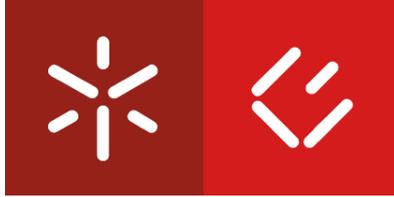


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Armando Diogo Oliveira

**Internacionalização de Pequenas e Médias
Empresas Tecnológicas:
A Internacionalização da Latourrette Consulting.**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Armando Diogo Oliveira

**Internacionalização de Pequenas e Médias
Empresas Tecnológicas:
A Internacionalização da Latourrette Consulting.**

Relatório de Estágio do Mestrado
em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira Sousa

DECLARAÇÃO

Nome: Armando Diogo Oliveira

Endereço electrónico: oliv.diogo19@gmail.com

Contacto: 918143584

Número de Cartão de Cidadão: 14606917

Título relatório de estágio: Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Tecnológicas: A Internacionalização da Latourrette Consulting.

Orientador: Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira Sousa

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado em Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS DE ESTÁGIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/ ___/ _____

Assinatura: _____

Agradecimentos

A toda a equipa da Latourrette Consulting, por me fazer sentir integrado desde o primeiro dia. Este relatório representa o bom ambiente profissional e social pela qual a organização se rege.

Ao Carlos Latourrette, pelo seu acompanhamento diário que me permitiu todos os dias aprender, evoluir e “fazer as coisas acontecer”.

Ao professor Jorge Cerdeira, por todo o tempo, disponibilidade e atenção entregue à ajuda na elaboração deste relatório.

À minha família, por cinco anos de esforços, para me permitirem chegar sempre mais longe.

Ao meu grupo de amigos, o mesmo desde que me lembro.

À Inês, a minha companhia de sempre.

Resumo. Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Tecnológicas: A Internacionalização da Latourrette Consulting.

As Pequenas e Médias Empresas, particularmente aquelas de cariz tecnológico, representam em Portugal, à semelhança do restante cenário europeu, um ponto de análise estimulante, resultado da sua relevância e interesse ao nível empresarial. No plano atual, as Pequenas e Médias Empresas, devem apresentar capacidades de resposta não só a desafios internos, mas também a concorrência além-fronteiras: a internacionalização é uma realidade, e enquanto realidade deve ser seguida com proximidade pelas organizações, encarando as suas origens, razões e motivações, assim como as vantagens que lhe são associadas. Devem ser consideradas várias possibilidades, níveis e métodos de entrada no plano internacional, assim como as exigências próprias a empresas com um número limitado de recursos disponíveis. O objetivo do trabalho realizado no âmbito do relatório de estágio em Negócios Internacionais passará por analisar empiricamente os fatores supramencionados e compreender a estratégia e abordagem adequada para um processo de internacionalização na área tecnológica de uma empresa portuguesa específica. O projeto de internacionalização foi desenvolvido com base num período de estágio na Latourrette Consulting, empresa em processo de internacionalização, onde, resultado de diferentes visões do panorama internacional, foi redigido um plano que permita oferecer uma solução sustentada pela literatura a um nível teórico, e viável na sua aplicação prática num ambiente empresarial tecnológico em constante competição e mutação.

Palavras-chave: Negócios Internacionais, Internacionalização, Pequenas e Médias Empresas, Latourrette Consulting

Abstract. Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: Latourrette Consulting's Internationalization.

Small and Medium-sized Enterprises, particularly those of a technological nature, represent in Portugal, as in the European scenario, a stimulating point of analysis, result of their relevance and interest at the corporate level. In the current scenario, Small and Medium-sized Enterprises should be capable to answer not only to internal challenges but also to competition across borders: internationalization is a reality and as a reality must be closely followed by organizations, considering its origins, reasons, and motivations, as well as the advantages associated with it. Various possibilities, levels, and methods of entry must be considered for the international scenario, as well as the specific requirements for companies with a limited number of resources available. The objective of the work carried out for this internship report in International Business matter will be to analyze empirically the above-mentioned factors and to understand the most suitable strategy and approach for an internationalization process in the technological area of a specific Portuguese company. This internationalization project was developed based on a traineeship at Latourrette Consulting, a company in a process of internationalization, where, result of different visions of the international scene, a plan was drawn up to offer a solution supported by literature at a theoretical level, and feasible in its practical application in a technologically business environment of constant competition and mutation.

Key words: *International Business, Internationalization Process, Small and Medium-sized Enterprises, Latourrette Consulting*

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo. Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Tecnológicas: A Internacionalização da Latourrette Consulting.	iii
Abstract. Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: Latourrette Consulting's Internationalization.	iv
Introdução	1
Parte 1. Espaço Internacional.....	3
Capítulo I – Globalização e Internacionalização: Noções e Análise	3
1.1 Globalização.....	3
1.2 Internacionalização.....	5
Capítulo II – Motivações para Internacionalizar.....	9
Capítulo III – Organizações no Espaço Internacional	12
3.1 História.....	12
3.2 Fronteira: Abordagem teórica	13
3.3 Diversificação: Abordagem Teórica e Motivações	14
Capítulo IV – Entrada no Mercado Internacional.....	16
4.1 Análise de Modos de Entrada	16
4.2 Contrato de Produção e Licenciamento	17
4.3 Utilização de Intermediários.....	18
4.4 Importância da Dimensão Cultural	19
4.5 Estratégia de Marca: Global ou Local	21
4.6 Teorias de Internacionalização: A Teoria das Redes	23
4.7 Marketing Business to Business.....	25
4.8 O Mercado: Tecnologia e Capacidade de Inovação.....	26
4.9 Mapeamento de Processos AS-IS e TO-BE.....	27

Parte 2. Caso Latourrette Consulting	31
Capítulo I – Latourrette Consulting: Innovation for Customer Experience Management	31
1.1 História	31
1.2 Visão, Cultura e Valores	32
1.3 Produtos e Serviços.....	33
1.4 Organização interna.....	34
1.5 Posicionamento	35
1.6 Prémios e Reconhecimentos internacionais	35
1.7 Mercados internacionais	36
Capítulo II – Bizdocs: O Portal da Transformação Digital	37
Capítulo III – Planeamento do Processo de Internacionalização	41
3.1 Descrição do Plano.....	41
3.2 Análise SWOT.....	46
3.3 Análise de Mercado	49
3.4 Análise da Concorrência	53
3.5 Manual Cultural de Negociação.....	56
3.6 Avaliação de Eventos	57
3.7 Eventos.....	57
3.8 Plano para Expansão de Parcerias	60
3.9 Parcerias com Entidades Não Empresariais do Sistema de Investigação e Inovação.....	61
3.10 Dinamização dos Websites Corporativos, Material para o Utilizador, Marketing e Publicidade.....	61
3.11 Plano de Marketing Digital	62
3.12 Departamento de Recursos Humanos.....	75

Considerações Finais	76
Bibliografia.....	80

Introdução

As Pequenas e Médias Empresas, particularmente aquelas de cariz tecnológico, representam em Portugal, um ponto de análise bastante relevante, seja no plano económico, social ou político. À semelhança do restante cenário europeu, Portugal apresenta uma economia fundamentalmente apoiada em Pequenas e Médias Empresas, dado o peso destas no produto e investimento económico, representando em 2015, aproximadamente 99,9% (Pordata, 2015) do número de empresas total do tecido empresarial nacional. Este nível de representatividade destacável de apenas um grupo, interage com determinadas implicações a serem consideradas aquando a formação de políticas públicas, pela instrumentalização de que são alvo por parte das forças políticas e ideológicas afetas ao movimento de capital, atualmente marcadas por um ambiente de incerto fruto de uma conjuntura político-económica frágil em processo de reconstrução e desenvolvimento.

O plano social, dado o seu peso e importância nos âmbitos de criação e de nível de emprego do país, é também considerado na sua avaliação como um fator de distinção. Num cenário internacional altamente globalizado, o conceito de internacionalização torna-se cada vez mais comum no contexto empresarial, resultado da liberalização crescente do comércio e interdependências que ultrapassam fronteiras. A procura pela presença internacional, revela, a visão de que a internacionalização representa, acima de tudo, um cenário benéfico para a organização (Dunning 2000), existindo na literatura dos Negócios Internacionais diversas justificações para a motivação em abraçar tal projeto, seja a procura de mercados, recursos, eficiência, ativos estratégicos.

A concorrência acompanha este caminho, ganhando contornos globais, que obrigam as empresas a integrar a necessidade de inovação, adaptabilidade, procura de acrescentar maior valor aos seus produtos e, de âmbito à nossa abordagem, alargar o

mercado onde marcam presença. Porém, as competências exigidas para a internacionalização das Pequenas e Médias Empresas, tornam um processo essencial para a sua sobrevivência, dependente de um plano de ação concreto e detalhado.

Considerando a dimensão destas empresas, face à exigência da concorrência multinacional, devem ser tidas em conta questões de especialização (ao nível de trabalhadores e competências), do conhecimento sobre áreas como a economia, gestão, e informática, da capacidade para o planeamento de negócios e o capital disponível, que se traduzem em capacidades insuficientes ou não preparadas quando confrontadas com a exigência multinacional de um mercado global. Desta forma, o estudo das estratégias de internacionalização para as Pequenas e Médias Empresas, ganha enorme relevância e interesse ao nível empresarial nacional (e internacional), tornando-se então necessário compreender, analisar e delinear as ferramentas de especialização e estratégia que permitam, no processo de expansão internacional, a afirmação num cenário de negócios dominado pelas Empresas Multinacionais.

O relatório elaborado para este trabalho foi de encontro a essa abordagem teórica e empírica, analisando o cenário de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas de cariz tecnológico, com específico foco nas etapas de formação de um plano de internacionalização, problematizado no caso prático: **Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Tecnológicas: A Internacionalização da Latourrette Consulting**. A organização do documento passará pela inicial revisão de literatura, abordando noções de Globalização e Internacionalização, Motivações das organizações para se internacionalizarem, o papel destas no Espaço Internacional, e a análise dos métodos, limitações e constrangimentos passíveis. Seguir-se-á a descrição de tarefas e respetivo plano orientado de internacionalização elaborado para a Latourrette Consulting, terminando com considerações finais acerca de todo o processo desenvolvido.

Parte 1. Espaço Internacional

Capítulo I – Globalização e Internacionalização: Noções e Análise

Nas palavras de Joseph Stiglitz (2002), definimos Globalização como "the closer integration of the countries and peoples of the world". A ideia de expansão comercial internacional surge como uma resposta por parte das empresas a um processo gradual de abertura, estimulando a sua entrada em mercados globais face à até então limitação ao seu ambiente doméstico (Stal, 2010). A ideia de um ambiente globalizado não é mais assumida como uma novidade na forma de encarar um ambiente complexo e dinâmico. Nesse sentido, a análise inicia-se pelos dois conceitos chave: Globalização e Internacionalização.

1.1 Globalização

O estudo do conceito de Globalização deve ser considerado decompondo-o em modelos de análise distintos, relativos a diferentes divisões internas ao conceito. Elencam-se os modelos de Globalização Ambiental (impacto no ambiente das atividades humanas), Cultural (crescente interligação linguística e cultural, associada à crescente homogeneização cultural ocidental), Política (aceitação internacional de valores - direitos humanos, democracia, direitos dos trabalhadores, coordenação entre governos e instituições internacionais) e Económica (interligação de atividades económicas à escala global através da movimentação livre de mercadorias, capital e pessoas). A dimensão económica do processo de Globalização terá maior foco no seguimento deste relatório. Através do movimento de mercadorias, capital e pessoas, a Globalização apresenta-se como o aumento na forma como indivíduos e instituições interagem num sistema de trocas com outros em localizações distintas, ou como os influenciam através

dos reflexos dos seus comportamentos económicos e sociais (CEPR, 2002). A globalização, enquanto processo de integração contínua de mercados e de crescimento da interdependência entre países assenta deste o início na liberação comercial, verificando-se atualmente não somente a globalização dos mercados mas igualmente à globalização da produção¹, reflexo de uma combinação de procedimentos adotados nas últimas décadas: acordos multilaterais para a liberalização do comércio mundial (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio - GATT², hoje parte da Organização Mundial de Comércio - OMC), processos de integração regional (União Europeia - UE, Tratado Norte-Americano de Livre Comércio - NAFTA³, Mercado Comum do Sul - MERCOSUL, Associação de Nações do Sudeste Asiático - ASEAN⁴), a redução dos custos de comunicação, coordenação e transporte (e evolução dos mesmos em termos de eficácia-tempo), o surgimento de novas tecnologias de informação e o desenvolvimento de tecnologias e métodos mais antigos, o papel e preponderância do Investimento Direto Estrangeiro⁵, acentuado a partir da década de 80. Estes fatores tiveram importância decisiva no aumento da relevância do comércio intraindustrial, no crescimento exponencial do comércio de serviços e, na origem da revolução no conceito do que são ou passam a ser setores transacionáveis, demonstrando efeitos no crescimento económico e ainda mais acentuados no crescimento comercial.

Destacam-se ainda conceitos chave incluídos no processo de Globalização, nomeadamente (Cavusgil et al., 2013):

- Comércio Internacional. Troca de produtos e serviços além-fronteiras nacionais, tipicamente através de processos de exportação e importação.
- Exportação. Comercialização de produtos ou serviços de uma base localizada num país natal ou outro para consumidores localizados no exterior.
- Importação. Aquisição de produtos ou serviços através de fornecedores localizados no exterior para consumo no país natal ou outro.

¹ Expansão a áreas como o Médio Oriente, Europa de Leste e América Latina.

² Em inglês, General Agreement of Tariffs and Trade.

³ Em inglês, North American Free Trade Agreement.

⁴ Em inglês, Association of Southeast Asian Nations.

⁵ Abordado no Capítulo IV – Secção 4.7 O Mercado: Tecnologia e Capacidade de Inovação

- Investimento Internacional. Transferência de ativos para outro país ou a aquisição direta de ativos noutro país; também conhecido por Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

1.2 Internacionalização

Sobre o estudo de diversas perspectivas, importa estabelecer a noção e os componentes da Internacionalização, enquanto processos de adaptação das operações de uma empresa a diferentes ambientes e modelos internacionais (Calof e Beamish, 1995). Quando feita referência ao processo de internacionalização de uma dada organização, tal remete para a extensão das suas estratégias de produtos, mercados e integração vertical para outros países ou regiões, replicando de forma parcial ou total a sua cadeia operacional (Freire, 1997), centrando-se nas suas competências essenciais quando considerando as oportunidades e concorrência estabelecida em mercados externos (Penrose, 1959).

O envolvimento num processo de internacionalização pode ser alvo de uma abrangente justificação e aplicação teórica face às necessidades nas diversas áreas a que se mostra capaz de responder face ao potencial de mercado e de vendas (Jeannet e Hennessey, 2004)⁶. Nesse sentido, importa a distinção de conceitos centrais à internacionalização e posicionamento nos mercados.

1.2.1 Potencial de Mercado

Necessidade potencial. Considera-se a necessidade atual ou futura, determinada pelas características demográficas e geográficas de determinado país. A sua concretização apenas é completa pelo uso conjunto por parte de todos os consumidores

⁶ Considera-se a sua aplicação consciente e adaptada à dimensão da empresa e mercado em que atua ou pretende atuar.

de dado país do produto em questão, independentemente de barreiras sociais, económicas, físicas ou sociais.

Necessidade sentida. Significativamente influenciada pelo ambiente cultural e social⁷. Apesar de, na dimensão potencial, esta poder ser identificada por um observador externo, tal não significa que se deva assumir que todos os consumidores num mercado sintam efetivamente necessidade pelo produto ou serviço em causa.

Procura real. Existência de fatores regulamentares que possam impedir potenciais consumidores de satisfazerem a procura. Destacam-se a existência de Quotas e Tarifas à Importação, Legislação em vigor (segurança, saúde, poluição), Patentes, Subsídios, Aspectos económicos (tetos de preço ou salariais) e políticos (restrições a produtos estrangeiros).

Procura potencial. A capacidade potencial que o mercado terá capacidade para absorver (não é considerado unicamente o desejo de compra do produto, mas também variáveis económicas que podem funcionar como impedimento na compra efetiva para alguns consumidores). A análise é efetuada ao nível da distribuição, como forma de identificar se a procura potencial se encontra bloqueada e a que nível. Deve ser analisada até que ponto estes fatores existem e determinam as ações possíveis de uma empresa para limitar o impacto na procura potencial.

