocupa a 1ª posição a nível europeu e a 5ª posição entre 185 países do mundo no Ranking que mede a facilidade de fazer negócio (The World Bank e IFC, 2013).

Para além de oferecer um ambiente de negócio seguro e pouco burocrático, a Dinamarca tem um dos mercados laborais mais flexíveis do mundo. Outro dos atrativos deste mercado está associado ao seu regime fiscal.

No que respeita aos incentivos à inovação, o governo dinamarquês prossegue uma política que visa atrair mais investimento estrangeiro, procurando melhorar continuamente as condições que são oferecidas às empresas estrangeiras.

Incentivos fiscais e financiamento

A Dinamarca tem um regime fiscal atrativo com uma taxa de imposto sobre as empresas de 25%, uma taxa abaixo da média europeia (PWC, 2013). Além disso, a taxa efetiva é ainda menor, dado que os gastos das empresas e as depreciações são dedutíveis.

Contrariamente à maioria dos países, na Dinamarca não existem (virtualmente) contribuições para a Segurança Social para as empresas.

Neste país as empresas beneficiam ainda de um vasto conjunto de incentivos financeiros e programas de financiamento, desde incentivos públicos e investidores privados até bancos, *venture capitalists* e investidores institucionais.

Todas as empresas, nacionais ou internacionais, registadas na Dinamarca beneficiam do acesso aos instrumentos de financiamento e incentivos financeiros.

Há ainda um conjunto de programas de incentivo financeiro focados em atividades de I&D, assim como um regime fiscal atrativo para expatriados e em relação à I&D.

Análise setorial

A Dinamarca ocupa um lugar de destaque no panorama mundial do setor das TIC, sendo considerada uma das localizações mais atrativas para investimentos no setor das TIC e o melhor mercado para testar novos bens e serviços tecnológicos a nível global (Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013).

Para além disso tem infraestruturas de TI de classe mundial e uma das mais elevadas taxas de penetração das TIC a nível mundial no que respeita à utilização de telemóveis, computadores e banda larga.

Este país assume uma posição de relevo na indústria das tecnologias wireless e mobile e no desenvolvimento de software.

Análise da concorrência – Cluster de Oresund

A Região de Oresund, também conhecida como a “Silicon Valley europeia”, é uma das regiões transfronteiriças mais inovadoras e desenvolvidas da Europa, representando atualmente 26% do PIB agregado da Suécia e da Dinamarca e contando com a maior concentração de mão-de-obra altamente qualificada do Norte da Europa (Öresundskomiteen, 2013).

É região que se localiza o 12º maior cluster das TICE da Europa ao nível de empregabilidade, esta região representa um mercado com um volume de negócios na ordem dos 23,4 mil milhões de euros, com mais de 100.000 empregados em TI, sete parques tecnológicos e mais de 10.000 empresas a operar no setor.

Um dos fatores críticos de sucesso desta região prende-se com o ambiente de cooperação transnacional único a que se assiste nesta região (entre a zona este da Dinamarca e o sul da Suécia).

Muitas das maiores empresas a nível internacional a operar no setor das TIC, tais como a Microsoft, a IBM, a Cisco e a Tellabs optaram por localizar grande parte da sua atividade de I&D nesta região de forma a fortalecerem a sua posição e a conseguirem penetrar mais facilmente no mercado escandinavo.

Atualmente a região conta com mais de 12000 empresas no setor das TIC e aproximadamente 500 investigadores de universidades e instituições do ensino superior.

5.3 Definição da estratégia de penetração nos mercados selecionados

Tendo em conta que os mercados-alvo selecionados são mercados altamente concorrenciais e dominados por grandes players a nível global a operar no setor das TIC, a estratégia de entrada a adotar pela Ubiwhere não poderá passar por concorrer diretamente com as empresas já instaladas no mercado. Por outro lado, dada a escassez de recursos (financeiros e humanos) da empresa, a sua falta de experiência de atuação nos mercados internacionais e o conhecimento limitado que a empresa detém dos mercados-alvo, a definição da estratégia de entrada nos mercados-alvo deverá permitir minimizar os níveis de comprometimento de recursos (financeiros e humanos) e facilitar a entrada no mercado.

Um outro fator a ter em consideração é a experiência acumulada da empresa no que respeita ao desenvolvimento de trabalhos em parceria, quer ao nível da oferta (parcerias com empresas concorrentes, nomeadamente mediante contratos de consórcio, contratos de assistência técnica, acordos de produção conjunta e acordos de investigação e desenvolvimento), quer ao nível da procura (parcerias com os clientes para o desenvolvimento de um projeto específico e à medida, nomeadamente via subcontratação).

Face ao exposto, a estratégia de penetração nos mercados selecionados deverá passar pelo estabelecimento de parcerias estratégicas com empresas situadas nestes mercados.

As alianças estratégicas, também conhecidas pelo termo “coopetição” e “colaboração competitiva”, podem ser definidas como um acordo de cooperação entre empresas através do qual estas decidem partilhar recursos e competências específicos com o intuito de atingirem determinados objetivos comuns e também objetivos específicos a cada uma delas (Varadarajan e Cunnungham, 1995, citados por Kennedy e Keeney, 2006).

Esta é uma das opções estratégicas mais populares na condução dos negócios a nível internacional pelas PME's (BarNir e Smith, 2002, citados por Kennedy e Keeney, 2006), sendo uma alternativa particularmente indicada para empresas que se pretendem expandir internacionalmente sem comprometer muitos recursos ou riscos financeiros acrescidos; empresas com falta de experiência e informação sobre os mercados

internacionais; empresas altamente especializadas, com um know-how único e um mercado doméstico de reduzida dimensão, mas que possuem recursos financeiros e de gestão limitados para levar a cabo uma estratégia de expansão internacional.

As alianças estratégicas podem ainda ser classificadas consoante se integrem no domínio comercial, no domínio técnico/produtivo ou no domínio financeiro (Eiriz, 2001). No domínio comercial inserem-se as alianças estratégicas no âmbito de atividades de compras, vendas, distribuição, marketing e serviços pós-venda; no domínio técnico/produtivo inserem-se as alianças orientadas para atividades de produção, investigação e desenvolvimento tecnológico e gestão de recursos humanos e no domínio financeiro inserem-se as alianças celebradas em função do capital envolvido e do grau de integração dos parceiros.

No contexto do presente relatório apenas irá ser aprofundada a tipologia das alianças estratégicas no domínio técnico/produtivo. As alianças celebradas no âmbito da atividade produtiva de uma empresa podem assumir as seguintes modalidades:

(1) Consórcio

Esta modalidade consiste num acordo contratual estabelecido entre duas ou mais empresas para o desenvolvimento de um projeto de grande dimensão e duração. O consórcio pode ou não manter-se após a conclusão do projeto.

(2) Formação e/ou assistência técnica

Esta modalidade ocorre maioritariamente em setores de elevada intensidade tecnológica, consistindo num acordo entre duas ou mais empresas cujo objetivo é colmatar determinadas lacunas tecnológicas.

(3) Subcontratação

A subcontratação é um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (a contratante) subcontrata a outra (a subcontratada) parte do seu processo produtivo.

(4) Acordo de produção conjunta

Esta modalidade ocorre quando duas ou mais empresas acordam a produção conjunta de determinado (s) produto (s). Este tipo de aliança difere da subcontratação pelo facto de

as empresas desenvolverem atividades que se situam na mesma fase do processo produtivo.

(5) Acordo de investigação e desenvolvimento

Esta modalidade ocorre particularmente em setores onde as atividades de I&D assumem um peso significativo. Ao desenvolverem este tipo de acordos as empresas conseguem repartir os custos fixos em I&D e alavancar as suas competências técnicas de forma a desenvolver novos produtos capazes de dar uma resposta rápida e adequada às necessidades do mercado.

(6) Licenciamento de patentes

Esta modalidade consiste num acordo através do qual uma empresa concede a outra os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação monetária.

No âmbito das alianças estratégicas há ainda que ter em especial atenção o processo de seleção do(s) parceiro(s) de negócio, nomeadamente no que respeita aos seguintes aspetos:

- **CrITÉrios de seleção do(s) parceiro(s) de negócio**, sendo importante selecionar um parceiro com experiência e conhecimento relevante do mercado e que, ao mesmo tempo, esteja em condições de beneficiar do know-how tecnológico da Ubiwhere como forma de complementar a sua oferta.
- **Grau de controlo e dependência em relação ao parceiro de negócio**, devendo a Ubiwhere assegurar que o seu parceiro não controla por completo as suas atividades nem está interessado em substituir-se a esta. Simultaneamente, a empresa deve também procurar diversificar a sua rede de relações de forma a minimizar a dependência em relação a um único parceiro e a aumentar as suas oportunidades de negócio nos mercados-alvo.

Na situação específica da Ubiwhere, o que se pretende é recorrer à celebração de acordos de cooperação estratégica em que seja possível a integração da sua oferta altamente especializada na oferta de grandes empresas, nomeadamente via

subcontratação. Sobretudo em setores intensivos em conhecimento as empresas tendem cada vez mais a dispersar a sua cadeia de valor de forma a controlar custos e a alavancar as suas capacidades (Mudambi, 2008, citado por Martinez-Noya et al., 2012).

De acordo com um estudo realizado pela KPMG a 340 empresas localizadas na região nórdica no âmbito do *Nordic Service Provider Performance and Satisfaction: 2012* (KPMG, 2012), mais de metade das empresas inquiridas espera intensificar a subcontratação dos seus serviços de TI.

De forma a caracterizar mais detalhadamente o mercado de outsourcing de cada um dos mercados-alvo, selecionou-se um conjunto de indicadores que foram estudados no âmbito de relatórios elaborados pelo IT Sourcing Europe Limited (2012a, b, c e d) sobre o outsourcing no setor das TI em cada um dos mercados com referência ao ano de 2012. A seguir apresenta-se um quadro-resumo dos indicadores selecionados para cada um dos mercados, tendo-se assinalado a sublinhado os aspetos considerados mais relevantes a ter em conta no planeamento das atividades que constituirão o plano de ação no âmbito do projeto de internacionalização.