Procura de mercado. A ausência de infraestruturas bem planeadas e desenvolvidas (ao nível de sistemas de transportes, armazenagem, sistema bancário, estruturas publicitárias) leva a que a procura de mercado seja consideravelmente inferior à procura real. Distingue-se da Procura real no sentido em que não se assume enquanto barreira alfandegária ou restrição temporária a determinado produto no mesmo sentido em que é usada a Procura real.

⁷ É incluída o grau de exposição dos consumidores a informação.

1.2.2 Potencial de Vendas

Vendas. Volume real de vendas de uma empresa num dado país será dependente da sua oferta competitiva face a outras também competidoras nesse mercado.

A internacionalização não consiste, porém, somente num processo de progressão crescente, auferindo, de igual forma, de retrocessos, face aos quais as organizações podem desistir de determinado mercado ou produto, cessando a sua atuação externa (e assim, centrando-se em eventuais nichos de mercado) (Chetty e Campell-Hunt, 2001). Como tal, um conjunto de precauções por parte das empresas é recomendado aquando a decisão pela internacionalização:

- Cruzamento de culturas. Avaliação de semelhanças e distinções entre os países nos padrões de negócio (estilo de tomada de decisões) e de dia-a-dia (ambiente cultural, social, ético; normas de comunicação)
- Risco comercial. Análise da situação de procura de determinado produto no país considerado, avaliação de perdas potenciais resultado de um planeamento e aplicação estratégica carente.
- Diferenças em disponibilidade, preço, qualidade concorrente, flutuações cambiais.
- Outras variáveis associadas que não permitam concretizar vendas efetivas (não permitindo condições de mercado comparáveis): legislação (existência de tarifas e quotas para produtos estrangeiros), ambiente económico externo (nível de inflação).

O processo comercial internacional difere do processo doméstico no sentido em que uma organização que opere além fronteiras deve lidar não só com as forças domésticas mas igualmente com as forças estrangeiras e internacionais, com capacidade de resposta e compromisso em larga extensão, tempo e recursos de forma a compreender e transformar-se num ator de relevo no novo ambiente. Apresenta-se portanto como um processo exigente, dependente de métodos de negócios distintos e

constantes ajustes (Chetty e Campell-Hunt, 2001). Este "risco" associado ao comércio internacional deve ser reduzido através do empreendimento em estudos prévios e propostas de estratégia bem delineadas para todo o processo, evitando possíveis entraves futuros⁸. O fator risco estará presente ao longo de todo o processo, daí que a estratégia ideal passe pela organização conseguir compreender, antecipar e manobrar situações em que este seja dominante, através de uma atuação proactiva e visionária.

"Competiveness is defined as the set of instructions, policies and factors that determine a country's level of productivity. The level of productivity, in turn, sets the level of prosperity that can be reached by an economy" (World Economic Forum, 2015).

Desta forma, a internacionalização apresenta-se, ao longo das suas várias vagas⁹, como uma realidade e conseqüentemente como uma possibilidade cada vez mais (e mais cedo) considerada pelas empresas, motivadas pela obtenção de determinadas competências e pela facultação de outras, que lhes permitam proporcionar maiores vantagens competitivas, nos mercados onde destacam a sua posição, com a inovação de produtos e de canais de distribuição e negociação (Dunning, 1988).

⁸ Cooperação com parceiros de menor relevância ou capacidade de ação, problemas operacionais e timings de entrada, execução defeituosa da estratégia.

⁹ Consideram-se três vagas de internacionalização pós-II Guerra Mundial: a primeira dominada pela Europa e pelos Estados Unidos da América até à década de 70; a segunda liderada pela Japão e "Tigres Asiáticos" (Coreia do Sul, Hong Kong, Singapura, e Taiwan) até ao final da década de 80; e a última fase, representada pelos BRICs (Brasil, Rússia, Índia, e China) e outros países emergentes (Cuervo-Cazurra, 2008).

Capítulo II – Motivações para Internacionalizar

As motivações para uma empresa optar pelo processo de internacionalização enquadram-se numa variedade de perspetivas e teorias que passaremos a abordar. Tal como mencionado acima, um projeto de internacionalização pode ser justificado de diversas maneiras consoante os ideais e planos da organização: destacam-se o desenvolvimento casual da empresa, a procura ou o seguimento do mercado de consumidores ou diversificação geográfica com vista a lucros e diferentes taxas de crescimento e ciclos de vida do produto e da organização. É procurado potencial de mercado e lucro, auferindo de uma estratégia lógica de expansão e crescimento global.

Cronologicamente, os ideais motivadores para a Internacionalização sofreram alterações ao longo de vários períodos. Dividindo a análise em três pontos, situamos o primeiro na pré-década de 70, onde o envolvimento internacional era centrado pela necessidade de procura de recursos e mercado: procura de matéria prima, exploração de diferenças de custo de produção¹⁰, proteção de exportação com visão futura de potenciar crescimento. O período seguinte considerado serão as décadas de 70 e 80, onde as organizações passam a ser motivadas pelo posicionamento competitivo no espaço internacional (e na influência que deste no posicionamento interno), num jogo de “xadrez global”: competição com concorrentes internacionais, num processo de captura à escala global (pela expansão comercial e de vendas, antecipando mercados de interesse e sendo capazes de, pela diversificação, reduzir riscos e aumentar o grau de prevenção face a vantagens competitivas de concorrentes). O último período considerado, mais recente, compreende as décadas de 90 e 2000, as ideias de Exploração Global, como inatas: a internacionalização deixa de ter objetivos unicamente comerciais relativos a vendas, interagindo com o fator de aprendizagem global: acesso a conhecimento operacional (escasso localmente) e possibilidade de aprendizagem e recrutamento de experiência e habilidades (Daniels et al., 2012).

¹⁰ Com vista à diminuição de custos através de novas e superiores formas de produção.

Na explicação da motivação organizacional de cada empresa devem também ser mencionadas diversas contribuições teóricas para a internacionalização, sob o esforço de aglomerar. Um dos primeiros estudos da internacionalização, sugere a existência de três quadros de motivações: proactivas, reativas e mistas (Brito e Lorga, 1999). Estes autores descrevem as primeiras destacando as estratégias de crescimento das empresas, que face a dificuldades de desenvolvimento no país de origem, optam pela internacionalização de forma a aproveitarem os benefícios de ação no mercado externo. As segundas, tratam a internacionalização como um processo "por arrasto", ou seja, fazendo referência à necessidade da empresa de acompanhar a expansão internacional dos concorrentes ou de clientes importantes, ou ainda para não perder eventuais vantagens competitivas ao não se inserir no mercado global. O último grupo, remete a importância para o aproveitamento de novos mercados, economias de escala, produção mais barata, legislações menos exigentes e apoios governamentais. Um outro conjunto de motivações para o processo de internacionalização, baseia-se em seis fatores fundamentais, nomeadamente, o acesso a recursos mais baratos e eficientes, maior retorno do investimento, a fuga ao processo de importação, aumento da quota e presença de mercado, resposta mais eficiente a clientes e concorrentes e, por fim, o acesso, de outra forma, bloqueado a competências (Teixeira e Diz, 2005). Por outro lado, Simões (1997), elenca as motivações como quatro essenciais: endógenas (necessidade de crescimento da empresa, exploração de competências tecnológicas, etc.); pelas características dos mercados (resposta aos concorrentes, clientes e outras abordagens por empresas estrangeiras); de acesso a recursos exteriores (procura por custos de produção mais baixos ou de matérias-primas não existentes no país de origem); e governamentais (apoios ou incentivos estaduais). É ainda defendido, que as razões pelas quais as empresas procuram maior presença no plano internacional, passam essencialmente pelo aumento da faturação, sinergias em questão de estruturas ou custos, minimização do risco (atuando num conjunto bem mais variado de mercados), colaboração com outras empresas ou instituições de domínio público, e a obtenção final de vantagens absolutas no domínio de determinado mercado.

A análise das motivações que levam uma organização a optar por um processo de internacionalização pode incidir sobre diversos fatores. Podemos, porém, mencionar a procura por recursos e mercados, enquanto novas áreas de atuação e de expansão de alianças (Krugman et al., 2012), propensão ao crescimento económico (Barata, 2014), a transmissão de ideias e modelos organizacional pelo efeito *learning by doing* (Gammeltoft, 2008), e alocação mais eficientes de recursos (Kobrin, 1991). Cada uma destas é associada a visões distintas com as quais a empresa se identifica no plano estratégico para o seu negócio, visando o aproveitamento de oportunidades (Stal, 2010) e finalmente, a criação de valor e afirmação internacional (Gonçalves, 2005).

Capítulo III – Organizações no Espaço Internacional

3.1 História

A avaliação estrutural da empresa protagoniza um ponto de análise inicial, tornando o desenho de um processo de internacionalização dependente de características internas da mesma. As empresas assumem-se como atores chave no cenário globalizado, com diversas características que influenciam os seus relacionamentos, afastando ou atraindo outros atores no mesmo espaço (Navaretti e Venables, 2006). Importa, nesse sentido, situar quais as formas de organização que participam no comércio internacional.

- Empresas Multinacionais (EMN). Organizações com capacidade substancial de recursos que controlam e gerem instalações localizadas em, pelo menos, dois países, com foco na adaptação local dos produtos e serviços a cada mercado através de uma rede de subsidiárias e organizações filiais.
- Empresas Internacionais. Organizações com atividades de valor acrescentado, tais como vendas e/ou aquisições em mais do que um país.
- Empresas Globais. Organizações com investimento e presença em diversos países, que abordam o mercado através do uso coordenado da mesma imagem e marca, homogeneizando a linha de produtos tanto quanto o possível, que lhe permita manter os custos baixos pela venda de um volume extenso de tal bem.
- Empresas Transnacionais. Organizações com sede no seu país de origem, e extensão de atuação a vários mercados. Distinguem-se da categoria Multinacional no sentido em que estas são interpretadas enquanto pertencentes a várias nações, pelo oposto em que a empresa Transnacional se limita a ultrapassar os limites territoriais da sua nação com vista a atuar no mercado exterior.
- Born global. Organizações empreendedoras recentes que iniciam a atividade comercial internacional bastante cedo na sua evolução, inserindo-se quase imediatamente em planos internacionais.

- Pequenas e Médias Empresas. Organizações com duzentos e cinquenta efetivos ou menos, e um volume de negócios igual ou inferior a cinquenta milhões de euros (UE, 2017). Esta tipologia tem, ao longo dos anos, afirmando-se como central na envolvimento de processos internacionais (Edinburg Group, 2013).

Importa também mencionar duas questões na definição destas organizações: questões de localização e internacionalização. A primeira diz respeito ao porquê de determinado bem ser produzido em dois ou mais países distintos ao invés de apenas um. A localização da produção é frequentemente determinada pela existência de recursos, custos de transporte ou outras barreiras comerciais. A segunda foca-se no porque da produção em diferentes localizações ser realizada pela mesma organização ao invés de organizações distintas. A internacionalização da produção dá-se pela possibilidade de usar tecnologia desenvolvida num determinado país, noutras regiões, da capacidade de coordenação de atividades em diversos países por parte da administração, razões que justificam o aparecimento de organizações multinacionais, tornando-se mais rentável realizar essas transações dentro da mesma organização do que entre empresas (Buckley e Casson, 1976).

3.2 Fronteira: Abordagem teórica

A relevância do conceito de fronteiras e integração surge suportada pela estratégia de mercado empreendida pela organização. O plano de crescimento internacional, enquanto resultado dessa estratégia, poderá assumir contornos horizontais ou verticais (Kimmons, 2017).

- Horizontal. Prevê a integração e aquisição de outras infraestruturas, ativos e empresas dentro da mesma indústria ou ao mesmo nível de produção. Este processo resulta usualmente na expansão das operações existentes (ao invés do estabelecimento de novas). O principal benefício extraído deste modelo de integração passa pela eliminação da concorrência por outras empresas

(integrando ativos utilizados por concorrentes para o mesmo setor de mercado). Proporciona igualmente à empresa uma forma menos dispendiosa de entrada em novos mercados, face ao que seria um investimento raiz em departamentos de pesquisa, análise, e questões legais associadas à abertura de uma filial numa nova área. Pode, no entanto, originar um cenário de monopólio, com uma única empresa a assumir o controlo de todo o mercado (Clemente e Greenspan, 1998).

· Vertical. Prevê a expansão para novas operações na cadeia de produção de uma empresa com a finalidade de diminuir os níveis de confiança de outras, nos processos de produção e distribuição, sob o propósito destas decisões preverem a maximização da efetividade das operações, dadas limitações de orçamento, tempo e capacidade (internalizando valores que, de outra forma, seriam tidos como lucro por outras empresas). A opção por uma integração de tipo vertical por parte de uma empresa, exige o compromisso desta ao assumir novos aspetos para ações comerciais (Greaver, 1999).

3.3 Diversificação: Abordagem Teórica e Motivações

A empresa, motivada ou não por incentivos de expansão internacional, tende a desenvolver uma oferta de serviços e produtos que possam ser trabalhados e comercializados em múltiplos mercados. A relação de proximidade entre dois determinados mercados impulsiona este cenário, em que a partilha de características tecnológicas ou de produção, e canais de distribuição idênticos facilitam o processo para uma Diversificação Relacionada (Prahalad e Hamel, 1990): ou seja, quando a empresa se desloca para uma nova indústria, porém semelhante àquela em que está inserida atualmente. Num cenário oposto, existe uma Diversificação Não-Relacionada quando a empresa se desloca para uma indústria ou ambiente com diferenças substanciais face àquele em que se insere atualmente (Michel e Hambrick, 1992).

A estratégia de diversificação a implementar será resultante da ponderação de elementos-chave para a sua definição:

- Grau de possível diversificação do Produto (e a sua inserção em diversas categorias);
- Grau de diversificação e posicionamento geográfico da empresa e das suas atividades: alcance ativo do total de mercados possível e do(s) produto(s) em foco.

As motivações que levam a empresa a assumir uma posição de Diversificação variam entre diferentes cenários, mas constituem a mesma base teórica aplicada em qualquer processo de internacionalização e expansão (Baumol e Blinder, 2009):

- Fomentar o crescimento da empresa e/ou marca;
- Gerir mais eficazmente recursos e capacidades atuais (o que, idealmente, levará ao desenvolvimento de novas competências, ou transferência de competências atuais para novos e distintas finalidades);
- Escapar a ambientes industriais não desejados ou atrativos;
- Aumentar quota de mercado;
- Capacidade de competição em pontos estratégicos;
- Investigação e Desenvolvimento do(s) Produto(s);

Capítulo IV – Entrada no Mercado Internacional

4.1 Análise de Modos de Entrada

A escolha de um mercado de atuação para um processo de internacionalização deve ser resultado de uma análise cuidadosa de diversos aspectos e áreas¹¹. O sucesso, ou não, de um processo de internacionalização estará interligado com a capacidade da organização compreender, interpretar, e executar em momento oportuno, fruto de uma leitura cuidada das suas necessidades internas e externas¹², atuais e futuras. A opção por determinado mercado deve considerar a possibilidade do produto poder ser comercializado e consumido independentemente de barreiras políticas, económicas, sociais ou culturais (Foley, 1999).

Seguindo essa ideia, o critérios para decisão do modo de entrada podem ser estruturados da seguinte forma (Root, 1998):

- Tamanho, Expectativas e Potencial de crescimento do novo mercado;
- Grau de Risco;
- Regulamentação Governamental e Controlo;
- Grau de Competitividade;
- Existências de Parcerias;
- Nível de infraestruturas locais;
- Diferenças no Modelo Cultural;
- Recursos internos: naturais, humanos, estruturais;
- Experiência, Objetivos e Capacidade Interna;
- Grau de Abertura e Flexibilidade.

¹¹ Não devem ser apenas considerados termos de potencial de mercado.

¹² Mercado interno e Espaço Internacional.

Baseados na ponderação dos critérios de decisão acima, apontamos como principais estratégias os seguintes canais de entrada (Zahra et al., 2000):

- Produção no país de origem;
 - Exportação Direta
 - Exportação Indireta
 - Exportação Cooperativa
- Produção no país estrangeiro;
 - Arranjos Contratuais
 - Licenciamento
 - Franchising
 - Contrato de Produção
 - Investimento Direto Estrangeiro
 - Propriedade Total (Aquisição ou Greenfield)

4.2 Contrato de Produção e Licenciamento

Analisados os pressupostos, a avaliação seguinte disse respeito aos fatores internos e externos à organização para opção do modo de entrada preterido. Para efeitos deste relatório, serão destacados os modos com historial de experiência e preferência de implementação pela Latourrette Consulting. Dessa forma salientam-se:

- Contrato de Produção. Trata-se de uma forma de associação a longo prazo entre duas empresas parceiras, baseada em objetivos. Uma relação de parceria “non-equity” implica, no cenário em que uma das empresas não cumpra as expectativas delineadas, o seu término (Békés e Muraközy, 2012).
- Licenciamento. Prevê a cedência de direitos de produção e venda numa determinada área a uma empresa parceira, inserida no mercado em prospeção. Esta licença poderá incluir a utilização de patentes, marca, fabrico e material de marketing. A remuneração da empresa licenciadora é usualmente processada através de *royalties* (Baines e Page, 2008). O licenciamento afirma-se como uma opção maioritariamente vantajosa para pequenas empresas, com falta de

recursos disponíveis para assumirem uma estratégia de internacionalização autónoma. A opção pelo licenciamento permite-lhes um rápido acesso aos mercados internacionais, com investimento mínimo, fruto da formação de pontes e ligação entre mercados, capazes de ultrapassar barreiras de importação. A opção por uma estratégia de licenciamento, porém, implica baixos níveis de controlo¹³ no mercado internacional por parte da empresa licenciadora, acarretando riscos (destacadamente, possibilidade de um cenário de oportunismo), em que a empresa licenciada se afirmar como um potencial futuro concorrente, ou em que o nível de compromisso não alcança o esperado. A opção pelo Licenciamento afirma-se como estratégia de acesso utilizada sobretudo por empresas com conhecimentos tecnológicos avançados dotadas de uma imagem de marca capaz de suportar e que, como tal, permita rentabilizar ativos sem recorrer a investimentos de elevado custo¹⁴ (Azuayi, 2016).

4.3 Utilização de Intermediários

A opção por um método de entrada dependente da utilização de intermediários, obriga à ponderação das vantagens e inconvenientes associados à mesma. A existência de uma rede de intermediários, num estágio inicial, fornece apoio especializado à empresa para o mercado em prospeção, evitando que a organização se envolva diretamente (de forma presencial ou financeira), em mercados inexplorados, e consequentemente, reduzindo o custo potencial direto (Kleinert, 2002). O conhecimento do mercado pelo intermediário permite à empresa deter uma oportunidade para testar a aceitação do produto, atraindo um sistema de distribuição de produtos complementares, para uma nova rede de contactos (Ulrich et al., 2011). Outra vantagem implícita, é a sua utilização enquanto complemento ao próprio departamento de exportação, funcionando como elemento de teste de produto em novos mercados, ou abrangendo outros que não estariam previstos inicialmente.

¹³ Controlo de método e qualidade.

¹⁴ Consideram-se investimentos de foro financeiro ou de tempo.

Porém, podem igualmente ser associados alguns aspetos negativos à sua utilização, nomeadamente o corte significativo da margem de lucro da empresa. A adição de um elo extra na cadeia de distribuição do produto implica a limitação do contato direto com o consumidor final e respetiva informação à posteriori. A empresa deterá menor visibilidade da marca no exterior, assim como menor grau flexibilidade e controlo sobre o preço ou forma de distribuição do produto, podendo igualmente ser limitada neste ponto caso o Intermediário lide com produtos concorrentes¹⁵.

Importa ainda uma questão central ao método, nomeadamente a decisão pela forma de intermediário: Agentes ou Distribuidores. As alternativas, do ponto de vista da empresa internacional, variam entre a entrega a uma entidade externa, responsável pela distribuição, que promove e vende o produto, assumindo o risco pelo mesmo, oferecendo garantias diretamente aos compradores, assim como maior variedade de serviços à empresa produtora - distribuidores -, ou entre a entrega a um departamento interno, representante da empresa, com utilização de demonstrações e apresentações ao potencial cliente - agentes. Independente à opção escolhida, a função de intermediário possuirá um contrato, válido para um período de tempo determinado, no qual deverão estar definidos mercados, formações e outras ações relevantes (Australia Trade Investment Commission, 2017).

4.4 Importância da Dimensão Cultural

Percebermos Cultura enquanto o conjunto de ideias, valores, crenças, símbolos e atitudes que conduzem padrões de comportamento humano (Zimmermann, 2017). A análise da dimensão cultural de um mercado constitui uma necessidade de análise complexa devido à inclusão de diversas variáveis para um sistema integrado de padrões de comportamento que distinguem os membros de uma sociedade de outra. A Dimensão cultural irá guiar não unicamente a escolha de mercados e de produtos

¹⁵ Situação que poderá levar a um desinteresse por parte do Intermediário no crescimento de vendas, em certo mercado, após determinado nível de faturação atingido.

disponibilizados, mas igualmente a estratégia de marketing que irá reger a apresentação de produto. A importância da Dimensão Cultural compreende-se através da sua utilidade enquanto manual de negociação e relacionamento interpessoal.

A cultura determina a percepção individual num conjunto de questões, apresentada pela Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede (Hofstede, 2010):

- Individualismo ou Coletivismo. Preferência entre trabalho individual, procurando formas de destaque e correndo maior risco para o atingir (associado a um nível mais elevado de empreendedorismo), face à preferência por trabalho em equipa, convergindo para o coletivo e para uma posição defensiva (associado a um nível mais baixo de empreendedorismo).
- Masculinidade ou Feminilidade. Países de elevada masculinidade têm como características positivas de gestão a assertividade, capacidade de decisão autónoma, competição, foco no sucesso, e agressividade¹⁶. Pelo oposto, países de elevada feminilidade, são vistas como características positivas de gestão uma menor visibilidade, e maior intuição, compromisso, e negociação para resolução de conflitos.
- Distância ao Poder. Grau de desigualdade enquanto fator equitativo. Em culturas de menor distância ao poder, pedidos de *feedback* por parte de membros mais elevados na estrutura é visto enquanto uma prática positiva e recomendada. Em culturas de maior distância ao poder, a mesma atitude poderá ser considerada sinal de fraca capacidade de liderança.
- Aversão à Incerteza. Preferência por cenários estruturados com regras definidas ou por sistemas desestruturados. Culturas com baixo grau de aversão à incerteza focam-se em fatores como experiência e treino, enquanto que em culturas de elevado grau de aversão são baseadas em regras e procedimentos claros e predefinidos.
- Orientação a Longo ou a Curto Prazo. Dimensão relacionada com a expectativa temporal para o retorno de determinada ação ou tarefas. Sociedades de

¹⁶ Em países de elevada masculinidade a palavra toma conotação positiva.

Orientação a Longo Prazo vê a “verdade” como dependente da situação, contexto e tempo em que se inserem, demonstrando maior capacidade de adaptação a diferentes cenários. Sociedades de Orientação a Curto Prazo tendem a estabelecer uma “verdade absoluta”, e demonstrar maior respeito e influência pelas tradições.

- Indulgência ou Restrição. Grau de controle colocado pela sociedade em relação a impulsos e desejos pessoais. Países com maior grau de Indulgência demonstram tendência a permitir gratificação e satisfação relativa a impulsos e desejos. Países com maior grau Restrição tendem a suprimir a satisfação das necessidades pessoais, valorizando uma abordagem mais conservadora, com maior cuidado em não comprometer atitudes pessoais face a normas sociais rigorosas.

O ambiente multicultural internacional enquanto tópico central no plano de internacionalização deve ser considerado pela empresa, com capacidade para a análise neutra e independente a juízos de valores baseados na sua própria cultura. Diferentes culturas implicam diferentes necessidades de atuação, de definição de estratégia de marketing, de organização, e de adaptação de produto, que idealmente não devem ser negligenciadas.

4.5 Estratégia de Marca: Global ou Local

A estratégia de divulgação de marca optada deverá ser resultado agregado das competências e vantagens competitivas da empresa e das necessidades compreendidas dos mercados a explorar. O estabelecimento de um mercado de produtos tecnológicos constantemente em evolução, de maior complexidade e envolvimento destaca o papel da Marca enquanto fator central determinante na tomada de decisão dos consumidores. A Marca¹⁷, enquanto ideia partilhada e exclusiva (Kapferer, 2012)

¹⁷ Elementos como o nome, sinal, ou símbolo, de forma individual ou combinada.

identifica os serviços, produtos ou bens disponibilizados, distinguindo-os e diferenciando-os dos restantes concorrentes. Num ambiente de produção constante, em que as características de um produto podem ser facilmente imitadas e copiadas, a marca funciona enquanto maior fonte de diferenciação e de ganhos competitivos para a empresa através de fortes canais de marketing e comunicação.

O estabelecimento de uma marca forte e reconhecida, pode ainda garantir o interesse e preferência não apenas dos consumidores, mas também de investidores, contribuindo com maiores probabilidades para o sucesso de lançamento de outros produtos.

O passo seguinte passará pela opção entre o investimento numa estratégia de marca Local ou Global. Uma estratégia local define-se pelo investimento da Marca num país ou zona geograficamente limitada, com normas e identidades culturais identificáveis (Gammoh et al., 2014). A esta estratégia associam-se vantagens como o ser capaz de prestar uma capacidade de resposta mais rápida, eficaz, adaptada e ajustada às necessidades do mercado local, com maior flexibilidade na definição estratégica de preço, permitindo à aproximação à identidade e cultura do consumidor, ganhando a sua confiança. Estes ganhos de lealdade permitem a criação de uma barreira “natural” à entrada de marcas globais, mais distantes do consumidor. Uma estratégia global implica o mínimo ou nenhum trabalho de adaptação entre os diversos mercados em que atuam: é usada uma estratégia de marketing e comunicação estandardizada, comum, independente do mercado alvo (Kotabe e Helsen, 2014).

A implementação de uma estratégia global traduz-se em vantagens relativas à criação de economias de escala para a produção e distribuição do produto, assim como custos de marketing reduzidos para uma maior visibilidade a nível global. Isto permitirá uma comunicação eficiente no lançamento de novos produtos, mantendo um posicionamento único para todo o mundo, facilmente identificável. Existem, porém, implicações associadas, nomeadamente a criação de um clima competitivo à escala

mundial, com concorrência a surgir de vários países, e onde a história da marca influencia a decisão de compra, através da familiaridade ou não do consumidor e também do historial de reputação do produto em questão ou de outro da própria marca. Quando comparada a uma estratégia local, as diferenças de padrões dos consumidores de mercado para mercado e a questão da receptividade cultural a determinada marca são questões que poderão servir como obstáculos a uma estratégia global.

O mercado internacional atual caracteriza-se por produtos com diferenças físicas mínimas, obrigando as empresas a um esforço adicional que lhes permita diferenciar, destacar e aumentar (ou manter) a sua posição enquanto ator global. O investimento numa Marca forte, identificável e de renome oferece uma resposta a esta questão num espaço internacional aberto, onde a estratégia global ganha prioridade face à anterior. O debate surge quanto à homogeneização de culturas, em detrimento de marcas locais, levando a impactos consideráveis na oferta e portfólios.

4.6 Teorias de Internacionalização: A Teoria das Redes

A Teoria das Redes é abordada enquanto “uma rede que compreende conjuntos de dois ou mais reações de troca interligadas” (Axelsson e Easton, 1992). A Teoria das Redes assume uma empresa não enquanto entidade individual, mas sim através da perspectiva de internacionalização no seio da rede em que se insere. O relacionamento da empresa com os restantes atores da sua rede, que compreende a troca de recursos entre os estes diferentes membros¹⁸, recebe desta forma um foco especial no seu estudo (Chua et al., 1999). Neste sentido, é defendido que as empresas utilizam a sua rede para desenvolver relações que lhes permitam aceder a um ambiente de obtenção e venda de recursos, produtos ou serviços (Johanson e Mattsson, 1988) de vantagens competitivas e riscos atenuados. As relações resultantes da pertença a uma rede, a longo prazo, fomentam a especialização e competição empresarial, permitindo a

¹⁸ Clientes, Concorrentes, Distribuidores, Fornecedores, Entidades Públicas, etc.

existência de níveis de flexibilidade mútua para a utilização conjunta de conhecimentos teóricos e técnicos, assim como uma assunção coletiva de riscos (Bachmann e Lane, 2000).

A Teoria das Redes defende a competitividade de uma empresa enquanto resultado da estrutura, do seu posicionamento, da sua apetência para promover e manter relações, e dos próprios níveis de competitividade da rede na qual se insere. O funcionamento da rede leva a que, face à expansão internacional de parte dos seus integrantes, os restantes elementos sejam influenciados para seguirem o mesmo caminho, fomentando um ambiente de motivação e oportunidade, nas quais as relações se transformam em pontes para mercados internacionais (Johanson et al., 2015). A lógica, porém, defende que ao identificarem e permitirem explorar oportunidades internacionais, as relações terão impacto considerável na escolha de mercado e respetivo modo de entrada (Johanson e Vahlne, 2009), implicando a existência de conexões de confiança mútua, de longa duração, e com acesso a várias fontes de informação e possibilidades de adesão a novas redes (Cardoso, 2006). Parte essencial dos recursos fundamentais à internacionalização da empresa deve ser assegurada por outros elementos, externos à empresa, encontrados na sua rede de relações (Hakansson e Snehota, 1994).

A base para o funcionamento da Teoria das Redes assenta nas características dos relacionamentos multilaterais do ambiente negocial da organização, tal como o grau de internacionalização da rede em que se insere, e não mantendo o foco unicamente dedicado à empresa, mas partilhando-o com outros atores externos participantes: concorrentes, fornecedores e consumidores (Whitelock, 2002).

4.7 Marketing Business to Business

Marketing Business to Business (B2B) é a forma de promoção de produtos ou serviços, por parte de indivíduos ou organizações, junto de outras organizações. Estas organizações serão responsáveis pela sua revenda, ou pelo seu uso enquanto componentes de produtos e serviços para operações próprias. Esta forma de Marketing desenvolve-se e estende-se a todas as organizações que efetuam negócios com outras, de forma ou não direta e prioritária, abrangendo de forma preferencial mercados de distribuição e de serviços ao nível empresarial e não o mercado de consumidores finais (Hague et al., 2017).

Os princípios de aplicação de uma estratégia Marketing Business to Business são, de igual forma, semelhantes aos princípios básicos de uma estratégia clássica, porém com relativas especificidades (Kotler e Pfoertsch, 2006). A implementação deste tipo de estratégia significa, desde logo, uma percepção mais racional e informada do Preço, pela parte do cliente. A força no poder de compra destas relações confere ao preço características de grande elasticidade e possibilidade de negociação. A forma de Distribuição apresenta-se menos dependente de grandes distribuidores, sendo mais frequente a opção por venda direta. O processo de compra e venda é, de forma geral, mais complexo, incluindo várias etapas¹⁹, com o envolvimento de um grupo de pessoas (e não um único indivíduo), altamente capacitados e envolvidos no processo.

Em termos de estratégia de Comunicação, os objetivos passam por formar uma imagem favorável, informada e personalizada, capaz de fidelizar através de instrumentos apropriados de relações públicas e marketing relacional e especializado²⁰.

¹⁹ Manifestação de interesse, Processo de seleção, Elaboração de Propostas, Negociação de Contrato, etc.

²⁰ A identificação de potenciais clientes torna-se mais simples para o vendedor estabelecendo um sistema de parcerias.

4.8 O Mercado: Tecnologia e Capacidade de Inovação

A capacidade de Inovação é globalmente aceite como um dos principais drivers para o crescimento económico, com o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) surge enquanto um dos fatores contributivos mais significantes para o crescimento da capacidade tecnológica de um país (Moura e Forte, 2010). Esta forma de Investimento internacional, realizado por parte de uma organização multinacional permite-lhe competir, de forma mais qualificada, com empresas nacionais com conhecimento de mercado superior. O IDE habilita as empresas de novas capacidades, envolvendo tipicamente a transferência de um conjunto vasto de ativos²¹ (Mencinger, 2003). O papel das empresas multinacionais no processo de transferência internacional de tecnologia, sugere, ao invés da formulação acordos formais para transferências tecnológicas, a importância de outros canais de disseminação de tecnologia moderna, sob efeitos externos ou de *spillovers* de IDE (OECD, 2002). Para o efeito, destacam-se como prioritários:

- Ligações Verticais, com fornecedores ou compradores nos países alvo;
- Ligações Horizontais, com empresas concorrentes / complementares dentro da mesma indústria;
- Migração de mão-de-obra qualificada;
- Internacionalização de Investigação e Desenvolvimento.