Indicador	Reino Unido	Noruega	Suécia	Dinamarca
% de empresas que subcontrata algum tipo de atividade relacionada com as TI/desenvolvimento de software	+ de 50%	40%	37.5%	≈ 52%
Principais áreas de expertise envolvidas	Mobile Web Enterprise SaaS/Cloud Embedded development	Web Enterprise Mobile SaaS/Cloud	Web Mobile Enterprise SaaS/Cloud Embedded development	Web Mobile Enterprise SaaS/Cloud Embedded development
Localização do outsourcing	Nearshore (37%) Offshore (28%) Onshore (19%) Combinações (16%)	Nearshore (60%) Offshore (40%)	Onshore (40%) Offshore (40%) Nearshore (20%)	Nearshore (47%) Offshore (44%) Onshore (9%)
Fatores determinantes na decisão de fazer outsourcing	✓ Reduzir custos operacionais; ✓ Foco nas competências core; ✓ Necessidade de libertar pessoal interno para outras tarefas.	✓ Falta de competências e recursos de TI no mercado doméstico; ✓ Reduzir custos operacionais; ✓ Foco nas competências core.	✓ Reduzir custos operacionais; ✓ Acelerar o time to market; ✓ Foco nas competências core.	✓ Reduzir custos operacionais; ✓ Foco nas competências core; ✓ Acelerar o time to market.
Fatores determinantes na seleção do destino do outsourcing	✓ <u>Recursos e competências disponíveis em TI;</u> ✓ <u>Competências linguísticas;</u> ✓ Estabilidade económica.	✓ <u>Recursos e competências disponíveis em TI;</u> ✓ <u>Competências linguísticas;</u> ✓ Estabilidade política; ✓ Estabilidade económica; ✓ Proximidade cultural.	✓ <u>Recursos e competências disponíveis em TI;</u> ✓ <u>Competências linguísticas;</u> ✓ Baixo custo; ✓ Referências positivas de empresas parceiras; ✓ Sistema legal e proteção da Propriedade Intelectual.	✓ <u>Recursos e competências disponíveis em TI;</u> ✓ <u>Competências linguísticas;</u> ✓ Baixo custo.

Fatores determinantes na seleção do parceiro de outsourcing	✓ <u>Referências positivas de empresas parceiras;</u> ✓ Escalabilidade dos Recursos Humanos; ✓ Modelo de negócios inovador e flexível.	✓ <u>Experiência relevante em projetos similares;</u> ✓ Termos de contrato flexíveis; ✓ Modelo de negócios inovador e flexível; ✓ Escalabilidade dos Recursos Humanos.	✓ <u>Referências positivas de empresas parceiras;</u> ✓ Experiência relevante em projetos similares; ✓ Baixas taxas de serviço; ✓ Termos de contrato flexíveis; ✓ Conclusão com sucesso de projeto-piloto.	✓ Conclusão com sucesso de projeto-piloto; ✓ Termos de contrato flexíveis; ✓ <u>Referências positivas de empresas parceiras.</u>
Principais meios utilizados para encontrar parceiros de outsourcing	✓ <u>Referências de outras empresas;</u> ✓ Abordagem direta por empresa que presta serviços de outsourcing; ✓ Pesquisa online.	✓ <u>Referências de outras empresas;</u> ✓ Abordagem direta por empresa que presta serviços de outsourcing; ✓ Pesquisa online.	✓ <u>Referências de outras empresas;</u> ✓ Contratação de uma consultora especializada em outsourcing; ✓ Pesquisa online.	✓ <u>Referências de outras empresas;</u> ✓ Abordagem direta por empresa que presta serviços de outsourcing; ✓ Pesquisa online.

Quadro 5 – Caracterização do mercado de serviços de TI nos mercados do Reino Unido, Noruega, Suécia e Dinamarca

5.4 Plano de Ação

Definida a estratégia de penetração nos mercados-alvo selecionados, importa perceber de que forma a empresa deverá iniciar o seu percurso internacional nestes mercados até conseguir concretizar essa estratégia. Desta forma, foi delineado um plano de ação que caracteriza as etapas fundamentais que a empresa deverá seguir de forma a atingir os seus objetivos de expansão internacional para os mercados selecionados. No final deste capítulo é apresentado um quadro-resumo das ações planeadas.

Etapa 1 – Aprofundamento do conhecimento sobre os mercados-alvo

Em primeiro lugar, assume-se como fundamental o aprofundamento do conhecimento que a empresa detém sobre os mercados-alvo, o que poderá ser feito por duas grandes vias:

- a) Através da sua base de contactos, onde constam empresas e associações que já dispõem de informação sobre os mercados selecionados, designadamente a AICEP, empresas e embaixadas.
- b) Através do estabelecimento de novos contactos com entidades de referência de cada um dos mercados, tendo já sido selecionados os seguintes:

REINO UNIDO

- *UK Trade and Investment* (http://www.ukti.gov.uk/pt_pt/home.html), organização de base governamental que apoia as empresas estrangeiras que pretendam penetrar no mercado britânico;
- *Communications & Information Technology Association* (www.cita.org.uk), associação de comércio para a indústria das comunicações na Grã-Bretanha.
- *Thames Valley Chamber of Commerce* (<http://www.thamesvalley.co.uk/>), uma das principais Câmaras de Comércio do país;
- Empresas de consultoria na área da internacionalização e que funcionam como agentes facilitadores para a entrada no mercado britânico (ex: JMB partnership).

NORUEGA

- *Invest in Norway* (<http://www.invinor.no/no/>), agência de investimento oficial da Noruega, cujo principal objetivo consiste na prestação de um conjunto de serviços de apoio a empresas estrangeiras que se pretendam estabelecer no país.
- *ICT Norway* (<http://www.nortrade.com/sectors/publications/ikt-norge/>), organização de comércio para a indústria de TIC da Noruega;
- *Oslo Teknopol* (<http://www.oslo.teknopol.no/>), agência de desenvolvimento regional da cidade de Oslo e de Akershus cujo objetivo principal é promover a região internacionalmente enquanto destino de excelência para negócios intensivos em conhecimento.
- *Oslo Chamber of Commerce* (<http://www.chamber.no/en/>).

SUÉCIA

- *Business Sweden* (<http://www.business-sweden.se/en/>), organização resultante da fusão entre o *Swedish Trade Council* e a *Invest Sweden*, e que desempenha o papel de agente facilitador do investimento das empresas estrangeiras no país.
- *Swedish Association of Software Industry* (<http://www.swedishsoftware.org/about-us.aspx>), associação de produtores de software na Suécia, que integra a associação industrial do país.
- *Stockholm Business Region Development* (<http://www.investstockholm.com/en/About-Us/About-SBRD/>), agência oficial de promoção do investimento de Estocolmo.
- *Stockholm Chamber of Commerce* (<http://english.chamber.se/>).

DINAMARCA

- *Invest in Denmark* (<http://www.investindk.com/>), organização integrante do Ministério dos Negócios Estrangeiros Dinamarquês, funcionando como *one-stop-shop* para as empresas estrangeiras que pretendam estabelecer-se no país.
- *Confederation of Danish Industry* (<http://di.dk/ENGLISH/ABOUTDI/CONFEDERATION/Pages/confederation.aspx>),

organização de comércio dinamarquesa e que representa os interesses de diversos setores económicos, entre os quais o setor das TI e das Telecomunicações.

- *Cluster 55° - ICT Oresund* (<http://cluster55.org/>), organização cujo objetivo é fortalecer o setor das TIC na região de Oresund, disponibilizando às PME, start-ups e instituições de investigação o acesso a mais de 10 000 contactos internacionais no setor, bem como o acesso a uma rede de potenciais clientes e parceiros de negócio.

Etapa 2 – Criação de uma imagem de confiança e credibilidade

Paralelamente ao aprofundamento do seu conhecimento sobre os mercados-alvo, a Ubiwhere deverá adotar estratégias que permitam criar uma imagem de confiança e credibilidade nesses mercados, ativos-chave para que a empresa prossiga com sucesso qualquer uma das opções estratégicas anteriormente referidas. A confiança tem sido considerada por diversos autores como um fator essencial para a construção e manutenção de relações entre diferentes atores do mercado. O estabelecimento de relações de negócio de sucesso é particularmente importante para empresas que prestam serviços intensivos em tecnologia direcionados para o mercado B2B (Miles, 2005, citado por Zaefarian, Henneberg e Naudé, 2013).

A importância de desenvolver a confiança e a credibilidade nos mercados-alvo é acentuada, por um lado, pelo facto de a empresa ser completamente desconhecida nestes países, o que gera uma certa desconfiança por parte dos agentes que neles atuam (o chamado “liability of foreignness”) e, por outro lado, pela imagem menos positiva que Portugal tem em alguns destes países (conhecido como “country-of-origin effect”).

O conceito de “liability of foreignness” (Hymer, 1976; Zaheer, 1995) pretende transmitir a ideia de que investir no estrangeiro envolve riscos e custos elevados (os chamados “costs of foreignness”), nomeadamente custos de comunicação, custos de acesso à informação, tratamento discriminatório por parte dos governos. Para compensar esta desvantagem a empresa tem de explorar o seu poder de mercado, sozinha ou em parceria, tirando partido das suas vantagens específicas.

O conceito de “country-of-origin effect”, introduzido por Schooler (1965), pretende transmitir a ideia de que os consumidores tendem a formar uma imagem (de elevada ou de baixa qualidade) dos produtos de determinado país, seja em virtude das suas

experiências pessoais, seja devido a informação adquirida de outras fontes ou até devido a certas crenças estereotipadas que a sociedade criou sobre os produtos oriundos de determinados países.

Para superar estas duas barreiras a empresa deverá focar-se em dois pontos essenciais: (1) desenvolvimento da sua estratégia de comunicação e (2) desenvolvimento da sua rede de contactos nos mercados-alvo. A seguir é apresentada uma abordagem mais detalhada de cada um destes pontos.

(1) Desenvolvimento da Estratégia de comunicação

No que respeita a este ponto, importa prosseguir o trabalho que tem sido feito nos últimos meses no sentido de se criar e melhorar os processos de marketing da empresa, sobretudo ao nível da comunicação externa. Neste sentido, para além da crescente aposta no recrutamento de colaboradores qualificados nas áreas do Marketing, Vendas e Design para integrarem o recém-criado Departamento de Marketing e Comunicação, assume-se como fundamental investir nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação mais direcionada e focada nas necessidades específicas destes mercados, nomeadamente através da criação de material de comunicação, como brochuras e flyers. A abordagem a estes mercados tem ainda de ter em conta o facto de estes valorizarem a capacidade de apresentar informação concisa e bem estruturada em termos técnicos.
- Reforço da estratégia de comunicação online da empresa, quer através do seu website oficial, quer através de uma presença ativa nas redes sociais mais utilizadas (Facebook, LinkedIn e Twitter) e em diretórios de empresas nacionais e internacionais. Com isto pretende-se desenvolver e promover a marca Ubiwhere, melhorar os processos de comunicação entre a empresa e os seus *stakeholders*, criar canais de comunicação com atuais e/ou potenciais clientes, promover conteúdos sobre a empresa produzidos internamente ou publicados por fontes externas, nomeadamente newsletters.
- Prosseguir com a aposta na qualidade, incluindo certificações e prémios que constituem uma excelente ferramenta de promoção da empresa, contribuindo para aumentar a sua visibilidade e credibilidade nos mercados internacionais.