Spillovers positivos ocorrem, de forma mais consistente, no caso da existência de ligações verticais, com transferências de tecnologia a serem feitas aos fornecedores locais de empresas multinacionais de países em desenvolvimento, de forma voluntária, com objetivo de melhorar os produtos fornecidos. Esta transferência de tecnologia acontece sob a forma de treino, assistência técnica, e através do fornecimento de outras informações, com objetivo de melhorar a qualidade de produção, e aumentar a quantidade de produtos comprados pela empresa multinacional (Ford et al., 2007). É

²¹ Capital financeiro, Modelos e Práticas de Gestão, Tecnologia, *Know-how*.

também equacionada a possibilidade de as empresas multinacionais oferecerem apoio aos fornecedores locais na obtenção de matérias-primas, ou ainda na melhoria de infraestruturas (Ozturk, 2007). O estudo da dimensão horizontal revela resultados díspares, face ao anterior. Essa desigualdade justifica-se pelo esforço das empresas em evitarem *spillovers* de know-how para concorrentes diretos. Nesse sentido, a importância de *spillovers* de dimensão horizontal acaba por se evidenciar em empresas que operam em setores não relacionados (OECD, 2008). Em setores de atividade com mudanças tecnológicas constantes, consideram-se ainda os benefícios de novos produtos e processos de produção trazidos pelas empresas multinacionais. Estas, por sua parte, estabelecem também ligações de transferência de tecnologia com entidades locais de investigação como Universidades e Institutos (Campos e Kinoshita, 2002).

4.9 Mapeamento de Processos AS-IS e TO-BE

A importância do mapeamento de processos para ganhos de desempenho, inicia-se com a formalização e análise dos procedimentos existentes, da responsabilidade atribuída a cada indivíduo, e dos fluxos de atividades programadas e realizadas. O mapeamento de processo AS-IS pode ser dividido nas seguintes fases (Ishikawa, 1988):

- Definição. Levantamento e documentação do processo atual. Analisam-se problemas e fraquezas, e avaliam-se forças e oportunidades de melhoria e crescimento.
- Identificação. Identificação dos participantes no dia-a-dia, responsáveis pelo processo.
- Profundidade. Nível de profundidade da documentação do processo, dependente dos propósitos do projeto inserido; descrição, para cada etapa do processo, num nível de detalhe que permita a melhor compreensão da ação a decorrer.

- Estruturação de Documentação. O fluxo de processos em análise deve corresponder a determinado elemento na estrutura macro de processos da organização.

A preparação de um mapeamento de processos AS-IS²² exige, juntos dos gestores, a documentação de melhorias (relacionadas com os problemas) e de ganhos esperados, expressa de forma quantitativa. Pretende-se compreender os objetivos do projeto assim como o porquê da modelação do processo, assim como a delineação do que é esperado no resultado final. Devem ser definidas ferramentas de modelação²³, assim como técnicas e ações a tomar por uma equipa especializada e de responsabilidade previamente delineada. O plano de trabalho, enquanto orientação para os resultados, deve especificar tarefas, etapas, responsáveis, recursos e o cronograma de atividades, baseado na priorização de processos e o alinhamento destes face à estratégia geral de negócio (Monteleone, 2010). No mesmo sentido, deve também ser gerido o grau de comprometimento e conscientização de todos os integrantes.

O foco seguinte à conclusão de um fluxo de trabalho detalhado, deverá passar pela documentação de problemas e oportunidades para melhoria. Devem ser levantados possíveis elementos causadores de problemas, que possam afetar negativamente o processo²⁴. Estes elementos devem ser trabalhados seguindo critérios de priorização previamente definidos, orientados por uma cadeia de valor e envolvendo de forma efetiva colaboradores capazes de acrescentar valor ao projeto. Um nível de conhecimento aprofundado e atualizado do estado do processo torna-se essencial para uma melhoria constante da qualidade das atividades desenvolvidas (Dias e Saraiva, 2004).

²² Traduzido, Processo “Como É”. Estado do processo no momento inicial à análise.

²³ Preferencialmente, com recurso a um banco de dados.

²⁴ Burocracia, Falta de Planeamento, Grau de Risco, Comunicação Interna e Externa, Custos, Nível de Controlo, etc.

A continuação lógica da gestão de processos através do mapeamento de processos AS-IS apresenta-se, de forma a incorporar melhorias face a este, na forma do mapeamento TO-BE. O mapeamento de processos TO-BE²⁵ inicia-se pela fase de Definição, através da discussão e documentação da situação futura do processo, representada por fluxos ou diagramas. São especificados os participantes no processo e também o nível de profundidade do processo (dependente dos seus propósitos iniciais), através de uma descrição detalhada para cada atividade e etapa do processo²⁶ (Brandenburg, 2017). A documentação deste mapeamento exige, para cada processo, o seu elemento correspondente na estrutura macro da organização. Devem ser conferidas estratégias e indicadores relacionados com os objetivos dos processos e alinhados à estratégia de negócio.

A documentação de um processo TO-BE deve considerar um grupo de questões fundamentais:

- Atividades a ser realizadas, mas que não oferecem valor substancial (nas perspetivas da organização e do cliente); Atividades que estão a ser realizadas que oferecem valor substancial (nas perspetivas da organização e do cliente).
- Atividades que estão a ser realizadas, mas das quais são esperados resultados superiores; Atividades a ser realizadas, mas das quais os resultados ultrapassam o valor esperado.
- Atividades que estão a ser realizadas, mas que poderão ser: eliminadas; substituídas; alteradas; melhoradas; unificadas; paralelizadas.

Não devem ser consideradas restrições, mas sim o funcionamento ideal do processo, avaliado através de Indicadores de Desempenho previamente definidos. Devem, porém, ser consideradas as expectativas dos gestores em relação aos ganhos²⁷,

²⁵ Traduzido, Processo "A ser". Estado do processo esperado no momento final.

²⁶ Este nível de detalhe deve permitir a rápida integração de eventuais novos participantes.

²⁷ Esperados e efetivos.

para cada processo abordado. A implementação das melhorias documentadas e execução de processos devem ser alvo de um constante acompanhamento.

A implementação de um método capaz de transformar, eficazmente, uma visão em resultados quantificáveis, é essencial para a melhoria dos processos de uma organização (Ahoy, 1998). O desenvolvimento e preenchimento de metas para processos de mapeamento AS-IS e TO-BE surgem enquanto método de resposta à necessidade de crescimento organizacional (Miers, 2006). O principal propósito de um mapeamento AS-IS surge assim como a necessidade de compreender onde é que são necessárias as melhorias e qual é o ponto inicial de mudança. Por outro lado, o mapeamento TO-BE, requer criatividade por parte dos analistas responsáveis na resolução de problemas e desenho de processos que permitam obter resultados geralmente, apenas baseados na imperfeição da informação sobre a qual a organização se rege para alcançar (Smith e Sarfaty, 1993).

Parte 2. Caso Latourrette Consulting

Capítulo I – Latourrette Consulting: *Innovation for Customer Experience Management*

1.1 História

A Latourrette Consulting é uma empresa de consultoria que atua na área da gestão da informação. Fundada em 2010, com sede na cidade do Porto, por Carlos Latourrette – profissional especialista em gestão da informação e documental há mais de vinte anos na indústria, assumindo funções de Diretor Executivo (CEO – *Chief Executive Officer*). Em 2012, deu-se a entrada como sócio de João Assunção – especialista na arquitetura de sistemas de gestão de informação, que assumiu funções de Diretor Técnico (CTO – *Chief Technology Officer*). Nesta fase, surge o centro de desenvolvimento, na cidade de Leiria, que lhe permite desenhar, desenvolver e implementar novas soluções capazes de responder mais eficazmente às necessidades de suporte e apoio dos clientes. No ano 2015, abriu o primeiro escritório internacional, em São Paulo, Brasil. Os quadros técnicos da empresa acompanharam este crescimento, iniciando-se com Carlos Latourrette como único membro em 2010, e contando no ano de 2017 com vinte e nove colaboradores, em quatro países distintos.

As soluções de gestão da informação desenvolvidas e oferecidas pela Latourrette Consulting têm como foco principal as grandes empresas, já que os problemas de gestão da informação são proporcionais à dimensão das organizações (AIIM, 2011). A visão passa por consolidar-se no mercado nacional como uma empresa de consultoria em gestão da informação de referência, oferecendo uma variedade de serviços que suprimam todas as necessidades em gestão da informação das organizações, apostando numa estratégia de especialização como diferenciação, suportando-se para isso em

parceiros tecnológicos de referência mundial e clientes como a SONAE, Bancolombia, I2S, TAP, Luís Simões, Liberty Seguros, Willis, seguradoras, e empresas de telecomunicações. Os valores da empresa passam por assegurar inovação, qualidade, entrega e crescimento sustentável através de uma forma de ser efetivamente credível.

1.2 Visão, Cultura e Valores

As organizações enfrentam, atualmente, desafios de gestão da informação de diversas dimensões e origens, num ambiente de crescente e elevada competitividade e exigência à escala internacional. Esses desafios exigem uma resposta na introdução progressiva num ritmo acelerado de qualidade, ao menor custo disponível.

A missão a que a Latourrette Consulting se propõe a dar resposta, é o desenvolvimento de um projeto comum e detalhado a cada um dos seus clientes, aplicando o mote de produzir “mais” com o que o seu cliente já possui e apresenta, e com isso, aumentando o seu retorno no investimento (*ROI* – Return On Investment), das soluções alvo de investimento anterior, conhecendo e acompanhando cada vez mais intrinsecamente as necessidades reais e fulcrais, atuais e futuras dos seus clientes, num ambiente de contínuo crescimento, inovação e melhoria. A Latourrette Consulting assume o comprometimento de assegurar qualidade, inovação, dedicação, entrega e crescimento sustentável, suportado por uma forma de ser, trabalhar e evoluir efetivamente credível. Consolidando-se no mercado nacional como uma consultora em gestão da informação de referência e oferecendo uma pluralidade de serviços que possibilitem suprimir as necessidades e problemas de gestão da informação que as organizações enfrentam, permite-lhe crescer em experiência e reputação que suportem o seu crescimento enquanto empresa ativa em mercados internacionais.

A cultura interna da empresa caracteriza-se pela sua flexibilidade estrutural e abertura de processos, valorizando a individualidade e o espaço para crescimento e evolução.

1.3 Produtos e Serviços

A Latourrette Consulting mantém um investimento na especialização nas áreas de plano, desenvolvimento, implementação, integração, entrega e suporte de soluções de gestão documental, e processos de trabalho e arquivo, recorrendo para isso a parcerias com entidades especialistas em áreas pioneiras em processos de implementação técnica das soluções oferecidas. Estas parcerias permitem-lhe auferir o grau de especialização na implementação de soluções de *players* globais, destacadamente:

- Kofax: KTA - Kofax Total Agility; KC – Kofax Capture; KTM - Kofax Transformation Modules; Kofax Analytics; Kofax Mobile Capture; Kofax Mobile SDK; Kapow; Digital Signatures.
- Microsoft Corporation: Office 365; Sharepoint For ECM; Microsoft Azure.
- Visioneer: Visioneer OneTouch; Xerox Documate Scanners
- Avison: Avison OneTouch Technology

Com oferta de um amplo leque de soluções e especialização para a gestão da informação em diferentes áreas (organização e alinhamento, formação e *coaching*, metodologias e práticas, engenharia e implementação) a Latourrette Consulting reúne competências para apoiar os seus clientes aquando a definição estratégica inicial, implementação da solução, processos de trabalho e arquivo, garantindo o suporte às mesmas.

A Latourrette Consulting apostou no desenvolvimento de uma solução de gestão de documentos que propõe simplificar a relação entre as empresas e os seus contabilistas: o Bizdocs (no qual se centrará este plano). Sendo que as soluções

desenvolvidas pela empresa são à medida das grandes empresas, o Bizdocs destaca-se por representar uma fuga a esse cenário, concebido como um exercício de democratização das grandes soluções de gestão da informação, acessível (e dedicado) a micro, pequenas e médias empresas, sem possibilidades de considerarem outra oferta de recursos. De fácil utilização, permite às pequenas empresas usufruir da mesma tecnologia e vantagens associadas a grandes empresas, permitindo-lhes ganhos na performance dos seus processos, afirmando-se enquanto parte do processo de transformação digital. No âmbito da expansão do Bizdocs, as funções passarão por construir um plano de internacionalização à sua imagem: analisando condições internas à organização (personalidade e histórico de decisões), analisando o mercado (identificação de oportunidades ou ameaças), diagnosticando vantagens e fraquezas do processo (apoios, custos, condicionantes, condições adaptabilidade), formulando um posicionamento estratégico e por final, assegurando a aplicação prática do mesmo.

1.4 Organização interna

O sistema de organização pela qual a Latourrette Consulting se rege caracteriza-se pela flexibilidade da sua estrutura interna e abertura nos processos, com todos os seus departamentos em constante comunicação entre si, de cariz mais ou menos formal, sem a necessidade de recorrer a burocracias. Enquanto empresa de consultoria, é suportada por dois departamentos base: departamento de consultoria/entrega e departamento de desenvolvimento, que trabalham em conjunto nos projetos de gestão da informação. O funcionamento destes departamentos é suportado e apoiado por outros, que trabalham ao nível da infraestrutura, controlo de qualidade e apoio ao cliente. Além destes, conta ainda com o departamento administrativo e o departamento comercial e de pré-venda. O ambiente de trabalho promovido pela Latourrette Consulting exige uma interação contínua entre os departamentos, não estando os colaboradores limitados a um deles, considerando as suas competências e formação.

1.5 Posicionamento

A Latourrette Consulting pretende passar uma marca caracterizada pela seriedade e profissionalismo com que aborda qualquer projeto. A esta primeira caracterização, acrescenta-se a sua personalidade inovadora, refletida no seu mote *Innovation for Customer Experience Management*. Para a Latourrette Consulting, manter-se a par da mais recente tecnologia é a base para tudo o que faz e oferece. O último aspeto a realçar na sua identidade, é a valorização e cuidado investido na relação com os seus clientes, procurando conhecer e dar resposta às necessidades reais, atuais e futuras, dos seus clientes. A sua posição de *start up*²⁸ permite-lhe distanciar das personalidades associadas a grandes empresas e nas relações inflexíveis e impessoais que mantêm.

1.6 Prémios e Reconhecimentos internacionais

Os reconhecimentos externos de que a Latourrette Consulting foi alvo ajudaram na projeção da empresa para mercados exteriores, alavancando as possibilidades para a implementação de um plano de internacionalização. A distinção nos *Kofax International Awards – Best ROI/Integration of Kofax in a SharePoint environment, e Business Transformer of the Year; Visioneer Outstanding Partner Award – The Most Innovative VAR*; e a nomeação para os *Document Manager Awards – Accounts Payable/Invoicing Product of the Year*, são exemplo de distinções internacionais que premiaram sua a forma inovadora de apresentação de soluções de gestão de documentos²⁹.

²⁸ Entende-se *Start up* enquanto organização inovadora de grande potencial de crescimento (Robehmed, 2013).

²⁹ Com destaque à sua solução original: Bizdocs.

1.7 Mercados internacionais

O foco da Latourrette Consulting para atuação numa área de competências específicas e de vanguarda, exige a necessidade de exposição além das fronteiras do mercado nacional. Este foco numa área quase de nicho, foi seguido desde a sua fundação com investimentos em contatos, parcerias e apresentações internacionais estrategicamente planeadas e realizadas. A sua opção de atuação passa pela especialização na matéria em que se foca e suporte por parceiros tecnológicos de referência global, capazes de se afirmarem no mesmo grau de especialização e de funcionarem num ambiente internacional enquanto pontes de conexão para a abertura de portas externas. Em 2013 surgiu a primeira colaboração internacional da Latourrette Consulting através da prestação de serviços para a Kofax Incorporated, no Brasil.

Capítulo II – Bizdocs: O Portal da Transformação Digital

O Bizdocs, desenvolvido pela Latourrette Technologies, apresenta-se como uma nova solução que permite concentrar num único ponto toda a informação da empresa, organizada de forma totalmente automatizada, através de uma plataforma desenvolvida para o efeito, onde o utilizador necessita apenas de digitalizar (se em formato papel) ou importar os seus documentos (se em formato digital) diretamente para a plataforma. Com apenas um passo, a informação é automaticamente classificada por tipo de documentos, organizada por diários, lançada no *software* de contabilidade e ainda acessível online em qualquer dispositivo e em qualquer lugar ou altura. O Bizdocs corresponde assim ao objetivo de redução de papel nas empresas, reduzindo drasticamente a intervenção humana no processo de *bookkeeping* e lançamento contabilístico: permite a “democratização contabilística”, admitindo a gestão da informação documental por parte das Pequenas e Médias Empresas, usufruindo estas da mesma tecnologia das grandes empresas.

O Bizdocs apresenta um alto valor acrescentado percebido, atendendo à agilidade no tratamento da informação contabilística, permitindo ganhos significativos de produtividade da gestão da informação documental, com elevada redução de recursos (sejam monetários ou papel). A perceção deste valor acrescentado é espelhada no interesse de marcas como Kofax, Xerox, Visioneer, Microsoft, e Avison na aplicação junto dos seus clientes, traduzindo-se em múltiplos acordos entre estas multinacionais e a Latourrette Consulting.

A agilidade de processos nos sistemas de produção e gestão da informação documental³⁰, é um dos fatores críticos das grandes empresas, especialmente das

³⁰ Com foco na documentação contabilística. No entanto, o seu nível de atuação é expansível a qualquer tipo de informação e organização.

multinacionais, pela necessidade de concentração da informação “espalhada” globalmente. O sistema Bizdocs permite, com facilidade de utilização a concentração da informação apenas num ponto, transferindo e centralizando a informação produzida em todos os restantes pontos. O Bizdocs permite desta forma a reengenharia de processos produtivos em respeito à normalização da leitura e tratamento contabilístico interno de uma empresa, maximizando o valor dos recursos existentes. Outra melhoria no processo produtivo associado à utilização do Bizdocs é a diminuição de erros: realizando uma leitura automática e uma classificação parametrizada, a probabilidade de erro é quase inexistente, ainda mais se em comparação ao volume processado manualmente numa grande empresa. Os resultados finais são visíveis nos níveis de eficácia produtiva e consequente redução de custos, contribuindo para uma estratégia de Investigação e Inovação, e especialização inteligente.

A solução Bizdocs utiliza uma plataforma desenhada para o efeito, com recurso a processos de engenharia informática, permitindo, através de domínios como a *Cloud* a aplicação em variados sistemas móveis³¹ e computadores portáteis, descentralizando uma função tipicamente destinada ao espaço local, para uma geograficamente global. Esta funcionalidade permite elevar o contributo dos sistemas em termos de aplicabilidade, revolucionando o conceito da gestão documental associado às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). O Bizdocs demarca-se dos conceitos de manuseamento de papel e tratamento de informação associados a processos burocráticos, demorados e de fraco valor acrescentado para a empresa oferecendo ao mercado fatores diferenciadores como a leitura ótica de caracteres na digitalização de documentos, permitindo o lançamento contabilístico quase de forma automática, reduzindo drasticamente o tempo do processamento.

A sua aplicabilidade permite dominar e aprofundar novas formas de comunicação de informação contabilística, pela utilização de novas ferramentas de bolsa, em sintonia com os novos princípios de prestação de serviços, minimizando

³¹ Consideram-se dispositivos desde *smartphones* a *tablets*.

custos e a sua utilização pelas PMES, afirmando-se como uma plataforma de digitalização de documentos pioneira no cenário destas.

O aspeto de maior impacto previsto para o produto Bizdocs é a facilidade do seu manuseamento e tratamento online em qualquer ponto geográfico do mundo, através da utilização de novas formas de comunicação da informação contabilística, proporcionando um relato fidedigno da informação aos *stakeholders*. O Bizdocs democratiza o tecido empresarial, disponibilizando uma solução igual à das grandes empresas para as PME's, inovando no contexto das distâncias para o tratamento da gestão documental e disponibilização de informação básica de gestão.

O Bizdocs enquadra o plano de soluções desenvolvidas pela Latourrette Consulting, destinadas fundamentalmente às empresas de diversos setores, públicas ou privadas, nas várias áreas da gestão documental, permitindo a utilização de mecanismos e ferramentas já testadas em grandes empresas, sendo um produto de utilização de massas, permitindo a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou recursos, a gestão da informação documental de forma simplificada e eficaz, criando uma ligação estreita entre o contabilista e a empresa online (até então, maioritariamente presencial). Ao nível internacional, o desenvolvimento comercial da Latourrette Consulting permitirá a continuidade no desenvolvimento de outras soluções e produtos destinados a empresas nacionais e estrangeiras, contribuindo para os domínios de Investigação e Inovação, numa especialização inteligente, com recurso às novas tecnologias e conceitos de informação e comunicação do mundo empresarial global.

Destaque-se ainda o cariz ecológico e ambiental do projeto, que visa viabilizar a transição para um modelo de sociedade e sistema económico ecológico, pela aplicação de conceitos da eco inovação (tecnologia, serviços e modelos económicos ecologicamente sustentáveis, igualmente de alto nível eficiente). Concentrando e organizando num único local toda a informação documental da empresa, de organização

automática, de acessibilidade online sendo apenas necessário por parte do utilizador a digitalização dos documentos, promovendo com esta prática o mote de “Contabilidade sem Papéis”, e elevando desta forma a consciência ambiental das empresas, de forma direta e prática.

O Bizdocs foi um projeto desenvolvido ao longo de mais de três anos pela Latourrette Consulting, reflexo da elevada capacidade técnica dos seus recursos internos para o desenvolvimento de sistemas de engenharia informática complexos e avançados. Desta forma, a Latourrette Consulting contribui de forma incremental para a notoriedade do país nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), em sintonia com os programas e orientações nesta área de Portugal e União Europeia.

Capítulo III – Planejamento do Processo de Internacionalização

O objetivo do desenvolvimento e aplicação criteriosa do plano de internacionalização na Latourrette Consulting é incrementar significativamente os serviços prestados, servindo enquanto alavanca para a melhoria do panorama de interações com o exterior, com foco para este projeto a comercialização do Bizdocs. O Plano de Internacionalização assentaria desta forma em duas vertentes: chegar a grandes empresas, através dos diversos serviços prestados atualmente, e às Pequenas e Médias Empresas (PMEs), através do Bizdocs.

O cenário de partida para o desenvolvimento do processo de internacionalização envolvia, desde logo, a presença no Brasil, país no qual a Latourrette Consulting conta com um escritório dedicado à implementação de soluções de gestão de informação para grandes empresas. Pretende-se o aproveitamento desta presença em território brasileiro, como um dos pontos de partida para iniciar a expansão internacional do Bizdocs para o mercado sul americano. No mesmo mercado, destaca-se ainda a parceria com Asic (Colômbia), enquanto fator a considerar no seu historial internacional. Outro ponto também a considerar é a prospeção realizada através de feiras em anos anteriores (Accountex 2016 e AIIM UK Forum) no Reino Unido, onde o Bizdocs foi apresentado mundialmente. O plano de internacionalização deverá considerar estas experiências internacionais enquanto influência para determinar o seu ponto de partida e desenvolvimento.

3.1 Descrição do Plano

A análise descritiva do projeto de expansão é tida enquanto ponto de destaque no desenvolvimento do plano de internacionalização. Importa delinear modelos e

determinados objetivos de vendas e estratégias para captação de novos clientes, associadas a cada mercado específico, justificando devidamente a seleção destes.

A definição de um processo de internacionalização é resultado de uma decisão estratégica de gestão sustentada e devidamente fundamentada com aquele que tem sido o trajeto percorrido pela Latourrette Consulting enquanto referência da gestão documental internacional. Esta planificação posicionará a Latourrette Consulting numa escala de intervenção global, e permitir-lhe-á reforçar fatores críticos para a competitividade do seu negócio. A estratégia passará por encarar como oportunidades de desenvolvimento pontos críticos analisados, que se pretendem melhor e anular, nomeadamente:

- Inexistência de um departamento comercial Internacional;
- Inexistência de um departamento de Investigação e Desenvolvimento dedicado ao projeto Bizdocs;
- Quadro de pessoal reduzido;
- Ausência de parceiros locais em alguns mercados identificados.

O plano para o processo de internacionalização insere-se no aprofundamento de áreas de especialização para Portugal, ao nível da produção e comercialização nacional, que dotará a Latourrette Consulting com fatores diferenciadores de promoção e prospeção em novos mercados internacionais, permitindo-lhe o plano servir de alavanca para os seus níveis de produção e desenvolvimento, e reforçando a sua competitividade global. O reforço no desenvolvimento de produtos tecnologicamente inovadores reafirma também a Latourrette Consulting enquanto empresa inovadora, geradora de emprego, com valor económico, social e territorial no mercado nacional. Prevê-se que o esforço de internacionalização associado à inovação em domínios de especialização empreendido pela Latourrette Consulting possa ter efeito de despoletar novas necessidades tecnológicas e o investimento nas mesmas por novos empreendedores. Não se pretende que o contributo seja a nível regional, mas sim no destaque a nível

nacional, com o desenho de um centro tecnológico onde a Latourrette Consulting pretende destacar-se.

Pretende-se, com a aplicação deste plano, o seu crescimento fora de portas, fazendo uso de competências altamente especializadas adquiridas e da sua rede de parceiros mundial. Considerando as suas características e objetivos, a empresa enquadra-se na prioridade das políticas públicas do país: alargamento de empresas tecnologicamente inovadoras, com desenvolvimento seletivo e especializado, com pretensões exportadoras.

O processo de internacionalização da Latourrette Consulting deve ser enquadrado nas suas competências no apoio a clientes nas fases de definição estratégica, e implementação e suporte de soluções de gestão de conteúdos, *workflow* e arquivo (*Enterprise Content Management – ECM; Business Process Management – BPM; Business Intelligence – BI*)³². Baseando a sua expansão nas suas mais valias, foi efetuado um trabalho de preparação e desenvolvimento de uma rede de parceiros de reputação reconhecida no plano mundial³³, permitindo-lhe alcançar a nível individual reconhecimento internacional, suportado pelas diversas distinções que obtiveram³⁴, com destaque da solução Bizdocs, enquanto ferramenta de software e hardware complementar.

Na ótica de interesse para a Latourrette Consulting, a associação e a participação em colaborações tornam a sua oferta mais apelativa, reforçando a sua estratégia de comercialização a uma escala global. Para a aplicação do plano de internacionalização,

³² ECM: Gestão de Conteúdo Empresarial; Arquivo e organização sistemática de informação utilizada por um público designado (AIIM, 2017);

BPM: Gestão de Processos de Negócio; Definição, melhoria e gestão de processos *end-to-end* de uma organização (Rock e Dwyer, 2015);

BI: Inteligência Empresarial: Estruturação da informação da Organização (Dedić e Stanier, 2016).

³³ Destaque-se Google, Visioneer, Xerox, Kofax, Microsoft, e Avision.

³⁴ Distinções nos *Kofax International Awards, Visioneer Outstanding Partner Awards, e Document Manager Awards*.

a aposta numa presença sustentada, pela comercialização do Bizdocs e implementação de soluções de gestão de conteúdos, *workflow* e arquivo (com âmbito dedicado a PMEs).

O plano prevê a contratação de colaboradores com especialização e competências para os mercados, dentro do sector, que integrem um recém-criado departamento comercial internacional³⁵, com vista ao cumprimento de metas financeiras estabelecidas internamente. As características da atividade em que a Latourrette Consulting se insere ditam que, o investimento em recursos humanos altamente qualificados (com destaque para áreas tecnológicas, apesar da conjuntura multidisciplinar) seja fundamental. O departamento comercial que providenciará o suporte ao projeto será constituído pela contratação de comerciais com competências de engenharia informática e linguísticas (função de *pre-sales engineer*³⁶), assistentes comerciais, e um diretor comercial. Não obstante, será também planificado um reforço pluridisciplinar de competências, permitindo não só o auxílio na implementação comercial, como também, servindo o propósito de continuidade do investimento em investigação e desenvolvimento.

São também consideradas despesas afetas em cada mercado: viagens para prospeção e promoção e demonstração do produto; presenças em feiras eventos do setor, ou promovidos por parceiros; contratação de serviços e implementação de ações especializadas para operações no mercado. Pretendendo um processo de internacionalização eficaz, sustentado e estável, definem-se três fases que devem ser correspondidas:

1. Ação Interna para Internacionalização. avaliação sobre as condições para a internacionalização e estudo para definição de mercados-alvo, de objetivos e delineação do projeto. A opção pelas regiões da América do Norte e América

³⁵ Não obstante à sua criação, é igualmente prevista a contratação de colaboradores para as áreas administrativas, financeiras, e de engenharia.

³⁶ Membro da equipa de vendas de contato direto com o cliente, responsável pela recomendação de produtos, opções e serviços que melhor dão resposta às necessidades do negócio deste (Mourer, 2008).

Latina, assim como com o Reino Unido resulta do trabalho para a continuidade de relacionamento comercial já existente com os parceiros lá localizados: pretende-se, na fase inicial de expansão, a atuação em clientes destes, simultaneamente com o processo de procura de novos clientes, independentes destes. A maturidade destes mercados, associada ao ambiente de desenvolvimento exponencial das TICs na área da gestão documental, identifica uma oportunidade de sucesso aquando a entrada nos mesmos: o cariz inovador do produto, suportado pelo vasto conhecimento no desenvolvimento de soluções integradas, e com reflexo na relação preço-qualidade da oferta, destaca a Latourrette Consulting numa conjuntura de mercado que lhe é, nestes termos, favorável. O investimento na região da América Latina tem como ponto central o Brasil, aproveitando-se a racionalização de meios para suportar a racionalização de meios, alargando o raio de ação aos países circundantes. O mercado latino apresenta-se como um mercado natural para a Latourrette Consulting, suportado não só pela proximidade geográfica ao mercado brasileiro, mas igualmente pela relação comercial que mantém com a Asic, enquanto parceiro de entrada, de forma indireta.

2. Ação Externa para Internacionalização. Prevêem-se três tipos de ações complementares a desenvolver nesta fase da estratégia de entrada. Em cada mercado, serão levadas a cabo ações de prospeção, identificação e promoção do Bizdocs a redes de clientes, numa abordagem *business to business*. Em certos mercados, será também marcada presença em eventos: ECMMeeting, e Ciab FEBRABAN no Brasil; Kofax Connections, Kofax Transform, e AIIM USA nos Estados Unidos da América; AIIM Forum no Reino Unido. No decorrer destes períodos, serão agendadas também deslocações a mercados-alvo “vizinhos”³⁷. Para o acompanhamento destas presenças internacionais, prevê-se o desenvolvimento e aplicação de campanhas de marketing, focadas em tecnologias Web para a apresentação de material de demonstração do Bizdocs. Além da presença eventos, outra tipologia de abordagem será a participação em

³⁷ Exemplo de visitas à Colômbia, aquando a presença nos Eventos do Brasil.

feiras com espaço e *stand* próprio. Com destaque para feiras no Reino Unido, aproveitando o *know-how* de presenças anteriores, acompanhados pela Xerox, será agendada a participação na feira Accountex, referência no setor de contabilidade. A última tipologia de abordagem representa uma ideia inversa, pela organização do evento Bizdocs, onde seriam trazidos a Portugal potenciais clientes (resultado das ações de prospeção de mercado mencionadas em pontos anteriores), e *opinion makers*, para apresentar a Latourrette Consulting, com demonstrações práticas da sua oferta de serviços. Esta abordagem permite providenciar aos visitantes um ambiente em que poderão testar os serviços e produtos da Latourrette Consulting, ao mesmo tempo que é fomentado o relacionamento interpessoal e comercial.

3. Valor Acrescentado retirado da Internacionalização. Última etapa do processo, com a implementação de uma metodologia de monitorização, acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos face aos objetivos delineados. Serão realizadas avaliações quantitativas e qualitativas, recorrendo a modelos de gestão do relacionamento com clientes (*Customer Relationship Management - CRM*³⁸).