(2) Desenvolvimento da rede de contactos da empresa

O desenvolvimento da rede de contactos da empresa pode fazer-se recorrendo a diferentes estratégias, nomeadamente através da:

- **Presença nos principais clusters de TIC de cada um dos mercados-alvo**, previamente identificados no âmbito da análise da concorrência.

- **Participação em missões empresariais dirigidas a estes mercados**, nomeadamente missões empresariais organizadas pela AICEP, Inova-Ria e outras associações empresariais.

As missões empresariais têm como objetivo levar um grupo de empresas de determinado setor a um mercado e/ou evento específico com o objetivo de conhecer e contactar empresas de referência, centros tecnológicos e outras entidades relevantes e/ou de participar em encontros bilaterais (Enterprise Europe Network, 2011). Estas missões podem assumir um carácter mais comercial ou mais tecnológico.

De entre os principais benefícios da participação em missões empresariais destaca-se a oportunidade de iniciar e/ou de intensificar as relações de cariz comercial e/ou tecnológico com os mercados-alvo; a possibilidade de contactar com novos mercados, produtos, tecnologias e práticas de gestão e de conhecer de perto a cultura empresarial das empresas presentes nesses mercados; a promoção da imagem do país no exterior.

- **Participação em feiras internacionais**

As feiras assumem-se como um dos meios de promoção e comunicação mais poderosos no mundo empresarial (Viegas, 2000). Através da participação em feiras as empresas têm a oportunidade de se dar a conhecer, de apresentar e promover os seus produtos/serviços, de reforçar a sua imagem institucional, de estabelecer contactos, dialogar diretamente com os principais atores do mercado e de gerar oportunidades de negócio.

No âmbito do presente trabalho procedeu-se à identificação das principais feiras do setor das TIC em cada um dos mercados selecionados. Para obter informação sobre as feiras de referência do setor em cada um dos mercados foram efetuados diversos

contactos com as embaixadas de Portugal em cada um dos países, assim como com agências da AICEP (Anexo VII). Posteriormente, e com o objetivo de obter informação detalhada sobre as condições de participação em cada uma das feiras previamente identificadas foram contactadas as entidades organizadoras das feiras (Anexo VIII).

Os custos de participação considerados tiveram em conta a minimização dos custos de participação, estando todos abaixo do valor de referência citado pelos gestores da Ubiwhere como sendo o limite máximo de investimento numa feira - 10.000€.

REINO UNIDO

- ***Cloud Computing World Forum*** (Anexo IX), um dos eventos de tecnologia mais importantes a nível europeu, realizado anualmente no mês de Junho.

Custos de Participação: Foi considerado o preço do pacote “Exhibitor”: £3500 (aproximadamente €4160). Este pacote inclui 1 ingresso para delegate e 2 para expositor; a inclusão de um perfil da empresa com 100 páginas no guia do evento; acesso ao “Online Networking Tool”; 6 m2 de espaço de exposição, incluindo 1 mesa, 2 cadeiras e eletricidade. Este pacote dá ainda direito à presença do logótipo e de um perfil da empresa com 50 palavras no Website do evento (incluindo hiperligações para o website da empresa).

NORUEGA

- ***Oslo Innovation Week***, a maior convenção europeia de inovação que ocorre anualmente em Outubro. Esta convenção acolhe um vasto conjunto de eventos, uns apenas disponíveis em norueguês e outros em inglês.

Um dos eventos que está inserido este ano no programa é o Norwegian Investment Forum e no qual a empresa não poderá deixar de estar presente, dado que é um espaço de discussão, partilha de experiências e networking com empresas e investidores do mercado nórdico, podendo daqui decorrer importantes oportunidades para o estabelecimento de parcerias.

Custos de participação: os custos envolvidos com a participação nesta convenção são variáveis, dependendo dos eventos em que a Ubiwhere decida participar. Saliente-se que um dos eventos em que a empresa não poderá deixar de estar presente será o Norwegian Investment Forum, cujo custo envolvido é de NOK 3999 (aproximadamente, 500€). Existem ainda bastantes eventos cuja participação é gratuita.

SUÉCIA

- ***IT Solutions Expo Gothenburg*** (Anexo X), a principal feira de TI da região oeste da Suécia, reunindo médias e grandes empresas. As áreas setoriais representadas nesta feira são ao nível da segurança das TI, infraestruturas de TI, Marketing Digital, Mobilidade, telecomunicações e soluções de TI para o setor empresarial.
- ***IT Solutions Expo Stockholm***, feira com um conceito similar à anterior, apenas difere a localização.

Custos de Participação por feira: Foi considerado o preço do pacote de valor mínimo, correspondente ao aluguer de 12,5 m2 de espaço de exposição (SEK 39200, aproximadamente 4502€) e à compra de um catálogo online (SEK 3950, aproximadamente 450€), o que perfaz um total de 4952€.

Se a empresa optar por participar nas duas feiras, compensará adquirir o pacote “2 cities” que confere um desconto de 10% sobre o custo de participação na 2ª feira.

DINAMARCA

- ***IT Solutions Expo Öresund***, feira com um conceito similar às referidas anteriormente para o mercado sueco, distinguindo-se apenas pela sua localização.

Custos de Participação por feira: Foi considerado o preço do pacote de valor mínimo, correspondente ao aluguer de 12,5 m2 de espaço de exposição (SEK 39200, aproximadamente 4502€) e à compra de um catálogo online (SEK 3950, aproximadamente 450€), o que perfaz um total de 4952€ (Anexo X).

Se a empresa optar por participar nesta feira e nas duas feiras anteriores, compensará adquirir o pacote “3 cities” que confere um desconto de 10% sobre o custo de participação na 2ª feira e um desconto de 15% sobre o custo de participação na 3ª feira.

- ***IT Exhibition & Forum Horsens*** (Anexo XI), feira e fórum de TI que decorre anualmente na região de Horsens e que se foca nas necessidades atuais e futuras do setor das TI em termos de hardware, software ou serviços de TI.

Custos de Participação: Foi considerado o pacote de aluguer de 18m2 pelo período de 2 dias, cujo preço é de DKK 22599 (aproximadamente 22599€). Para além do espaço de exposição, este pacote dá direito ao acesso a ligação wireless, eletricidade, entradas para a feira no valor correspondente aos m2 adquiridos, senha de almoço e café grátis para um máximo de 3 expositores, divulgação do logótipo da empresa (incluindo link para o website) e de uma breve descrição da mesma no website oficial do evento e em websites associados.

Dados os elevados níveis de investimento envolvidos na participação neste tipo de eventos (seja com a conceção/aluguer de stands e de espaço de exposição, seja com a conceção de material promocional, despesas de transporte e alojamento), a Ubiwhere deverá, numa fase inicial (Ano 1), participar apenas na qualidade de empresa visitante de forma a avaliar o perfil das empresas participantes e dos visitantes, o modo de funcionamento da feira e as dinâmicas de interação entre os participantes e entre estes e os visitantes. Com base no feedback obtido neste primeiro ano a empresa decidirá se valerá a pena participar enquanto expositora no ano seguinte. Uma vez tomada a decisão de exposição numa feira a empresa deverá assegurar o planeamento atempado das ações de promoção e comunicação a desenvolver no âmbito do evento, nomeadamente mediante a conceção de material promocional adequado ao público-alvo do evento. Uma outra questão-chave prende-se com a seleção dos colaboradores que irão representar a empresa na feira. É fundamental que a(s) pessoa(s) que irá(ão) representar a empresa tenha(m) grande capacidade de comunicação com o público e que conheça(m) muito bem o negócio da empresa. Por último, para que a empresa consiga

construir uma imagem consistente e credível nos mercados-alvo, é importante assegurar a participação nas várias edições das feiras.

- **Participação em eventos de networking nos mercados-alvo**

A participação neste tipo de eventos representará um importante investimento de recursos por parte da empresa, pelo que será necessário prever fontes de financiamento para a sua viabilização, nomeadamente através da candidatura a programas cofinanciados pela União Europeia (nomeadamente no âmbito do QREN) onde podem ser previstas ações de prospeção de mercados e de promoção internacional.

A participação nestes eventos visa, numa primeira fase, o “desbravar terreno”, prevendo-se nesta etapa um comprometimento relativamente baixo de recursos financeiros e humanos. À medida que esse terreno é desbravado, ou seja, que se vai tomando o pulso ao mercado, pretende-se que o grau de envolvimento e comprometimento de recursos aumente de forma a posicionar a empresa no centro das oportunidades de negócio. O objetivo final da participação nestes eventos é o estabelecimento de contactos com potencial de se virem a traduzir em oportunidades de negócio, nomeadamente via estabelecimento de parcerias.

Etapa 3 – Processo de Negociação

O passo seguinte será iniciar o processo de negociação com vista à concretização de negócios com os mercados-alvo. Para tal a empresa deverá planear e agendar reuniões com potenciais clientes e parceiros com que tenha contactado nas ações de promoção e comunicação referidas anteriormente. Os contactos efetuados durante estes eventos deverão ter permitido identificar as necessidades de potenciais clientes ou parceiros de negócio de tal forma que na fase da negociação seja possível à Ubiwhere apresentar uma proposta concreta que vá de encontro a estas necessidades e que, simultaneamente, se revele diferenciadora face à concorrência.

Dadas as diferenças culturais existentes entre o país de origem da empresa e os países do Norte da Europa, assume-se como fundamental perceber quais os aspetos práticos a ter em conta quando se pretende negociar com estes mercados. Nesse sentido, procedeu-se à identificação dos aspetos mais relevantes ao nível da cultura empresarial e da dinâmica das reuniões em cada um dos países e que se passa a apresentar a seguir.

Aspetos gerais da cultura empresarial

- A maioria dos empresários britânicos procura estabelecer relações de negócio de longo prazo, devendo haver uma preocupação em mostrar que o que se pretende é construir uma relação desse tipo.
- A cultura britânica acredita em factos mais do que em emoções, pelo que qualquer afirmação feita deve ser sustentada com factos e números.
- Valorização da pontualidade.

Aspetos a ter em conta na preparação e condução das reuniões

- A agenda da reunião deverá ser planeada atempadamente e enviada aos empresários britânicos antecipadamente para que estes a possam rever e apontar possíveis alterações.
- É usual tratar-se as pessoas pelo título profissional ou por *Mr.*, *Mrs* ou *Miss*, seguido do apelido.
- Antes de se iniciar a reunião propriamente dita há normalmente espaço para uma breve conversa para “quebrar o gelo”.
- É usual trocarem-se cartões de contacto numa primeira reunião.
- É importante manter o contacto visual durante as reuniões.
- As reuniões tendem a ser bastante formais, tendo sempre um propósito muito bem definido.
- A condução das reuniões depende frequentemente da composição do perfil dos participantes. Por exemplo, se todos os participantes estiverem sensivelmente ao mesmo nível há geralmente um maior fluir de ideias e opiniões, ao passo que se estiver presente alguém com um estatuto superior, será provavelmente essa pessoa a conduzir a reunião.
- Após uma reunião deverá ser elaborada uma minuta contendo os tópicos discutidos, as decisões tomadas e os próximos passos a dar.

NORUEGA (AICEP, 2012b)

Aspetos gerais da Cultura empresarial

- A cultura norueguesa aprecia sobretudo a formalidade, objetividade e racionalidade.
- O perfil do negociador norueguês caracteriza-se pelo rigor, cautela e organização, valorizando propostas sérias, objetivas e muito bem estruturadas do ponto de vista técnico.
- Em qualquer ação a desenvolver neste mercado há que ter presente o facto de a sociedade norueguesa ser bastante igualitária.
- Valorização da pontualidade.
- O idioma mais utilizado nos contactos comerciais é o inglês.

Aspetos a ter em conta na preparação e condução das reuniões

- As reuniões devem ser preparadas e marcadas com 2 a 3 semanas de antecedência, sendo fundamental a pontualidade.
- O tratamento das pessoas é feito pelo nome próprio, não se devendo utilizar títulos como Dr. ou Engº.
- É aconselhável que antes de iniciar uma reunião se tente “quebrar o gelo” através de um comentário simpático.
- Os almoços de negócios são frequentes.

SUÉCIA (AICEP, 2013b)

Aspetos gerais da Cultura empresarial

- A cultura empresarial deste país valoriza essencialmente o profissionalismo e a capacidade de apresentar propostas concisas, com sugestões concretas e que contenham toda a informações relevante.
- Tendo em conta que a cultura empresarial sueca se caracteriza por um planeamento rigoroso de toda a atividade empresarial, é recomendável que se estabeleçam com bastante antecedência contactos com este mercado previamente a qualquer ação de prospeção.
- Valorização da pontualidade.

- O idioma mais utilizado nos contactos comerciais é o inglês.

Aspetos a ter em conta na preparação e condução das reuniões

- As reuniões devem ser muito bem preparadas, sendo aconselhável o desenvolvimento de brochuras e de um website em inglês para apresentação do produto e/ou da empresa.
- Não obstante a informalidade das relações empresariais neste país, a pontualidade é bastante apreciada.
- Não se deve esperar fechar negócio aquando do primeiro contacto, sendo necessária uma postura de perseverança. Contudo, uma vez fechado um negócio, o cliente sueco tende a ser um cliente fiel. Existindo perspectivas positivas após o primeiro contacto, será recomendável convidar a empresa sueca a visitar as instalações da empresa portuguesa em Portugal de forma a consolidar a confiança.

DINAMARCA (AICEP, 2013a)

Aspetos gerais da Cultura empresarial

- Sendo o mercado dinamarquês bastante competitivo e sofisticado, é aconselhável um acompanhamento regular do mercado, nomeadamente através da realização de visitas aos parceiros comerciais e da participação em feiras.
- Valorização da pontualidade.
- O idioma mais utilizado nos contactos comerciais é o inglês.

Aspetos a ter em conta na preparação e condução das reuniões

- As reuniões devem ser marcadas no mínimo com 1 mês de antecedência.
- A preparação das reuniões deve ter em conta aspetos muito concretos, nomeadamente relativamente ao produto, preços, condições de pagamento, quantidades e prazos de entrega.
- É aconselhável uma abordagem comercial agressiva que não se limite a referenciar o produto. É importante mostrar confiança no produto que se está a apresentar, disponibilizando catálogos e amostras para demonstração.

Etapa 4 – Efetivação do negócio / Estabelecimento de alianças estratégicas

O objetivo final de todas as ações empreendidas é a efetivação de oportunidades de negócio em cada um dos mercados-alvo. A efetivação do negócio far-se-á, em princípio, através da celebração de um acordo para o estabelecimento de uma parceria estratégica entre a Ubiwhere e a sua contraparte, a qual poderá assumir diferentes formas, tal como referido anteriormente.

Etapa	Ação	Calendarização	Orçamento	Responsável
1) Aprofundamento do conhecimento sobre os mercados selecionados	Aprofundar conhecimento do mercado	Semestre 1	n/d (*)	Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento para desenvolvimento de novos negócios
2) Criação de uma imagem de confiança e credibilidade nos mercados-alvo	Redesign do website institucional da Ubiwhere	Semestre 1	4800 €	Departamento de Marketing e Comunicação
	Conceção de material de comunicação institucional (físico e virtual) adaptado a cada mercado (incluindo brochuras, flyers, vídeos, etc.)	Semestre 1	8000 € / mercado	Departamento de Marketing e Comunicação
	Conceção e Design da presença institucional da Ubiwhere em canais de Social Media	Semestre 1	1250 €	Departamento de Marketing e Comunicação
	Participação em feiras internacionais na qualidade de empresa visitante	Ano 1	2900 € / participação (**)	Departamento para desenvolvimento de novos negócios
	Participação em feiras internacionais na qualidade de empresa expositora	Ano 2 e subsequentes	Reino Unido: 7060 €(***) Noruega: 3900 € Suécia: 7852 € Dinamarca: 7852 €	Departamento para desenvolvimento de novos negócios
	Participar em missões empresariais	Ano 1 e subsequentes (participação em pelo menos 2 missões empresariais/mercado/ano)	2900 € / participação (**)	Departamento para desenvolvimento de novos negócios

	Participar em eventos de networking	Ano 1 e subsequentes (participação em pelo menos 2 sessões de networking/ mercado/ano)	2900 € / participação (**)	Departamento para desenvolvimento de novos negócios
3) Início da atividade da Ubiwhere nos mercados selecionados	Processo de Negociação	n/d	n/d	Departamento para desenvolvimento de novos negócios
	Efetivação do negócio	n/d	n/a	Departamento para desenvolvimento de novos negócios

Quadro 6 - Plano de Ação para a internacionalização

(*) Custos não definidos, dado que a maioria da informação sobre os mercados é disponibilizada a título gratuito.

(**) Custos calculados com base nos valores de referência dos concursos QREN e considerando a participação de 2 colaboradores da Ubiwhere em cada um dos eventos (custos com viagens com o limite de 700€ e com alojamento com o limite de 250€/dia, com uma duração máxima de 3 dias), o que totaliza 2900€.

(***) Custos calculados com base no valor de referência relativo aos custos com deslocações e estadas, 2900€, ao qual acresce o custo do pacote de participação selecionado para cada feira. Para cada mercado foi selecionada a feira que melhor serve os interesses da Ubiwhere, sendo que na Suécia considerou-se a participação na *IT Solutions Expo Stockholm* e na Dinamarca considerou-se a participação na *IT Solutions Expo Öresund*. Esta seleção justifica-se pelo facto de a localização destas feiras coincidir com a localização dos clusters nos quais a empresa pretende penetrar.

6. Considerações finais

A realização do estágio curricular na Ubiwhere revelou-se uma mais-valia na medida em que me permitiu aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico, designadamente no âmbito da licenciatura e do mestrado.

O processo de integração na empresa foi relativamente fácil, dado que se trata de uma empresa constituída por uma equipa jovem e dinâmica, onde não há grandes formalismos e onde é possível comunicar diretamente com as chefias.

A primeira semana de estágio foi essencialmente de adaptação à realidade da empresa, nomeadamente às suas práticas internas. Neste âmbito foi-me entregue logo no primeiro dia o manual de acolhimento e de boas práticas.

Inicialmente foram-me atribuídas tarefas mais rotineiras com o intuito de facilitar a familiarização com a empresa e com a dinâmica da internacionalização. Nesta fase inicial a principal dificuldade que senti prendeu-se com a compreensão do objeto de negócio da empresa dadas as suas especificidades e à linguagem técnica recorrentemente utilizada.

Ao longo do tempo foram-me sendo atribuídas tarefas que envolveram um grau de responsabilidade crescente. Para além das atividades diretamente associadas ao plano de estágio, participei ainda noutra tipo de atividades que contribuíram para enriquecer a experiência adquirida. De entre estas atividades saliento a participação em 3 feiras onde estive a representar a empresa, mais especificamente alguns dos projetos desenvolvidos recentemente (Coollab e Pervasive Tourism). A experiência de contacto com diferentes tipos de público, incluindo representantes de outras empresas, representantes de entidades públicas (como p.e. Câmaras Municipais) e potenciais clientes, permitiu-me contactar mais diretamente com a realidade empresarial e desenvolver as minhas competências sociais e de comunicação.

No que respeita ao objetivo final do estágio realizado - a elaboração de um projeto de internacionalização para a Ubiwhere - considero tê-lo cumprido com sucesso apesar das dificuldades com que me deparei principalmente ao longo do processo de pesquisa e análise de mercados, dado que parte significativa da informação disponível é apresentada quase exclusivamente no idioma nativo dos países (norueguês, sueco, dinamarquês).

Com o plano desenvolvido pretendi estabelecer as linhas estratégicas que considero fundamentais para a abordagem aos mercados do Norte da Europa tendo em conta as especificidades da empresa e do setor em que está inserida. Para além de orientações estratégicas, procurei ainda incluir no plano algumas orientações de teor mais operacional que considero serem igualmente importantes para a prossecução dos objetivos da empresa, nomeadamente do ponto de vista da Gestão.

Sendo certo que a estratégia de crescimento da empresa passará pela expansão para novos mercados, mostra-se imperativo melhorar alguns aspetos organizacionais no sentido de assegurar que a empresa tem as condições necessárias para levar a cabo o projeto de internacionalização delineado. Considero neste sentido que a empresa deverá apostar em duas grandes áreas: Desenvolvimento do seu departamento de marketing e comunicação; Participação em eventos que permitam dar a conhecer o nome da empresa além-fronteiras e que permitam estabelecer contactos com potenciais parceiros de negócio e/ou clientes.

Fazendo o balanço global destes nove meses de estágio, considero que foi um percurso bastante positivo e proveitoso para ambas as partes, na medida em para além de ter conseguido colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado também considero ter criado valor para a entidade que me acolheu. É de referir ainda que, fruto do trabalho desenvolvido no decorrer do estágio, a empresa propôs-me a integração num novo projeto que está agora a iniciar – a criação de uma empresa de consultoria tecnológica.