3.2 Análise SWOT

Na fase inicial de planeamento, a estratégia utilizada para análise de cenário consistirá numa Análise SWOT: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), enquanto sistema simples de verificação da posição estratégica da Latourrette Consulting no ambiente em questão.

³⁸ CRM: Processo implementado pela organização para a Gestão de Relacionamento com o Cliente que permita a compreensão das suas necessidades e respectiva rápida resposta. (Rigby, 2015)

- Forças. Reconhecimento internacional de especialistas em gestão documental e distinção enquanto projeto “inovador e criativo de implementação de sistemas e tecnologias de informação a nível mundial”³⁹; Equipa dos quadros técnicos com elevada qualificação e experiência em múltiplas áreas⁴⁰ e em processo de crescimento; Experiência em cenários internacionais⁴¹; Características inovadoras do produto⁴²; Carteira de clientes de relevo de notoriedade nacional e internacional. Cariz ecológico e ambiental da solução.
- Fraquezas. Inexistência de um departamento comercial internacional; Falta de departamento de Investigação & Desenvolvimento dedicado ao projeto Bizdocs; Quadro de pessoal reduzido; Carência de parceiros locais identificados em certos mercados internacionais; Necessidade de adaptação a novos mercados (distintos a nível económico, legislativo e contabilístico⁴³. Não conta, na fase pré projeto, com parceiros que consistam em entidades não empresariais do sistema de Investigação e Inovação⁴⁴
- Oportunidades. Participação em diversas redes de parcerias com empresas com presença global (Google, Visioneer, Xerox, Kofax, Microsoft, Avision); Propensão de expansão internacional para novos mercados⁴⁵; Facilidade na entrada em novos mercados dado existência de canais de parcerias com empresas globais⁴⁶; Participação na difusão de iniciativas governamentais de desmaterialização documental; Vasto mercado-alvo em que o projeto se insere (PMEs), sem soluções de gestão documental; Cariz ambiental e ecológico (de encontro com as crescentes preocupações ambientais das empresas) e o mote de escritórios

³⁹ Premiações internacionais em anos consecutivos (2013 – 2014)

⁴⁰ Equipa constituída por membros com grau académico em Gestão de Informação, Engenharia Informática, Gestão de Informática, Relações Internacionais, etc.; com especialização nas áreas da gestão processual (nomeadamente, gestão documental).

⁴¹ Abertura do escritório em São Paulo, Brasil (2015) e projetos desenvolvidos para o Bancolumbia (2016, 2017)

⁴² Digitalização dos documentos e lançamentos contabilísticos diretos em qualquer software de contabilidade com apenas um toque.

⁴³ O funcionamento do Bizdocs exige pleno conhecimento e integração com o sistema de contabilidade nacional em questão, de forma a garantir a automatização do processo.

⁴⁴ O mais aproximado para caracterizar uma relação do género, será o contato mantido com o Instituto Politécnico de Leiria (IPL), pela sua instalação (na região de Leiria) na incubadora de empresas participadas pelo IPL; e onde contrata maioritariamente colaboradores recém-formados.

⁴⁵ Destaque para Reino Unido, Espanha, França, Polónia, Angola, Estados Unidos da América, Brasil, Colômbia, Chile, e Peru.

⁴⁶ Google, Visioneer, Xerox, Kofax, Microsoft, e Avision.

sem papéis; Oferta de um sistema *Cloud* em fase de crescimento; Cenário de aumento de dispositivos móveis, indutor à procura de soluções *Cloud* e *Mobile* (Hill, 2016); Multiplicidade de formatos e origens de documentos conduz à necessidade de sistemas e processos de organização automática da informação num único local e em formato digital; Crescimento da informação em formato digital, indutor para a necessidade de competências para a gestão da mesma.

- Ameaças. Cultura de investimento escassa em gestão documental para as PMEs; Cenário de tecnologias e sistemas em constante evolução e mutação; Contexto político-económico imprevisível; Existência de produtos que poderão ser inicialmente entendidos enquanto semelhantes à solução Bizdocs.

Com base nesta análise SWOT, desenvolveu-se uma análise dinâmica e qualificada sobre como devem ser respondidos os pontos abordados.

- Forças. Momento favorável para diversificação e alargamento da base de clientes; Capacidade interna para aproveitamento do *know-how* dos colaboradores de melhorar e aperfeiçoar o Bizdocs; Posicionamento enquanto solução de gestão documental para empresas prestada pelos gabinetes de contabilidade⁴⁷; Permite a gestão de todos os tipos de documentos da empresa, não apenas de um (exemplo, de contabilidade); Utilização de digitalizador e tecnologia própria, facultando a oferta da solução completa⁴⁸; Informação *touchless* e em tempo real; Transformação dos documentos digitalizados em ficheiros PDF pesquisáveis e não imagens.
- Fraquezas: Adaptação do Bizdocs ao funcionamento e regras dos sistemas contabilísticos dos diversos países; Ainda não capacitado para certas

⁴⁷ Inclusão dos contabilistas no processo.

⁴⁸ Inclui Scanner, acesso ao Portal Bizdocs na Cloud, utilização das ferramentas de classificação e extração, e integração com qualquer software contabilístico.

funcionalidades: exemplo, captura mobile; A nível da plataforma Kofax, apenas permite o tratamento de documentos formato PDF; Inexistência atual de outras funcionalidades para captura automática de recibos⁴⁹. Participação em fóruns e eventos de organização universitária, onde podem promover não unicamente as relações com os alunos, mas igualmente, de forma a fomentar futuras relações institucionais.

- Oportunidades: Aposta nas parcerias⁵⁰ com destaque para a comercialização do Bizdocs e do ideal “escritórios sem papéis”; Possibilidade de expansão para novos mercados e comercialização imediata do Bizdocs; Contratação de novos quadros técnicos⁵¹ e consequente formação de um departamento comercial internacional dedicado;
- Ameaças: Avaliação da concorrência (direta ou indireta); Distinção e distanciamento face a soluções semelhantes ao Bizdocs; Constante integração com tecnologias *state of the art*.

3.3 Análise de Mercado

Importa nesta fase efetuar uma análise criteriosa da situação do mercado, identificando as suas características centrais: onde estão localizados os atuais e futuros clientes da solução; quais as necessidades que se comprometem a dar respostas e que benefícios podem ser retirados das mesmas; quais os canais de distribuição a utilizar; qual a segmentação entendida e quais os critérios utilizados; qual a dimensão atual e potencial do seu mercado.

⁴⁹ Por exemplo, através da conta de email do utilizador.

⁵⁰ Reforço dos canais de parcerias estabelecidos e procura para integração em novas redes globais.

⁵¹ Foram consideradas diversas áreas, necessárias ao funcionamento do Bizdocs.

A Latourrette Consulting é uma empresa prestadora de serviços de consultoria e implementação de projetos de gestão de informação a empresas de grande dimensão, para as áreas de atuação como Serviços Financeiros, Retalho, Seguros, Sistemas de Pagamento, Correio Digital, Recursos Humanos, Logística e Transportes, contando com uma carteira de clientes preenchida por ambas organizações nacionais (casos Sonae, Luís Simões, TAP, etc.) e internacional (casos Bancolombia – Colômbia; Willis Towers Watson – Reino Unido, etc.). A atividade internacional, enquanto objetivo estabelecido, tem apresentando contornos de crescimento, resultado alcançado maioritariamente através da prestação indireta de serviços a clientes dos seus parceiros, por si só, clientes diretos nacionais, e igualmente via a sua rede de parcerias globais. A pertença a estas redes de parcerias funciona enquanto elo de ligação e impulsão da presença da Latourrette Consulting em vários mercados, permitindo-lhes conquistar clientes de grande dimensão pelo contacto direto⁵², tais como Kofax Incorporated (EUA) e Asic (Colômbia).

O desenho e implementação do seu plano de internacionalização passará pelo suporte das redes de parcerias de referências globais das TIC que integra, juntamente com a sua capacidade autónoma crescente de influência e renome, permitindo-lhe não só crescer em mercados onde já tem presença, mas também entrar em novos. A estratégia de atuação da Latourrette Consulting pretende continuar com a prestação de serviços de gestão de informação a organizações de grande dimensão, plano onde estabeleceu considerável reconhecimento internacional, sobretudo devido à sua disposição de constante especialização na área. O projeto Bizdocs, pretende, porém, dar resposta a outro formato de mercado: as PMEs. A ideia deste projeto passa por permitir às PMEs acesso às mesmas ferramentas desenvolvidas e aplicadas pela Latourrette Consulting em organizações de grande dimensão, mas a um custo de utilização adequado à capacidade das mesmas. A aplicação deste plano reposiciona a Latourrette Consulting enquanto organização exportadora, com as PMEs a ilustrarem o alargamento do perfil da sua carteira de clientes. O projeto Bizdocs afirma-se como a resposta da Latourrette Consulting à crescente necessidade de integração e gestão de informação

⁵² Contrariamente à introdução por uma terceira parte (membro da rede de parcerias), como em cenários anteriores.

das empresas, que pretendem soluções eficazes ao menor custo possível. Desta forma o Bizdocs é uma resposta “à medida” das necessidades individuais de cada cliente, permitindo a ambas as partes rentabilizar o seu tempo, organização, custos e investimento⁵³.

O projeto Bizdocs afirma-se como peça central à estratégia de internacionalização definida para o presente plano, enquanto resposta às necessidades de gestão documental para organizações de pequena dimensão. Ao mesmo tempo, o Bizdocs permite à Latourrette Consulting não só alargar o seu mapa geográfico de atuação, como reforçar o investimento em novas competências e tecnologias, num processo de contínuo desenvolvimento de soluções inovadoras, capazes de responder a necessidades de gestão de informação mais complexas, oferecendo uma solução transversal à dimensão das organizações, de custo menor, e fácil utilização na ótica do utilizador. Este plano permite à Latourrette Consulting continuar a evoluir nas ferramentas de gestão documental onde vem demonstrando capacidade competitiva, processo simultâneo ao reforço da qualificação do seu quadro técnico, mantendo-se inovadora, e cumprindo o mote de apresentar um serviço de qualidade diferenciadora e competitiva aos seus clientes.

A calendarização para o plano definido prevê a expansão e atuação dos serviços da Latourrette Consulting acerca de dez novos mercados. O método de escolha para expansão de mercados assentou na análise da rede de parcerias e ligações atualmente existentes, enquanto canais privilegiados para a venda de serviços. A intenção passa não unicamente pela expansão, mas de igual forma pelo reforço dessas parcerias, enquanto estratégia e oportunidade para demonstração de posição num dado mercado. Em termos práticos de estratégica, o objetivo passa pela venda das soluções reconhecidas

⁵³ A oferta de serviços pela Latourrette Consulting permite a organização de sistemas de gestão documental com base nos recursos que o cliente já detém, reduzindo o custo para este, e permitindo à Latourrette Consulting trazer valor acrescentado à sua performance.

internacionalmente a grandes organizações nos mercados internacionais, e alcançar o mercado das PMEs através do Bizdocs.

A estratégia de atuação nesses novos mercados passaria pela identificação de distribuidores locais, especialistas na área (científica e geográfica) e com uma carteira de clientes/contactos capaz de dar resposta à procura idealizada para o Bizdocs, nomeadamente no segmento de informação contabilística⁵⁴. A procura pelos serviços oferecidos pela Latourrette Consulting é motivada pela diferenciação e especialização na área da gestão documental e na implementação de soluções inovadoras para o tratamento e recolha de informação contabilística, levando, inclusive, à procura dos seus serviços por organizações concorrentes. Na aplicação prática a um novo mercado, esta situação origina um cenário em que, um cliente de uma organização concorrente estará, de forma indireta (no primeiro contacto), a ser parte da carteira de clientes da Latourrette Consulting face ao seu valor e apoio na gestão documental, que permite à concorrência sua cliente responder às respetivas necessidades. O perfil de clientes torna-se também mais alargado, com o projeto Bizdocs a possibilitar a atuação no mercado das PMEs⁵⁵.

A escolha dos mercados da América do Norte e Latina (destacadamente Colômbia e Panamá) resulta da influência dos relacionamentos comerciais já existentes com parceiros, que mantêm contactos para atuação nesses mercados. Não obstante, importa salientar a postura internacional aberta da Latourrette Consulting. O seu plano de internacionalização prevê um desenvolvimento faseado, que permite a readaptação das orientações estratégicas da empresa.

A direção de crescimento nos mercados internacionais planeada para a Latourrette Consulting é centrada pelo conceito de Diversificação, com a sua orientação

⁵⁴ Enquanto plataforma de acesso entre o contabilista e o seu cliente que permite a eliminação de papéis, é destacado esse segmento de mercado.

⁵⁵ Os problemas de gestão de informação caracterizam-se pela sua proporcionalidade à dimensão das organizações. O Bizdocs possibilita o alargamento da carteira de clientes da Latourrette Consulting, até então focada nas organizações de grande dimensão.

estratégica de entrada ou reforço em mercados-alvo tem, como principal objeto catalisador, o Bizdocs. A Latourrette Consulting, utilizando a sua vasta e potencial rede de parceiros, promove acordos de colaboração com as instituições já citadas, integrando oficialmente a rede comercial destes no continente americano e partes do continente europeu. O objetivo fundamental é a venda do Bizdocs com um *input device* agregado, o scanner Avision, associação que, na visão da Latourrette Consulting, reforça a sua estratégia de comercialização global e torna o produto mais apelativo. O crescimento nos mercados será, desta forma, suportado na rede comercial consolidada pela Latourrette Consulting (que lhe permite sustentar e reforçar a visibilidade no panorama internacional), com o Bizdocs a afirmar-se enquanto fio condutor do processo. Além disto, a estratégia de expansão considera ainda a identificação de distribuidores locais (inicialmente, também ligados de forma direta/indireta a parceiros comuns), com conhecimento e contactos de área, nomeadamente na gestão de informação contabilística.

3.4 Análise da Concorrência

Para efeitos de planificação internacional importa identificar as empresas/soluções concorrentes nos mercados em que se prevê a integração. São percecionados os instrumentos de diferenciação e reconhecimento no mercado face às entidades concorrentes, identificando estas, assim como as áreas de competitiva críticas e comuns ao seu negócio.

Com suporte em parcerias com entidades mundiais de tecnologias de informação, no investimento em competências, e recorrendo a recursos humanos com altos níveis de qualificação e especialização, a Latourrette Consulting oferece um leque diverso de soluções para a gestão de informação (sobretudo na área de gestão documental e *workflow*), com um *know-how* especializado e reconhecido internacionalmente por diversas ocasiões. O Bizdocs afirma-se como uma solução

desenvolvida nos últimos anos⁵⁶, uma plataforma de acesso entre o cliente e o contabilista que permite a eliminação de papéis, com a mais valia de ser concebida para PMEs, tendo estas enquanto público-alvo. O Bizdocs é representado pela Latourrette Consulting, que possui os seus direitos comerciais, estando registado como marca nos mercados europeus, e retrata a redução da Latourrette Consulting à escala das grandes empresas em sistemas de gestão documental, para uma solução acessível a organizações de menor dimensão. O Bizdocs elimina a lacuna existente entre as grandes e as pequenas organizações, sem acesso a sistemas avançados de organização (seja pelo seu custo ou forma organizativa).

O espaço de crescimento potencial para o Bizdocs centra-se no seu mercado-alvo: PMEs e Gabinetes de Contabilidade. A existência de outras soluções no mercado não é sinónimo de similaridade de resposta com capacidade tão completa quanto a oferecida pelo Bizdocs. A procura no mercado por uma solução semelhante fechou com a conclusão da sua não existência no que toca ao universo das PMEs. A este fator, junta-se a agravante da não possibilidade de criação do lançamento contabilístico automático de documentos associados a escritórios de contabilidade com plena utilização de ferramentas de leitura ótica. Em termos analógicos, a funcionalidade “scan to *Cloud*” da Epson permite, sob o formato de uma impressora multifunções com ligação à internet, tal como é indicado, o encaminhamento direto para a *Cloud*, ao invés do armazenamento de documentos no computador. A limitação destas funcionalidades é, no entanto, o facto de se destinarem ao utilizador doméstico, não comportando por si só um serviço online de armazenamento em *Cloud*, sendo função adicional do utilizador preparar e executar essa organização e gestão. É relevante mencionar ainda o serviço de armazenamento de documentos digitais através de scan diretamente para *Cloud* pela Google⁵⁷, com a opção de procura e reconhecimento de caracteres. Apesar de, em termos estruturais se apresentar enquanto uma solução no âmbito da oferecida pelo Bizdocs, distingue-se desta em dois fatores centrais: 1. implica a utilização de outros

⁵⁶ Reflexo do conhecimento adquirido no desenvolvimento de projetos de gestão documental.

⁵⁷ Serviço Google Books (Google, 2017)

periféricos; 2. não se destina ou enquadra no mercado para as PMEs e Gabinetes de especialidade⁵⁸.

O Bizdocs, tem como destino uma ampla secção de mercado, sendo ferramenta transversal a qualquer forma de PME. A Latourrette Consulting identificou que, embora num cenário de existência de tecnologia que poderia corresponder às necessidades apresentadas pelas empresas, estas teriam que suportar os encargos das vertentes e dos processos para a compatibilização da solução. O Bizdocs foca-se em preencher esta lacuna, apresentando-se como uma solução mais completa e otimizadora da organização, aumentando a sua produtividade e ganhos. Esta estratégia de produto, permite à Latourrette Consulting realçar o seu reconhecimento internacional na matéria, apresentando, uma solução própria e original. O Bizdocs surge de acordos de colaboração com empresas multinacionais e permite à Latourrette Consulting marcar presença na integração da rede comercial destas parcerias⁵⁹ com objetivos estabelecidos da comercialização da solução agregada a um dispositivo de entrada (*input device*): a tecnologia de scanners da Xerox. Desta forma, caracteriza-se na forma de um catalisador no seu processo de internacionalização, suportando-se nesta pela rede comercial de parcerias que integra, fulcral no processo de entrada ou reforço de posição em determinado mercado-alvo e permitindo-lhe crescer a níveis de competitividade na prestação de serviços não só a organizações de grande dimensão, mas também a PMEs. O Bizdocs permite à Latourrette Consulting não só a criação de uma nova atividade dentro do seu dossiê de negócios, assim como alargar a sua atuação a diferentes âmbitos (nomeadamente PMEs).

A especialização e competência da Latourrette Consulting, reconhecida internacionalmente por *players* globais⁶⁰ em soluções de gestão informação documental e *workflow* de organizações destaca-se enquanto o seu grande fator competitivo à

⁵⁸ Considera-se aqui destaque aos Gabinetes de Contabilidade.

⁵⁹ Destaque para as regiões americanas (norte e sul) e europeia, onde é direcionada a pretensão de identificação de distribuidores locais nos mercados, nomeadamente na gestão de informação contabilística.

⁶⁰ Exemplos: a Microsoft, que a identifica enquanto parceiro de distinção na implementação do software Microsoft SharePoint; e a Kofax, já tendo distinguido a Latourrette Consulting na utilização da sua tecnologia e com a qual tem estreitado laços para a utilização das suas soluções e serviços.

escala global, permitindo-lhe, através da diversidade e solidez da sua rede de parceiros, adquirir ferramentas que permitem o desenvolvimento de soluções para os mesmos, que, pelas competências e prestígio global, contribuem para a qualidade do produto final, oferecendo-lhe destaque no mercado nacional face a concorrentes diretos, que por diversas ocasiões lhe requisitam os seus serviços especializados para gestão documental⁶¹. Esta associação é igualmente para a promoção da sua imagem, impulsionando a sua internacionalização (prestando serviços de forma indireta a clientes dos parceiros). A estratégia para internacionalização da Latourrette Consulting assenta, desta forma, no aproveitamento de uma conjuntura específica: desenvolvimento de um produto inovador; elevada qualificação dos seus quadros técnicos; historial de especialização nas áreas de gestão documental; reconhecimento internacional da sua capacidade de inovação; integração em parcerias de alcance global. Um reforço previsto para o seu quadro técnico permite-lhe melhor adaptabilidade à evolução no cenário em que se insere, e permite-lhe crescer no desenvolvimento e inovação de soluções, sendo capaz de oferecer uma resposta competente e eficaz aos seus clientes, assim como para a captação e identificação de novos clientes e parceiros locais/globais, afirmando-se competitiva a uma escala global para um projeto de internacionalização sustentada.

3.5 Manual Cultural de Negociação

Atendendo ao cenário multicultural em que o ambiente de negócios da Latourrette Consulting se insere, estabeleceu-se a necessidade de escrita de um Manual Cultural de Negociação. No Manual são abordadas visões de ações similares, interpretadas por cada país ou cultura analisado. Os países iniciais na qual esta análise incidirá incidir serão aqueles em que a Latourrette Consulting se localiza atualmente, ou para onde está previsto o alargamento brevemente⁶². A elaboração deste Manual foi

⁶¹ A exemplo, a Microsoft, recorrendo por diversas ocasiões aos seus serviços.

⁶² Brasil, Reino Unido, Colômbia, Estados Unidos da América, Espanha e Angola.

guiada por um breve enquadramento teórico⁶³, servindo de base para o mesmo. O conteúdo do Manual foi também transformado em infográficos, para desta forma facilitar a leitura e mensagem incluída.

3.6 Avaliação de Eventos

No sentido de estandardizar a avaliação e análise de possíveis oportunidades de participação em Eventos (a nível nacional ou internacional), foi desenhado um modelo de análise crítica para preenchimento aquando desse cenário. O modelo deve ser aplicado enquanto na fase inicial de avaliação do evento, servindo enquanto estrutura a uma ponderação mais detalhada, realizada futuramente. Nesta análise inicial, as informações deviam dar resposta aos seguintes critérios: Nome; Data; Local; Descrição do Evento⁶⁴; Área de Atuação; Público-Alvo; Modalidades de Participação; Custos Extra Previstos; *Outcomes*; *Drawback*; Contactos. A segunda parte do documento permite o preenchimento para previsão do orçamento necessário à presença.

3.7 Eventos

Sage Fórum (Lisboa e Porto).

A participação nos Sage Fóruns exigiu a preparação do material para apresentação de um Pitch nos dois eventos, em Lisboa e Porto e de toda a logística para o material de marketing e publicidade necessários ao acompanhamento da mesma (inclusive, com a criação de novo material, otimizado especialmente aos eventos). Apesar da localização nacional do mesmo, o nível de audiência permite à participação da Latourrette Consulting na apresentação do Bizdocs alcançar potenciais clientes não só no território nacional, mas igualmente de mercados internacionais de interesse.

⁶³ Fundamentado na Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede, abordada no capítulo IV – Importância da Dimensão Cultural.

⁶⁴ Definição teórica do evento, caracterização imparcial.

Convenção Rede Nacional de Contabilidade (Brasília) e 20º Congresso Brasileiro de Contabilidade (Fortaleza).

A presença nos eventos do Brasil exigiu a integração entre diversos departamentos na Latourrette Consulting. A presença e promoção num mercado assumido enquanto prioritário para o plano de internacionalização, exigiu o acompanhamento próximo de uma campanha de Marketing para a atração do maior número possível de visitantes à palestras e *stands* pelas quais a Latourrette Consulting era responsável na apresentação do Bizdocs, assim como às suas páginas de média social, formando um ciclo de conteúdo (novos visitantes poderiam consultar as páginas sociais como forma de conhecer as atividades no Brasil, e o presentes nas atividades poderiam, ao conhecer e interagir com o Bizdocs, conhecer o seu historial assim como próximos passos através das redes sociais). A comunicação da expansão do Bizdocs ao mercado brasileiro seguiu os mesmos traços de identidade que o definem, com foco no desenvolvimento de conteúdos temática acerca Transformação Digital (com o cuidado da sua adaptação à comunidade brasileira).

No cenário pós-eventos, foi delineado o envio de uma Newsletter para todos os contatos realizados durante, com o objetivo de estabelecer um “ponto de situação” relacional com quem visitou o *stand* Bizdocs: foi feito um rescaldo sobre a participação e resultado dos eventos, foram dadas indicações sobre a fase de adaptação e disponibilização do Brasil, e foi ainda mencionada ainda a nomeação para os Document Manager Awards (com objetivos de apelo à votação).

Esta forma de relacionamento representou, no plano para o Brasil, o primeiro contacto com o Bizdocs após a sua apresentação, assumindo papel central na forma de comunicação para futuras relações com clientes. Seguindo esse objetivo, o passo seguinte passou por uma fase de recolha, análise e tratamento de dados, de forma a otimizar a aplicação do Bizdocs no mercado brasileiro. Foi redigido um Questionário, com foco em perceber informações essenciais ao funcionamento do Bizdocs, cujas

respostas foram obtidas por duas formas distintas: 1. Através de interação direta, por email, entre contactos recolhidos nos Eventos e a equipa do Departamento Comercial Internacional; 2. Através do seu preenchimento online⁶⁵ (o acesso foi comunicado pelo envio de Nova Newsletter, para o mesmo universo de contactos).

Após o período para preenchimento da Pesquisa, foram recolhidas quarenta e cinco respostas através das duas modalidades de preenchimento. Para uma melhor interpretação dos dados, foi redigida uma análise de cariz geral, visando a identificação de padrões de consumo e expectativas a dar resposta pelo Bizdocs.

Accountex (Londres).

O regresso do Bizdocs à Accountex, Londres requereu um trabalho de longo de planeamento e preparação, com o envolvimento de diversos departamentos (marketing, logística, desenvolvimento) na Latourrette Consulting. Após a apresentação mundial do Bizdocs na edição anterior (2016), o regresso à Accountex seria a sua forma de afirmação enquanto solução viável e capaz de se estabelecer no plano internacional. Essa possibilidade de afirmação dotou a presença no evento como um ponto prioritário na aplicação do seu processo de internacionalização. A presença na Accountex exigiu, à semelhança dos eventos no Brasil, um acompanhamento próximo de uma campanha de Marketing Digital adaptada ao mercado britânico. Nesse sentido, de forma a potenciar a interação dos visitantes com as páginas sociais do Bizdocs, foi pensada a organização de um sorteio de um Bizdocs Mobi⁶⁶, com participação online disponível a qualquer visitante do stand. Foi também desenhada uma nova imagem para o stand Bizdocs, adaptando-o ao seu panorama atual de diferenciação face às restantes soluções de gestão documental, sob o mote "Be the Chosen One".

⁶⁵ Utilização da Plataforma Google Forms.

⁶⁶ Bizdocs Mobi inclui a oferta um scanner Mobi (Avision) e um ano de subscrição do Portal Bizdocs.

A presença do Bizdocs na Accountex resultou na realização de cerca de cem sessões de demonstração do funcionamento da solução, para um público que ultrapassou os duzentos visitantes, de quinze países distintos apenas no stand Bizdocs. A preparação de uma aplicação denominada “Digital Transformation Officer Application” de forma a reunir informações relativas aos visitantes (contactos pessoais, informações relativas ao seu negócio, tais como área de atuação, número de clientes, posição face a processos de transformação digital, etc.) permitiu ainda redigir uma nova lista de contactos e conexões para relações futuras.

Destaca-se também a presença na Embaixada de Portugal no Reino Unido, e o contacto mantido com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP).

3.8 Plano para Expansão de Parcerias

A prospeção de mercados internacionais alvos pela Latourrette Consulting para o Bizdocs, apesar de bastante suportada pelas suas parcerias internacionais, não é, porém, limitada a esta. Neste sentido, é realizado um trabalho interno de expansão de parcerias e pesquisa de potenciais interessados. Pretende-se com esta pesquisa encontrar potenciais interessados através de canais comuns como a Microsoft, Sage, Xerox, Visioneer, Avison, Kofax, Association for Information and Image Management (AIIM), Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), principalmente. Através destes canais serão reunidos dados e informações sobre potenciais novas parcerias, iniciativas, eventos, interlocutores, instituições, ou Câmaras de Comércio, com objetivos de interação e criar relações com os mesmos que permitam a criação de sinergias e facilitem a expansão da Latourrette Consulting e do Bizdocs, assim como o alargamento da sua rede de contactos em pontos estratégicos. Inicialmente, este trabalho de pesquisa foi realizado com foco em território nacional e nos principais territórios internacionais de interesse: Reino Unido, Brasil, Estados Unidos da América, Colômbia e Espanha. Com exceção de Portugal, devido a questões de

organização, para cada dos territórios internacionais foram selecionadas uma ou um conjunto de cidades a incidir na fase inicial de análise.

3.9 Parcerias com Entidades Não Empresariais do Sistema de Investigação e Inovação

Neste âmbito, foi formulado um Plano Universitário, com vista a explorar com máxima eficiência as ofertas para contacto direto com universidades. Foram estabelecidos contactos ao longo dos meses de agosto e setembro de 2016, com vista à programação da participação nos eventos oferecidos pelas instituições, com vista à criação de relações sinérgicas com as mesmas. Na sua aplicação, foram visitados o Instituto Politécnico do Cávado e do Ave⁶⁷ e o Instituto Politécnico de Leiria⁶⁸.

3.10 Dinamização dos Websites Corporativos, Material para o Utilizador, Marketing e Publicidade

A integração do ambiente de uma PME envolve a transposição em diversas áreas de trabalho. Nesse sentido, foi integrada a participação em projetos já em curso, face à sua relevância para a complementação do Plano de Internacionalização: o desenvolvimento de dois novos websites⁶⁹, com presença em cenários de *brainstorming* sobre conteúdos, funções, mapeamento do website, design, traduções e a supervisão e acompanhamento de todas as implementações ou tarefas realizadas por terceiros (destaque-se a programação e design de determinados elementos visuais) e, de igual forma, internamente (a exemplo, exercícios de modelação multimédia, desenvolvidos durante o processo). A Comunicação Interna afirma-se com um ponto essencial de alinhamento num cenário de desenvolvimento de vários processos em simultâneo. Para

⁶⁷ IPCA (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave) '16 JobShop

⁶⁸ II Feira de Emprego IPL (Instituto Politécnico de Leiria)

⁶⁹ Latourrette Consulting e Bizdocs.

assegurar efetividade, a calendarização semanal de reuniões de equipas servia como base de apoio e informação, apresentando cada área feedback acerca do estado do seu trabalho. Não obstante, e considerando a divisão das equipas entre as sedes Porto e Leiria, reuniões entre/intra equipas eram comuns a um nível diário considerando a sua utilidade e necessidade. A Latourrette Consulting apresentou, enquanto parte do projeto do Bizdocs, a comercialização de um novo scanner, o Bizdocs Office⁷⁰. A comercialização do novo produto, exigiu a reformulação e adaptação de material referente ao mesmo, nomeadamente o Manual da Experiência Bizdocs⁷¹, o Guião de Demonstração Bizdocs⁷², e os Autocolantes a aplicar na embalagem e no próprio scanner⁷³.

3.11 Plano de Marketing Digital

Considerando a amplitude de qualificações adquirida num Mestrado em Negócios Internacionais, a primeira fase de integração na Latourrette Consulting passou pela inclusão na equipa de Comunicação e Marketing, pela qual seria responsável. O desafio inicial consistiu na elaboração de um Plano de Marketing Digital para aplicação imediata. Definida a vertente teórica (Luri, 2014) para a abordagem ao tema, e iniciou-se o estudo de todo o material utilizado na comunicação efetuada até ao momento pela empresa, nas diversas plataformas online. A opção por efetuar este estudo de situação, seguindo uma matriz teórica base, permitiu, aquando a definição de políticas a adotar na vertente prática, reconhecer e corrigir erros anteriores na publicação e promoção de conteúdos.

A elaboração do Plano de Marketing Digital teve como objetivo a criação de bases para a implementação de uma estratégia de presença web, focada na promoção do Bizdocs em determinados mercados internacionais. Pretende-se que com a aplicação

⁷⁰ Xerox *DocuMate 152i*, resultado da parceria entre a Latourrette Consulting e a Xerox Scanners.

⁷¹ Denominação utilizada para o Manual de Instruções.

⁷² Guião interno para apresentações e demonstrações Bizdocs a clientes.

⁷³ Material desenvolvido na língua portuguesa e inglesa, conforme os mercados em atuação da solução.

deste Plano, a definição de diretrizes de presença web que acompanhem todo o ciclo de desenvolvimento do projeto de internacionalização, focado na promoção no Bizdocs em mercados internacionais distintos. Este Plano resultou de um trabalho inicial de estudo de situação que permitiu, seguindo uma matriz teórica base, retirar ilações aquando o processo de identificação de ações (provas de conceito) e definição de políticas a adotar na vertente prática do projeto de investimento.