7. Referências bibliográficas

AICEP (2012a), “Suécia – Panorâmica do Mercado das Tecnologias da Informação e Comunicação”,

<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/SuciaOMercadodasTICs/>,

acedido em 15 de novembro de 2012.

AICEP (2012b), “Noruega – Guia Prático de Acesso ao Mercado”,

<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/GPAMNoruega/>, acedido em

23 de outubro de 2012.

AICEP (2013a), “Dinamarca – Guia Prático de Acesso ao Mercado”,

<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/GPAMDinamarca/>, acedido

em 7 de maio de 2013.

AICEP (2013b), “Suécia – Guia Prático de Acesso ao Mercado”,

<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/GPAMSuecia/>, acedido em

17 de agosto de 2013.

Axinn, C.N. e Matthyssens, P. (2002), “Limits of Internationalization theories in an unlimited world”, *International Marketing Review*, Vol. 19, Nº 5, pp. 436-449.

Barney, J.B. (1986), “Strategic Factor Markets: expectations, luck, and business strategy”, *Management Science*, Vol. 23, Nº 10, pp. 1232-1241.

Barney, J.B. (1991), “Firms Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 99-120.

Bartlett, C., Ghoshal, S. e Birkinshaw, J. (2004), *Transnational Management: Text and Cases*, McGraw-Hill-Irwin, 4th Edition, Chapter 1 (“Expanding Abroad: Motivations, Means, and Mentalities”), pp. 1-13.

Brewer, P. (2001), “International market selection: developing a model from Australian case studies”, *International Business Review*, Vol. 10, pp. 155–174.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. e Werner, S. (1996), “Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: the Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry-modes in the Computer Software Industry”, *International Business Review*, Vol. 5, N° 4, pp. 77-394.

Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J. e Brouthers, K. (2009), “Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms”, *Journal of International Marketing*, Vol. 17, N° 3, pp. 21-38.

Business Sweden (2013), “Invest on Sweden”, <http://www.business-sweden.se/en/Invest/On-Sweden/>, acedido em 18 de abril de 2013.

Cohen, W.M. e Levinthal, D.A. (1990), “Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.

Eiriz, V. (2001), *Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas*, RAC, Vol. 5, N° 2, Mai/Ago. 2001: pp. 65-90.

Enterprise Europe Network (2011), “Missões Empresariais”, <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/cooperacao/Paginas/missoes.aspx>, acedido em de 27 de novembro de 2012.

European Commission (2007), *SMEs in FP7: a hands-on guide*, Publications Office.

Grant, R. (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.

Hill, C. (2007). *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, 6th Edition, Chapter 14 (“Entry Strategy and Strategic Alliances”), pp. 478-509.

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

Hymer, S. (1976), “International operations of national firms: A study of foreign direct investment”. Boston, MA: MIT Press.

Ietto-Gillies, G. (2005), *Transnational Corporations and International Production*, Edward Elgar, pp.112-121.

Invest in Norway (2013), “We help your business succeed in Norway”, <http://www.invinor.no/>, acedido em 25 de março de 2013.

InvestUK (2012), “Why Invest in the UK?”, <http://www.investuk.com/about-us/why-invest-in-the-uk.html>, acedido em 11 de dezembro de 2012.

IOR Global Services (2013), “Cultural Insights: United Kingdom (UK)”, <http://www.iorworld.com/united-kingdom-cultural-insights---worldview---cultural-assumptions---communication-style---business-practices-pages-484.php>, acedido em 22 de maio de 2013.

IT Sourcing Europe (2012a), “European IT Outsourcing Intelligence Report: UK”, <http://www.slideshare.net/itsourcingeurope/uk-ito-intelligence-report-2012>, acedido em 12 de março de 2013

IT Sourcing Europe (2012b), “European IT Outsourcing Intelligence Report: Norway”, <http://www.slideshare.net/itsourcingeurope/norway-ito-intelligence-report-2012>, acedido em 12 de março de 2013

IT Sourcing Europe (2012c), “European IT Outsourcing Intelligence Report: Sweden”, <http://www.slideshare.net/itsourcingeurope/swedish-ito-intelligencereport2012>, acessado em 12 de março de 2013

IT Sourcing Europe (2012c), “European IT Outsourcing Intelligence Report: Denmark”, <http://www.slideshare.net/itsourcingeurope/danish-it-outsourcingintelligencereport2012>, acessado em 12 de março de 2013

Johanson, J. e Mattsson, L-G. (1988), *Internationalisation in Industrial Systems – a network approach*, in *Strategies in Global Competition*, N. Hood e J-E Vahlne (eds), New York: Croom Helm, 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, Nº2, pp. 23-32.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The Internationalization of the Firm – four Swedish cases”, *The Journal of Management Studies*, Vol. 12, Nº3, pp. 304-323.

Kapferer, J.N. (2008), *The New Strategic Brand Management*, Great Britain: Kogan Page Limited.

Kennedy, A. e Keeney, K. (2006), “Strategic Partnerships and The Internationalization Process: The Case Of Software Firms”, *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, Vol.17, pp. 48-49.

Kista Science City (2013), “For your Business”, <http://en.kista.com/for-your-business/>, acessado em 30 de janeiro de 2013.

KPMG (2012), “Nordic Service Provider Performance and Satisfaction (SPSS): 2012”, <http://www.kpmginstitutes.com/shared-services-outsourcing->

institute/insights/2012/pdf/nordic-2012-service-provider-satisfaction-study.pdf, acedido em 19 de novembro de 2012.

Kuivalainen, O. (2003), “Knowledge Based View of Internationalization - studies on small and medium sized information and communication technology firms”, doctoral thesis, Lappeenranta University of Technology, Finland.

Kuivalainen, O. e Bell, J. (2004), “Knowledge-Based View of the Firm and Small Firm Internationalization”, Proceedings of the 7th McGill Conference on International Entrepreneurship, Montreal, Canada, September.

Leonidou, L., Katsikeas, C.S. e Percy, N.F. (1998), “The Export Development Process: an integrative review of empirical models”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, N°3, pp. 517-551.

Li, L., Qian, G. e Qian, Z. (2012), “Early internationalization and performance of small high-tech “born-globals””, *International Marketing Review*, Vol. 29, N° 5, pp. 536-561.

Loane, S. e Bell, J. (2006), “Rapid Internationalization among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and Zealand: an extension to the network approach”, *International Marketing Review*, Vol. 23, N° 5, pp. 467- 485.

London’s Economic Plan (2013), “London's Technology Industry”, <http://www.uncsbrp.org/technology.htm>, acedido em 12 de junho de 2013.

Martinez-Noya, A., Garcia-Canal, E. F. e Guillen, M. (2012), “International R&D service outsourcing by technology-intensive firms: Whether and where?”, *Journal of International Management*, Vol. 18, pp. 18-37.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark (2013), “Clusters – ICT”, <http://www.investindk.com/Clusters/ICT>, acedido em 29 de março de 2013.

Nummela, N., Puumalainen, K. e Saarenketo, S. (2005), “International Growth Orientation of Knowledge-Intensive SMES”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, N° 1, pp. 5-18.

Ojala, A. e Tyrväinen (2007), “Market Entry and Priority of Small and Medium-Sized Enterprises in the Software Industry: An Empirical Analysis of Cultural Distance, Geographic Distance, and Market Size”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, N° 3, pp. 123-149.

Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. e McDougall-Covin, P. (2012), “Internationalization, Innovation and Entrepreneurship: Business Models for New Technology-Based Firms”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 16, N° 3, pp. 337-368.

Öresundskomiteen (2013), “Öresund Facts”,
<http://www.oresundskomiteen.org/en/home/oresund-facts/>, acedido em 31 de março de 2013.

Oslo Teknopol (2011), “Oslo Live and Work”,
http://www.oslo.teknopol.no/upload/Engelsk/Publications/live_work_oslo.pdf, acedido em 30 de maio de 2013.

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

Oviatt, B.M., Shrader, R.C. e McDougall, P.P. (2004), “The Internationalization of New Ventures: a risk management model”, *Advances in International Management*, Vol. 16, pp. 165-185.

Penrose, E.T. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, New York: John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1998), “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, Nov/Dec. 1998, Vol. 76, Nº 6, pp.77-90.

PWC (2013), “Worldwide Tax Summaries”,
<http://taxsummaries.pwc.com/uk/taxsummaries/wwts.nsf/ID/JDCN-89HU8K>, acedido em 6 de junho de 2013.

Rennie, M.W. (1993), “Global Competitiveness Born Global”, *The McKinsey Quarterly*, Nº 4, pp. 45-52.

Schoenecker, T. e Cooper, A. (1998), “The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing, a cross-industry study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 1127-1143.

Schooler, Robert D. (1965), "Product Bias in the Central American Common Market," *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, pp. 394-97.

Schulz, A., Borghoff, T. e Kraus, S. (2009), “International Entrepreneurship: towards a theory of SME internationalization”, *International Journal of Business and Economics*, Vol. 9, Nº 1.

Schwens, C. e Kabst, R. (2011), “Internationalization of young technology firms: A complementary perspective on antecedents of foreign market familiarity”, *International Business Review*, Vol. 20, Nº 1, pp. 60-74.

Sociedade Portuguesa de Inovação (2013), “Estudo prospetivo do Setor TICE”,
http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Setor_TICE_EstudoPropectivo.pdf, acedido em 5 de Julho de 2013.

Stockholm IT Region (2011), “Why Stockholm – One of the World’s Leading ICT Clusters”, <http://stockholmitregion.com/why-stockholm/one-of-the-worlds-leading-ict-clusters/>, acedido em 15 de março de 2013.

Thames Valley Chamber of Commerce (2013), “Global Brands”, <http://www.thamesvalley.co.uk/global-brands/>, acedido em 14 de fevereiro de 2013.

The World Bank, IFC (2013), “Doing Business 2013”, <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>, acedido em 18 de maio de 2013.

Ubiwhere (2012), “Manual do Sistema de Gestão Integrado”, documento confidencial

UK Trade & Investment (2013), “Invest in the UK”, http://www.ukti.gov.uk/pt_pt/invest.html, acedido em 22 de abril de 2013.

Vasilchenko, E. e Morrish, S. (2011), “The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms”, *Journal of International Marketing*, Vol. 19, Nº 4, pp. 88-105.

Viegas, M. (2000), *Marketing de Feiras – Manual do Expositor*, Lisboa, Edições Silabo.

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

World Economic Forum (2012), “The Global Information Technology Report 2012”, http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf, acedido em 15 de janeiro de 2012.

Zaefarian, G., Henneberg, S.C. e Naudé, P. (2013) “Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, pp. 260–272.

Zaheer, S. (1995), “Overcoming the liability of foreignness”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº 2, pp. 341–363.

8. Anexos

Anexo I – Questionário aos Sócios-fundadores da Ubiwhere

1) Como é que vê o negócio da empresa e o futuro?

Inquirido 1: Engº Rui A. Costa

"To be an international reference in Ubiquitous Computing and Next-Generation Networks." (Visão da empresa)

Crescer para outros mercados e geografias, sobretudo através da comercialização de produtos (ao invés de um crescimento pelo serviços)

Inquirido 2: Engº Nuno Ribeiro

A Ubiwhere assenta em 2 áreas de investigação e desenvolvimento:

- Rede Heterógeneas e de Proxima Geração;
- Computação Ubiqua.

A estas áreas de investigação e desenvolvimento associam-se 4 segmentos de mercado:

- Telecomunicações;
- Energia;
- Mobilidade, Turismo e Lazer;
- Educação, Conhecimento e Aprendizagem.

A Ubiwhere tem e pretende continuar a desenvolver projetos (sejam estes internos ou para clientes externos) em todos estes segmentos de mercado. Atendendo ao contexto de mercado global que existe atualmente e à vontade da empresa em crescer a única forma será a procura de financiamento e de novos negócios em mercados estrangeiros. A Ubiwhere pretende cimentar a sua posição em Portugal, no entanto a grande aposta dos próximos tempos será a conquista de projetos em outros mercados.

A “produtização” é algo em que a Ubiwhere irá continuar a apostar (já o fazemos no entanto ainda não da melhor forma - ainda existem competências no seio da empresa que têm de ser melhoradas, como é o caso da comunicação), pois esta será a única forma de conseguirmos crescer a nível de faturação sem ter de crescer organicamente.

2) Quem considera que são os principais concorrentes (nacionais e/ou internacionais) da empresa e porquê?

Inquirido 1: Engº Rui A. Costa

Nota: Não me parece fazer sentido enumerar empresas concorrentes internacionais. Poderá fazê-lo no que diz respeito a determinado produto/serviço (e.g. netboard/ubistudio, birdaholic, playnify, uMeter,...).

a) Desenvolvimento de software:

Empresas de referência em Portugal

- Média dimensão
 - WIT Software
 - Ambisig
- Média-grande dimensão
 - Critical Software
 - PT Inovação
 - Sapo
- Grande dimensão
 - Novabase
 - Indra
- Outras
 - Glintt
 - GMV
 - ...

Entidades (I&DT) de referência em Portugal

- Fraunhofer AICOS
- CCG
- IT
- INESC / INESC TEC

Empresas prestadoras de serviço para a PT Inovação

- Outsoft
- Skillware
- Maisis
- XLM
- Shortcut
- Versão Integral
- Withus
- Olisipo
- Present Technologies

b) Soluções interactivas:

Empresas de referência em Portugal

- YDreams (I&D e Marketing)
- Edigma (Marketing)

Inquirido 2: Engº Nuno Ribeiro

A concorrência a nível das TIC é global. Embora as nossas competências de R&D nos permitam diferenciar de muitas empresas, no mundo empresarial o objetivo dos empresários será sempre o lucro e muitas das vezes as opções de atribuir um projeto a

uma empresa ou a outra apenas se baseiam no preço e não na qualidade que pode ser disponibilizada.

3) O que é que os leva a procurar parceiros de negócio?

Inquirido 1: Engº Rui A. Costa

Fazer mais negócio! Possibilitando, simultaneamente, reduzir o risco de investimentos (100%) próprios.

Parceiros comerciais (atendendo à nossa reduzida dimensão): Integradores, Representantes comerciais (noutras geografias), etc.

Parceiros tecnológicos (com tecnologias, know-how e expertise complementares): Co-desenvolvedores, parceiros de consórcio em projetos I&D, etc.

Inquirido 2: Engº Nuno Ribeiro

A Ubiwhere procura parceiros porque:

- Pretendemos aumentar os nossos revenues;
- Necessitamos de competências complementares às que temos actualmente para a realização de projectos;
- Temos falta de competências em algumas áreas que nos permitirão crescer (componentes de marketing e business);
- Queremos que a Ubiwhere seja uma empresa internacional.

Anexo II – Formulário de Manifestação de interesse (Ideal-ist)

Expression of Interest Form

Express Your Interest: insert your comments and data

📄 Information on the PS

Comments

Your Comments to the **Required Skills and Expertise** : *

Highlight your skills and expertise proving inference to those requested in this Partner Search

Your Comments to the **Work to be carried out by the partner(s) sought** : *

Highlight your capacity and resources available in carrying out the work requested

Your Comments to **Type of partner(s) sought** : *

Highlight that your profile matches the type of partner sought

List here very shortly your experience of working on EU Programmes, National Programmes and Publications: *

Anexo III – Contacto via LinkedIn

The screenshot shows a LinkedIn inbox interface. At the top, the LinkedIn logo and navigation bar are visible. The message is titled "RE:FP7/ SmartCities Topic - ENERGY.2013.7.1.1 Looking for an ENERGY COMPANY as a PARTNER (1st Dec)". It is from Catarina Pinto, an International Project Consultant at Ubiwhere, and is dated November 26, 2012. The message content is as follows:

Dear Andrea Pirisi,

I'm contacting you since I think Ubiwhere could provide the expertise you are looking for. Ubiwhere's R&D team provides an embracing know-how in Next Generation Networks and Ubiquitous Computing. The strategy of the enterprise is aligned with the vision of the Internet of the Future that is desired and stated in the ICT Work Programme 2013. Ubiwhere wants to participate in projects that will allow us to :

- Research on network technologies, Internet of objects, cloud computing architectures, digital media (connected and social media) and security
- Develop innovative applications and services in line with the Digital Agenda for Europe

Ubiwhere has strong network management competences reflected on a diversified portfolio of projects and solutions for the Energy&Utilities industry. The company has been involved in Smart-Grids projects and has developed solutions for Energy Network Management, Monitoring and Data Mining.

In order to figure out how we can help you we would like to receive more information about the project.
Email: cpinto@ubiwhere.com

BR,

Catarina Pinto

Anexo IV – Contacto via email

The screenshot shows an email interface. The subject line is "Ubiwhere - partnership offer to the project " Crowd-Intelligence Enabling Wealth And Risk Management"". The email is from Catarina Pinto <cpinto@ubiwhere.com> and is dated 11/12/12. The email content is as follows:

Dear Agnieszka Płoszyńska,

I'm contacting you, since I saw that you were looking for partners for the project "Crowd-Intelligence Enabling Wealth And Risk Management" in the Cordis Website (<http://ec.europa.eu/digital-agenda/events/cfi/ctpd12/item-display.cfm?id=9990>).

Ubiwhere's R&D team provides an embracing know-how in Next Generation Networks and Ubiquitous Computing. The strategy of the enterprise is aligned with the vision of the Internet of the Future that is desired and stated in the ICT Work Programme 2013. Ubiwhere wants to participate in projects that will allow us to :

- Research on network technologies, Internet of objects, cloud computing architectures, digital media (connected and social media) and security.
- Develop innovative applications and services in line with the Digital Agenda for Europe

With the brief description of the project, I believe that Ubiwhere R&D team could provide the expertise that the consortium is looking for, namely in the area of social media, mobile applications and cloud computing.

In the following links (company's institutional brochure and the profile) you can check our competences, national and international (R&D EU) projects:

- <https://www.box.com/s/t5xzn4ki0ze7qpn3m7n>
- <https://www.box.com/s/zhsbwq1vd3zqa4rl2l4> (to see the complete content please download the file)

We would like to receive more information about the project, in order to figure out how we can help you.

BR,

Catarina Pinto

Anexo V – Fotos da participação em eventos de comunicação e promoção

TECNET Business Camp – S. João da Madeira



Feira da Caça e do Turismo – Macedo de Cavaleiros



BTL 2013



Anexo VI – O 7º Programa de I&DT

Os projetos europeus aos quais a empresa se pretende candidatar enquadram-se no âmbito do 7º Programa Quadro de Investigação & Desenvolvimento Tecnológico promovido pela Comunidade Europeia (European Commission, 2007).

Este programa tem como intuito apoiar as atividades de investigação através do cofinanciamento de projetos de investigação, desenvolvimento e demonstração. A concessão de financiamento é feita com base num processo independente de avaliação das candidaturas apresentadas.

Os projetos propostos devem demonstrar “valor acrescentado europeu” e será valorizada a multinacionalidade dos participantes, ou seja, as parcerias entre agentes de diferentes nacionalidades.

Este programa abrange quatro subprogramas: o programa Cooperação, o programa Ideias, o programa Pessoas e o programa Capacidades. O programa Cooperação é aquele que absorve a maior fatia do orçamento total, cerca de 64%, e é nesse programa que a Ubiwhere se pretende focar.

O Programa Cooperação

O programa Cooperação é considerado o “coração do 7º Programa Quadro” e o seu objetivo é promover a colaboração transnacional em projetos de investigação na Europa, reforçando com isso a liderança europeia em áreas científicas e tecnológicas de interesse estratégico. Estes projetos podem envolver agentes europeus ou não, incluindo empresas, universidades, centros de investigação, entidades públicas e organizações sociais sem fins lucrativos.

Este programa está dividido em dez temas que, embora tratados de forma autónoma, podem coexistir em determinados concursos.

O processo de candidatura

O 7º Programa Quadro tem previsto um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos por qualquer entidade que esteja interessada em participar.

Em primeiro lugar, há que identificar as *calls* relevantes para a empresa, tendo não só em atenção os seus objetivos, como também as datas-limite de candidatura.

Após essa identificação, a empresa deve procurar obter toda a documentação e formulários específicos das *calls* selecionadas.

A fase seguinte consiste na angariação de parceiros para estabelecimento de um consórcio capaz de cumprir os requisitos do projeto.

Uma vez estabelecido o consórcio, as empresas parceiras deverão proceder à elaboração e submissão da proposta.

A partir do momento em que recebe as propostas, a Comissão procede à respetiva avaliação e revisão ética, podendo a proposta ser ou não selecionada.

Caso seja selecionada, prossegue-se com as negociações do contrato, o chamado *Grant agreement* (estabelecido entre o consórcio e a Comissão Europeia) e do acordo de consórcio, o chamado *Consortium agreement* (estabelecido entre os parceiros).

Se tudo correr bem na fase das negociações, as partes assinarão o contrato e dar-se-á início ao lançamento do projeto.

Anexo VII - Template do email enviado para as Embaixadas e Agências da AICEP no Reino Unido, Noruega, Suécia e Dinamarca

Bom dia,

Somos uma empresa de software com sede em Portugal e estamos a ponderar entrar no mercado britânico/norueguês/sueco/dinamarquês. Neste sentido, gostaríamos de ter informação sobre as principais feiras do setor das TIC em que consideram que a empresa deverá estar presente (incluindo informação sobre as condições de participação, nomeadamente preços).

Para além disso, ficar-lhes-íamos muito gratos se nos pudessem dar todas as informações de que disponham sobre potenciais contactos úteis para a nossa entrada nesse mercado (clientes e/ou parceiros, fornecedores, etc.).

Aguardando a pronta resposta de V^a Ex.^a, apresentamos os nossos melhores cumprimentos,

Catarina Pinto

Anexo VIII - Template do email enviado às entidades organizadoras das feiras

Dear Sirs,

I represent Ubiwhere, a portuguese software development company which intends to participate in the international exhibition/conference/forum [Name of the event]. In that sense we would like to get more detailed information about the event, namely the conditions of participation (prices, etc.).

Looking forward to hearing from you soon,

Catarina Pinto

Anexo IX - Cloud Computing World Forum (Londres, Reino Unido)

CLOUD WORLD SERIES

SPONSORSHIP AND EXHIBITION 2013

Now in its 5th Year

WHERE TECHNOLOGY MEETS BUSINESS

Event Name	Date	Location
CLOUD WORLD FORUM	June 26-27, 2013	Olympia National Hall, London
BROADBAND CLOUD WORLD FORUM	October 16-18, 2012	Amsterdam, The Netherlands
CLOUD WORLD FORUM ASIA	November 13-14, 2012	Kong Kong
ENTERPRISE ICT AFRICA	November 14-15, 2012	Cape Town, South Africa
CLOUD WORLD FORUM MENA	March 26-27, 2013	Dubai, UAE
TELCO CLOUD WORLD FORUM	15-17 April, 2013	London, UK
CLOUD WORLD FORUM AFRICA	April 23-24, 2013	Johannesburg, South Africa
CLOUD WORLD FORUM LATIN AMERICA	August 27-28, 2013	Sao Paulo, Brazil
CLOUD WORLD FORUM NORTH AMERICA	September 24-25, 2013	New York, USA
CLOUD WORLD FORUM INDIA	October 22-23, 2013	Mumbai, India

www.cloudworldseries.com



CLOUD WORLD SERIES

CONTROL PANEL

[Summary Page](#)[Diamond](#)[Platinum](#)[Gold](#)[Silver](#)[Bronze](#)[Exhibiting Space](#)[Bespoke Packages](#)[Home](#)[Print](#)[Exit](#)

Please Use the Buttons on the left to navigate the Sponsorship Prospectus

Exhibiting Space

This package offers you the freedom to design & build your own exhibition stand.

What does the Space package include?

- Online Exhibitor Manual -to assist in preparing for the event.
- One Delegate Pass to the Conference (worth approx 1299 GBP).
- Exhibition passes x 2
- A 100 word company profile in the Event Guide.
- Access to the 'Online Networking Tool'
- Furniture we can supply; Table, 2 chairs, Power supply

Reasons to Exhibit

- Raise your profile and become an recognized name in Cloud space
- Showcase you latest Cloud offerings
- Compare and discuss core cloud issues
- Develop and share ideas, innovation and knowledge on Cloud Computing best practices
- Network with other cloud professionals and make new business contacts
- Establish Strategic Alliances and Synergies
- Expand your markets by identifying new potential customers, suppliers and partners
- Explore Cloud Computing development initiatives and access case studies / research into next generation of Cloud Computing

Pre Event Branding

- Logo and 50word corporate profile on Exhibitor Section of Website (with hyperlinks to your company website)

On Site Branding

- 6sqm Exhibition space



6m2 space

£3,500

Anexo X - IT Solutions Expo Gothenburg (Gothenburg, Suécia)

The poster features a dynamic background of blue, glowing, curved lines that resemble data streams or fiber optic cables. Binary code (0s and 1s) is scattered throughout the background, particularly along the curves. The text is primarily white, with some elements in green and black.

TRADE SHOW

IT SOLUTIONS EXPO

Gothenburg

Svenska Mässan
2 & 3 April 2014

Western Sweden's leading IT meeting place
for operations managers and IT managers
at medium sized and large companies

All-in-one-package
Book your stand online, visit
www.easyfairs.com/ITSOLUTIONS

easyFairs

This is where you shorten your sales cycle and meet new leads

3000 operations managers and IT managers visit the IT show in Gothenburg to attend seminars, meet new suppliers and see the latest solutions. Nevertheless, they say that many of the IT suppliers they would like to meet are missing.

With IT Solutions Expo In Gothenburg, we are starting a new meeting place for all medium sized and large companies in Western Sweden. The meeting place has been created for those responsible for taking decisions on IT purchases, and 3000 operations managers and IT managers will visit the trade show.

Our target for the visitors is to meet more than 100 suppliers, learn from a packed seminar program and to listen to the exhibitor's presentations at the Business Case Arena. They will also have the chance to take part in matchmaking and speed dating between exhibitors and visitors, whereas an exhibitor, you can pre-book one-on-one meetings with hot prospects and start the sales process while still on location. Using the latest technology, networking meetings will be arranged, after work mingles and much more to facilitate meetings between exhibitors and visitors. All of this, for you to gain as much as possible from your participation and find new hot leads to take home with you.

This trade show shortens the sales cycle significantly for those who exhibit - you can obtain leads here that you would otherwise never have met or with whom it would have taken months of hard work to book meetings with. After years of experience, we know that the visitors who come to our IT shows are decision-makers looking for new solutions to make their businesses more efficient. They want to attend trade shows, meet many suppliers, and make new contacts and network in order to do good business in the future.

2014's IT Solutions Expo In Gothenburg will be the best trade show yet! The decision-makers and purchasers will be there, will you?

Book your stand today - Welcome!



Speed dating and networking

As an exhibitor, you have the option to book exclusive one-on-one meetings with the show's visitors.

First come, first served!

The first 30 to book a stand will receive a 15 minute slot at the Business Case Arena!



The trade show has the **best cost-free conference program in Nordics** that provides new insights as well as competence development.

In total, **2500 people** listened to the show's seminars in 2013.



Annika Steiber, PhD, Chalmers University of Technology (from IT Innovations Expo 2013)

The exhibitors are showing:

- IT Security
- IT Infrastructure
- Digital Marketing
- Mobility
- Telecom Solutions
- IT solutions for business development

For more information, visit www.easyFairs.com/ITSOLUTIONS

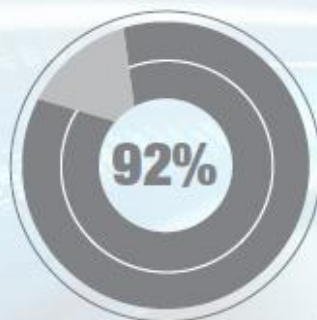
Statistics from exhibitors & visitors



82% of visitors to the 2013 trade show decided or influenced purchases



90% of visitors to the 2013 trade show said that they were interested in visiting the show next time it is arranged



92% of exhibitors in 2013 had a positive overall impression of the trade show



83% of exhibitors at the 2013 trade show are going to sell products as a direct result of exhibiting



Visiting companies at the 2013 trade fair

ABB
Academic Work
Accenture
AGA
Alcoa/Nobel
Almondy
Arla Foods
AstraZeneca
Atsea Sverige
Canon
Capgemini
Centrafon
Chalmers Tekniska
Högskola
Cisco Systems
DB Schenker
Digitaliserings-
kommissionen
Elios
Ericsson
Eaton Systems
Folkuniversitetet

FRA
Fujitsu Sweden
Försvarmakten
Google
Got Event
Göteborg & Co
Göteborg Energi
Göteborg Landväg
Airport, Sweden
Göteborgs Operan
Göteborgs Posten
Göteborgs Universitet
Hortner
Hewlett Packard Sverige
Högia
Hovvittan Västra Sverige
HSE
IBM
Intersport
KappaAhl
Kopparbergs Bryggeri
Kriminalvården

KTH
Kungsbacka kommun
Kustbevakningen
Regionledning Väst
KVD Kvarnhamnen
Lindor
Lindholmen Science Park
Liseberg
Live Nation Entertainment
Lokalidolen i Sverige
Lunds Universitet
Länsförskolor
Länsstyrelsen i Västra
Götalands län
ManpowerGroup
IT Solutions
Marknadscheferna Norden
Microsoft
Mjölntoriet
Mittuniversitetet
Molndal Energi
Molndal Stad

NetOnNet
Now Wave Group
Nordax Bank
Ocean Group Sweden
Polsmyndigheten
V. Götaland
Possiden
Posten Meddelande
Reminart
Rodcats Nordic
Region Halland
Rencova
Rosa
Rug Space
Riddingsgränsen
Göteborg
Saub
Sahlgrenska Science Park
Sahlgrenska
Universitetssjukhuset
Samsonite
Samsung Sweden

Santa Maria
SAP
SEB
Somcon
Sotterwalls Advokatbyrå
SEBA
Siemens
Sjöräddningssällskapet
Skandia
Skanska
Skatteverket
SKF
Sogati Sweden
SP Sveriges Tekniska
Forskningsinstitut
Stena Line
Stockholm University
Stora Enso
Svenska Dagbladet
Svenska Hamn
Svenska Mässan
Sveriges IVF

Sveriges Radio
Symantec
Telenor Sverige
TeliaSonera Sverige
Telra Pak
Ticket
Toyota Göteborg
Trafikverket ICT
Transportstyrelsen
Tullverket
UNIONEN
Universum
Utbildningsförvaltningen
Västtrafik
Volvo Car Corporation
Västra
Götalandsregionen IT
Västsvenska
Handelskammeren
Västtrafik
AF

For more information, visit www.easyFairs.com/ITSOLUTIONS

This is what the visitors say

"There are always new products here. The show has resulted in concrete business, so for me, it is the year's most important show."

Roger Eriksson, IT Manager, Gothenburg's Rescue Mission

"The fair is well arranged and next year I am looking forward to seeing even more security solutions for mobile telephones. It will then be the most important show of the year for me."

Per Edensvård, IT Director, Police Authority, Västra Götaland

"The fair is an excellent forum for sharing experience and networking. There's no doubt, I will visit the show again."

Alexander Caple, IT Communication Manager, SKF

Who visits ?

Visitor groups

- CEOs, Directors & Management groups
- Chief Financial Managers
- IT Directors
- IT Managers
- IT Project Managers
- Telecom Managers
- IT Security Managers
- Business Development Directors
- IT Consultants
- IT Strategists
- Database Managers
- IT Engineers
- Systems Scientists
- System Engineers
- Operations & Business Developers
- Operations Managers
- Marketing Directors
- Web Designers
- Media Agency Directors
- Information & Communications Managers

The visitors in 2013 were active in the following professional areas:

51% IT Manager

40% Operations Manager

9% Other professions



Why you should exhibit

easyFairs® Concept

easyFairs shows are time and cost efficient. You get everything you need from a supplier and at a fixed price. When you come to the trade show, your stand is ready and you can immediately start to do business. Moreover, as an exhibitor, you are visible online with our Online365 offer.

A trade show for those who want to do business

- easyFairs give clear and measurable ROI
- Sales events that increase the efficiency of the sales process and shorten your sales cycle
- Generate hot leads
- Matchmaking and speed dating with the right visitors
- Online 365, searchable portal, which shows your products from the show

The trade show is directed to purchasers and decision-makers. Visitors attend to see new products, meet old and new suppliers but, above all, to do business.

The customer comes to you. During two intensive days, you will meet as many customers as it would normally take you several months to meet. Your participation will be very cost effective and will create profits.

"We obtained many excellent leads. There are very many people here who want our services, it is quite clear that we are going to make many deals both in the short and the long term!"

Per Bandstein, Senior SEO Consult, MediaAnalysis
Exhibitor at IT Innovations Expo 2013

"We have got 50 interested customers to follow up. They are the right people. This is the 'right' time. We have already booked a stand and are looking forward to next year. If you've got a clear product, I can recommend this trade show."

Jonas Fagerström, CEO, Visionera
Exhibitor at IT Innovations Expo 2013

"It has been a fantastic trade show. We have received many new leads, about 15 so far and that's great in just 1.5 days. It is exactly as I expected, and I'd like to come back."

Oscar Bernhardsson, Partner Manager, The Online Backup Company
Exhibitor at IT Innovations Expo 2013

"I've heard so many positive things and the customers drop in automatically. We obtained three major prospects the first day, and I believe they'll lead to something. We have been involved for a long time, it is the right forum for us."

Thomas Herhoff, Client Manager, House of Ports
Exhibitor at IT Innovations Expo 2013



Book your stand on www.easyFairs.com/ITSOLUTIONS

Kontakt

Martin Odenjung, Sales Manager
Telephone: +46 (0)31 - 89 41 70
E-mail: martin.odenburg@easyfairs.com
Fax: +46 (0)31 - 45 54 32

Kontakt

Rachelle Stenfelt, Sales Executive
Telephone: +46 (0)31 - 89 41 61
E-mail: rachelle.stenfelt@easyfairs.com
Fax: +46 (0)31 - 45 54 32

Kontakt

Sima Grubberger, Sales Executive
Telephone: +46 (0)31 - 89 41 79
E-mail: sima.grubberger@easyfairs.com
Fax: +46 (0)31 - 45 54 32

Book your stand today!

**BOOK
TODAY!**

Your trade show package

CROSS STAND

White walls, three spotlights, a desk, carpet, one electrical socket 220V, cleaning, matching tools

FIRST COME, FIRST SERVED!

The first 30 to book a stand will receive a 15 min speaking slot at the Business Case Arena!



Offer:

IT SOLUTIONS EXPO Stockholm 2014

1 & 2 October 2014

IT SOLUTIONS EXPO Öresund 2014

15 & 16 October 2014

- Book 2 cities
Get **10%** discount on the on the second trade show
- Book 3 cities
Get **10%** discount on the second trade show and **15%** discount on the third trade show

For more information, contact the sales team.

Prices*

12,5 m ²	39 200 SEK
15 m ²	42 700 SEK
18 m ²	50 000 SEK
24 m ²	67 600 SEK

*All prices are exclusive VAT. | *Choice of Online-pack will be added.

MARKETING MATERIAL

Prior to the trade show, you receive ready to use marketing material such as printed tickets, electronic tickets, and show banners and trade show logo.

Market your participation

Choose one of the three Online365 packs

Note, you must select one of the three Online365 packs



Online 365 Pack

An online catalogue that gives you increased exposure to the show's visitors, all year long! In the online catalogue, you have the option to build your own customer site, post your company information, product information, and press releases.

Price: 3950 SEK (standard pack for each booked exhibitor)

Upgrade to the Plus or Premium pack



Online365 Plus

With Online365 Plus, you obtain greater impact in the media, increased logo visibility, e-mail campaigns before and after the show and job advertising.

Price: 6950 SEK (Online365 Pack + 3000 SEK)



Online365 Premium

Online365 Premium is the ultimate service both on location and on the web. It gives excellent product and logo visibility as well as generating downloadable visitor lists.

Price: 9950 SEK (Online365 Pack + 6000 SEK)

For more information, see attached folder Online365



Organizer
easyFairs Scandinavia AB, F O Petersens gata 26, 421 31 Västra Frölunda, Sweden
Telephone: +46 (0)31 89 41 00 Fax: +46 (0)31 - 45 54 32 scandinavia@easyfairs.com

easyFairs

Anexo XI - Forum Horsens (Horsens, Denmark)



IT Exhibition

Wednesday october 09th and Thursday october 10th 2013.

*Forum Horsens
Langmarksvej 53
8700 Horsens*

Forum Horsens is 2 km. from Horsens station. There are several 3-5 * hotels in the area, and free parking.

Direct contact to your preferred clients The IT exhibition will offer you a unique platform for direct contact and feedback from a large number of purchasers and end users.

The IT exhibition focus on the current and future needs in the IT sector what either regard to physical products, software or services.

Trust creates sales In exhibitions, visitors are open to inspiration and have the time to get into personal dialogues with the exhibitors. Hence you will have opportunity to establish the trust, which is crucial for sales and further partnership. In other words, you will have your audience's full attention to you and your products.

Marketing your booth You will have free guest cards to the extent you need this, to have the opportunity to invite guests to your booth. In addition, a large number of decision makers, IT users and leaders from the business sector will be invited. Your company logo with link will be shown at www.itmesse.dk from the time of booking and further on. The exhibition is being digitally marketed intensively through different channels and platforms, advertised in relevant medias as well as through distribution of guest cards and press releases.

Do you want an exhibition booth?

- You can sell and close agreements directly at the exhibition
- You can present new products, campaigns, events and competitions
- You can concentrate on your booth and your customers – we will take care of all the practical details

Practical

Booking of exhibition booth can be done by contacting us at itmesse@electi.dk to receive an order form which can be filled in with signature and returned either per letter or mail. We will try to accomodate all individual wishes in the best way, but eventually, it is ELECTi/Forum Horsens who will decide the placements. Booking of exhibition booth will be after the principle of 'first come, first served' and will be 100% financially binding when signed.

Booth sizes and prizes

We basically have 3 types of booths, which can all be extended if needed:

Type 1: 3 * 2 meter (internal dimensions 296 cm x 196 cm). These booths are placed in the centre of the hall, or along the tribunen (SOUTH) and have as starting point one open side.

Type 2: 4 * 2 meter. These booths are placed in the centre of the hall and have three open sides.

Type 3: 3 * 3 meter. These booths are placed along the tribune (NORTH)

In the case the standard setup is not preferred, the exhibitor can inform this by booth registration.

The prize for the booths is DKK. 1.395, - ex VAT pr. m2. (For two days rental). Including:

- Exhibition area
- Partitions between the booths (White)
- Fascias over open sides (White, no text)
- Wireless Connection
- Power supply with three connectors 230v/500w
- 1 spot pr. 3 m2 booth area, placeret at the rear wall
- There will be given access / tickets to the exhibition corresponding to the amount of m2 being bought
- Lunch ticket and free coffee for max 3 exhibitors (access to exhibitors lounge with peace and quiet for dining)
- Logo advertising incl. link, together with company description at www.itmesse.dk, as well as on associated sites

We offer an attractive exhibition package with all included which means pre-built booth walls, fascias, spots, power supply, power consumption and guest cards, to ensure you that there will be no 'hidden' extra costs and bills.

Prize examples, your total exhibitor prize:

- 6 m2 booth: 8,370, - DKK. ex VAT
- 9 m2 booth: 12.555, - DKK. ex VAT
- 12 m2 booth: 16.740, - DKK. ex VAT
- 18 m2 booth: 25,110, - DKK. ex VAT

Booth number and final booth overview

Booth overview will be finished in the beginning of september 2013 and hereafter attached www.ITmesse.dk – Here is the preliminary booth overview. (Medio august 2013)

Ad I exhibition leaflets Exhibition leaflets will be handed out to all visitors together with programme, list of participants a.m.o. Initially in the folder, an overview of the exhibitors will be presented together with a map with their placement. In the following pages, full-page ads can be bought (coloured) for 5.000 DKK + VAT, or a half-page ad for 3.000 DKK + VAT. Ads shall be submitted, ready to print (pdf-format) latest on the 15th august 2013 to Serina Hedegaard on serina@electi.dk.

Extra booth equipment / furniture reservation and similar approximately 3-4 weeks before the exhibition, alle exhibitors (contact person) will receive further information about the possibility for renting inventory including tables, chairs, brochure holders etc. Booking and payment will be done directly with Forum Horsens. Contact at Forum Horsens: Event Coordinator, Martin Odgaard

Setup and the dismantling of booths Exhibitors will be able to get access to the floor area Tuesday the 8th October from 16.00-22.00, and the 9th October from 07.00-09.00. The booths must be ready at 09.30, before the exhibition. The booths must be cleared latest Thursday the 10th October at 20.00. The dismantling of booths cannot begin before Thursday the 10th October after 15.00 when the exhibition has closed for the business sector. The exhibition will continue untill 16.00, as the last hour is reserved for public visitors, but exhibitors are free to leave the exhibition from 15.00 If they do not have any interest in private consumers.

OBS: setup of posters etc in the booth walls can ONLY be done with adhesives ("elefantsnot") or masking tape - all other kinds of tape will damage the walls, which will need replacement of these.

Exhibition area It is emphasized, that the exhibition area does NOT include walking area. Banners, Boards etc must not be placed outside the rented area - This of regard to authorities' fire safety regulatives.

Cleaning and waste Walking areas will both days be cleaned before opening. Waste form booths must be placed in the walking area by the end of the day.

Freight/Goods In the case that exhibitors send exhibition materials per freight/mail directly to Forum Horsens, please contact Martin Odgaard at maod@horsens.dk for further information.
Shipping adress: Forum Horsens Langmarksvej 53 8700 Horsens att:. ITmesse / "exhibitors name"

Security The hall will be locked and surveilled with alarm the whole night. It is however exhibitors own responsibility and own insurance which covers materials.