A metodologia aplicada no desenvolvimento deste plano, passou pela seguinte:

Análise AS-IS. Avaliação e estudo inicial do estado da exposição digital da Latourrette Consulting, focado no Bizdocs.

Recomendações Iniciais. Definição e programação um conjunto inicial de ações abrangentes a diversos canais de comunicação (*social media*, email marketing, média). A utilidade deste passo prende-se com a fase inicial de testes, identificação e avaliação de pontos de valor assim como falhas. Na fase posterior, estes pontos serão aproveitados aquando a delineação da estratégia.

Provas de Conceito. Implementação do conjunto primário de ações, definido na secção anterior, registo de dados relativos à sua implementação, e posterior análise dos mesmos (identificação e avaliação de pontos de sucesso e falhas). Esta prova de conceito servirá enquanto base na delineação da estratégia a aplicar.

Definição TO-BE. Delineação e aplicação da estratégia, baseada nas conclusões registadas na secção anterior de identificação e avaliação de pontos de sucesso e falhas. Nesta fase, é definido e descrito um conjunto de ações que abrange vários canais de comunicação, considerando as especificações técnicas de cada.

De seguida, apresentamos a metodologia detalhada:

3.11.1 Análise AS-IS.

Avaliação e estudo inicial do estado da exposição digital da Latourrette Consulting, focado no Bizdocs.

Nesta fase realizou-se a avaliação inicial do estado atual da exposição digital da Latourrette Consulting, focado no Bizdocs. Foram identificadas uma série de oportunidades de melhoria e diferenciação, que derivaram em recomendações iniciais, testadas numa perspetiva de provas de conceito.

Canais de comunicação utilizados para projeção do projeto Bizdocs:

- Website. A utilização do website enquanto ferramenta de comunicação é bastante simplista, apenas com a apresentação da solução Bizdocs e ligações de contacto. O website tem como funcionalidade central, constituir um ponto de entrada no Portal.
- Redes sociais: Facebook, Twitter, LinkedIn e Youtube. A partilha de conteúdos pelas páginas sociais não era realizada através de uma programação de publicações, e como tal não era estabelecida uma forma de comunicação contínua. Verifica-se que em determinados períodos a afluência de movimento na página cresce consideravelmente, ao nível de publicações e interações com o público. Estes períodos coincidem com a presença em eventos, premiações e entrevistas à imprensa, que motivam essa mesma afluência, específica a cada mercado (exemplo de eventos em Portugal, Inglaterra e Brasil). Da mesma forma, a afluência diminui drasticamente noutros períodos, resultando numa comunicação intermitente com pouca interação constante.

- Eventos. O Bizdocs marcou presença em diversos eventos, tanto a nível nacional (Portugal International Business Meeting na Associação Industrial Portuguesa (AIP) em Lisboa, e Feira do Empreendedor na Alfândega do Porto) como internacionais (AIIM e Accountex 2016, no Reino Unido; Convenção Rede Nacional de Contabilidade, e 20º Congresso Brasileiro de Contabilidade, no Brasil). A participação nestes eventos é essencial para promover o Bizdocs, assim como recolher informações sobre a reação dos públicos à solução, registar pontos de melhoria e criar uma base de contactos direcionada ao mercado em exploração.
- Media. Tanto a Latourrette Consulting como o Bizdocs são alvo ocasional de cobertura mediática. Esta é publicada sob a forma de artigos sobre o lançamento do Bizdocs, entrevistas a Carlos Latourrette e notícias sobre prémios e nomeações nacionais e internacionais.

3.11.2 Recomendações Iniciais.

Definição e programação de um conjunto inicial de ações abrangentes a diversos canais de comunicação (*social media*, email marketing, *média*). A utilidade deste passo prende-se com a fase inicial de testes, identificação e avaliação de pontos de valor assim como falhas. Na fase posterior, estes pontos serão aproveitados aquando a delineação da estratégia.

A segunda fase consiste na definição e programação de uma série de ações, abrangentes aos vários canais de comunicação em que o Bizdocs se insere. A utilidade destas ações na fase inicial de testes prende-se com a posterior identificação e avaliação de pontos de sucesso e falhas, essencial para a delineação da estratégia.

Analytics. Ferramentas de análise e medição do desempenho dos diferentes canais (website, MailChimp, Facebook e Twitter).

Utilização do Google Analytics. Recorrer à ferramenta da Google para uma análise mais efetiva ao comportamento dos utilizadores no website Bizdocs. Através do Google Analytics, podem ser providenciadas informações que incluem estatísticas sobre o perfil, demografia e psicografia dos utilizadores, assim como o tempo de visita e tipo de interação com os diferentes conteúdos disponíveis, assim como a qualidade geral do website (segundo os padrões disponíveis). Através destas informações, é possível ajustar a arquitetura e conteúdo do website aos utilizadores, melhorar a sua experiência de utilização e gerar mais conversões.

Configurar ferramentas *analytics* nativas. Utilização de ferramentas nativas de análise e medição do MailChimp, Facebook e Twitter, para análise e compreensão do comportamento dos utilizadores nos diferentes canais⁷⁴. Estas informações servem posteriormente para otimizar conteúdos e aumentar a interação com os diferentes públicos-alvo.

- Conteúdo. Análise dos temas ou ideias transversais a todo o plano de comunicação. Explorar o tema da Transformação Digital. Adotar este tema da Quarta Revolução Industrial e o que significa para Pequenas e Médias Empresas e Contabilistas. Sendo um tema com historial de sucesso, não é explorado pela concorrência e revela-se um tópico perfeitamente ajustado com a realidade e com uma visão do futuro.
- Website. Características gerais, estrutura, elementos e conteúdos presentes no website.

⁷⁴ Considerou-se os conteúdos com maior alcance e interação, assim como os elementos e características dos conteúdos que melhores resultados obtiveram junto aos diversos públicos.

Apresentação da solução e dos produtos. Criação de uma página central de apresentação geral da solução, e páginas secundárias para os diferentes produtos oferecidos (scanners e pacotes).

Definição de campanhas virtuais para cada mercado, através da assessoria em Marketing Digital. Desenvolvimento de vídeos de demonstração e *banners* interativos para apresentação da solução, com destaque no topo do website. Os *banners* devem tratar a abordagem da solução como um todo, mas também incluir comunicação orientada para os dois tipos de público-alvo: as pequenas e médias empresas e as famílias. A opção por esta apresentação permite o acesso a informações sobre os elementos e características com melhores resultados junto do público-alvo, essencial para otimizar a comunicação. Abordagem do cariz Ecológico da solução. Mencionar o benefício ecológico e ambiental do Bizdocs, desta forma envolvendo públicos que se identificam com este cariz. Ter em atenção ferramentas de SEO na otimização do website nos resultados dos motores de busca.

- Email marketing. Comunicação através de email, envio de newsletters (forte componente promocional através de campanhas virtuais e publicações regulares com base de um modelo posteriormente definido. Este modelo seguirá algumas diretrizes base, como o foco em conteúdos da Transformação Digital originais ao invés de uma página totalmente focada em publicidade direta).

Promoção de eventos. Utilização do canal de email para a publicação e convite aos contactos para próximos eventos em que o Bizdocs estará presente. Esta forma de comunicação possibilita analisar informações sobre taxa de abertura, interação, partilha e resposta às newsletters, ajudando de igual forma em previsões relativas ao sucesso de próximos eventos.

Seguimento de contactos. Manter comunicação com contactos já estabelecidos, explorando oportunidades de venda. Esta forma de comunicação poderá ser adequada à manutenção e atualização de relações com potenciais clientes e parceiros.

Apelo à ação. Uma campanha de apelo à ação convida os públicos a visitarem o website ou a registarem-se num evento, por exemplo. Através da newsletter, é gerado tráfego para outras páginas⁷⁵, motivado por apelos à ação. No final, a análise a esta ação permitirá também reunir informações essenciais sobre o interesse dos públicos para cada tema abordado.

- Social media. Comunicação através das redes sociais, com publicações regulares acerca de notícias, artigos referentes ao Bizdocs ou à temática de Transformação Digital, presença em eventos), em foco nas páginas do Facebook, Twitter e LinkedIn. Nestas publicações deverão sempre ser incluídas ligações para as outras redes, fomentando a criação de sinergias entre os canais sociais próprios⁷⁶], e também com a associação a outras páginas⁷⁷ envolvendo uma rede de contactos já estabelecida assim como outros potenciais interessados na temática. Esta interação e movimentação contínua de conteúdos, potenciará o alcance e notoriedade da marca Bizdocs, permitindo o acesso a uma fonte contínua de *feedback*, útil na futura otimização de estratégias, conteúdos e interações. A abordagem temática planeada passará pelo desenvolvimento de conteúdos originais ou adaptados sobre as temáticas mais próximas à solução⁷⁸, com o enquadramento destas áreas com dias temáticos (Dia da Terra, *World Paper Free Day*) permitindo maior alcance e interação, face à sua exploração em marcas de consumidor. Será igualmente considerada a possibilidade de promoção de conteúdos com maior destaque, exponenciando o alcance, visibilidade e apelo à ação. Estes conteúdos serão sempre acompanhados e

⁷⁵ A exemplo, o website e outras páginas sociais Bizdocs, páginas de eventos externos, etc.

⁷⁶ Desta forma, fomentando cenários de uniformidade e sinergia entre canais, gerador de tráfego para as diversas páginas e permitindo a avaliação com maior certidão do grau de sucesso para cada conteúdo, em cada canal específico.

⁷⁷ Exploração de conteúdos com ligações a páginas sociais de parceiros, clientes, associações ou eventos.

⁷⁸ Saliente-se Contabilidade, Transformação Digital, Escritório e Mundo *Paperless*.

centrados (idealmente) em conteúdos visuais, com ligações para websites onde poderão ser encontradas mais informações. Este canal será também parte do plano para a promoção digital da participação em eventos, incluindo apresentações sumárias da solução, comunicados de imprensa e interação com as organizações (sempre que possível).

- **Media.** Envolvimento e participação em revistas de especialidade, através de anúncios, artigos e entrevistas. A exposição da marca Bizdocs enquanto destaque em revistas especialistas, servirá propostos de reputação e notoriedade.

3.11.3 Provas de Conceito.

Implementação do conjunto primário de ações, definido na secção anterior, registo de dados relativos à sua implementação, e posterior análise dos mesmos (identificação e avaliação de pontos de sucesso e falhas). Esta prova de conceito servirá enquanto base na delineação da estratégia a aplicar.

- **Analytics.** Ferramentas de análise e medição do desempenho dos diferentes canais: Utilização do Google Analytics para o website Bizdocs. Os resultados providenciados por esta ferramenta não foram, na sua maioria, de grande utilidade devido à formatação de parâmetros e a forma como são considerados na avaliação pela ferramenta: estando o website configurado enquanto página única, informações como tempo de sessão e interação com os diferentes conteúdos, e qualidade geral do website, não se apresentam com clareza⁷⁹, não sendo possível retirar conclusões com grau de certidão elevado. Outro fator que inutiliza grande parte dos resultados é a utilização interna do website para testes: não sendo possível separar a utilização interna e externa, o problema é

⁷⁹ As ferramentas de análise do Google Analytics não permitem a leitura de dados claros devido ao website ser de página única, e como tal, a leitura do número de sessões e *clicks* não ser fidedigna.

comum, com estatísticas sobre o perfil, demografia e psicografia dos utilizadores enviadas.

- Email marketing. Comunicação através de email, envio de newsletters (publicações regulares com base de um modelo posteriormente definido. Este modelo seguirá algumas diretrizes base, como o foco em conteúdos da Transformação Digital originais ao invés de uma página totalmente focada em publicidade direta). O âmbito de desenvolvimento da Newsletter não pretendeu que esta representasse uma mensagem publicitária acerca do produto. Foi, ao invés disso, estruturada pela abordagem a diversos conteúdos acerca dos Escritórios de Contabilidade, Transformação Digital, Novos Serviços de Gestão da Informação, etc. A Newsletter Bizdocs surge com personalidade lúdica, fomentando o acompanhamento de temas de interesse para o leitor, suscitando que este se mantenha recetivo ao seu conteúdo], adaptada aos diversos mercados-alvo, sob o projeto Bizdocs. A Newsletter foi agendada com uma periodicidade semanal/quinzenal, excetuando situações extraordinárias⁸⁰, com os conteúdos a serem compostos por excertos de *papers* ou apresentações da autoria do CEO Carlos Latourrette, assim como citações de artigos de fontes externas especializadas no tema⁸¹. Entre todas as campanhas criadas, a média da taxa de abertura rondou os 18% e a taxa de cliques o 1,1%, para um universo total de cerca de 12.000 contactos para Portugal, Brasil e Inglaterra⁸².
- Social media. Constante atualização e difusão e promoção de conteúdos originais⁸³ através das redes sociais, com publicações regulares acerca de notícias, artigos, ou presença em eventos referentes ao Bizdocs e Latourrette Consulting, ou à temática da Transformação Digital, Revolução 4i, e a

⁸⁰ Exemplo da presença nos eventos no Brasil (Brasília e Fortaleza, setembro 2016) ou da nomeação para os Document Manager Awards, que exigiu uma abordagem distinta, a nível de conteúdos programados e agendamento, exigido pela situação.

⁸¹ Exemplos “Automation Will Upgrade Accountants, Not Replace Them” (Patil, 2016) e “Three Trends Driving Changes in Accounting” (Brogger, 2016).

⁸² Livro de contatos preenchido através da presença em eventos nos respetivos países, assim como pela aquisição de bases de dados nacionais de escritórios de contabilidade.

⁸³ Desenhados internamente.

Contabilidade em Papéis, em foco nas páginas do Facebook, Twitter e LinkedIn. Não tendo estes de ser exclusivamente produzidos a nível interno, é também considerada a adaptação de conteúdos teóricos/escritos para publicações (e respetiva citação) assim como para desenvolvimento interno⁸⁴. Destaque para a campanha de Marketing desenhada acerca da nomeação para os Document Manager Awards, que exigiu um plano de promoção centrado no apelo ao voto e redesenhou a temática das páginas ao modelo dos Document Manager Awards.

Numa primeira instância, são focados o Facebook e o Twitter. Produção e promoção de conteúdos originais, interligando a visibilidade dos mesmos através da interligação entre as várias redes sociais (considerando o público ao qual a publicação seria dirigida⁸⁵). Foi programada uma abordagem temática ao Mundo da Transformação Digital, com a integração ocasional de conteúdos promocionais. Os conteúdos mais genéricos seriam promovidos de forma a alcançarem maior públicos, e assim, originando maior interação com o mesmo. Foram também publicadas notícias externas, de referência a eventos, conferências e prémios; assim como partilhados conteúdos de autor sobre a Transformação Digital. Em ambas as redes sociais foi iniciado também um projeto para a criação de comunidades com a interação com parceiros, clientes e associações.

Os conteúdos com maior alcance e interação, eram compostos, em termos gerais, por ligações ou identificações a páginas de parceiros, clientes, associações ou eventos. A promoção de eventos nas redes sociais com a consequente ligação às páginas das organizações também se revelou proveitosa, tornando-se um centro de comunicação para o evento. A partilha de conteúdos temáticos e promocionais acerca do Bizdocs, de páginas de terceiros, revelou-se também influenciadora do crescimento

⁸⁴ A exemplo, a preparação de Apresentações (usadas em Conferências ou outros Eventos semelhantes) e Press Releases.

⁸⁵ A presença do Bizdocs nos eventos do Brasil traduziu-se no crescimento considerável da presença de público sul-americano (com destaque para o brasileiro) na página do Facebook. Os conteúdos foram criados com consideração a esse aspecto, com especial atenção na língua e forma de comunicação. O mesmo não se aplicou no Twitter (público de espectro mais alargado internacionalmente), e como tal os conteúdos foram expostos de forma distinta, desde logo com o uso do inglês enquanto língua base.

da página⁸⁶. A promoção de conteúdos permitiu um registou acima do esperado em mercados externos, nomeadamente, o Reino Unido, o Brasil e Angola. Relativamente ao alcance, destacam-se ainda as publicações no horário da manhã à segunda-feira, com alcance médio a rondar os 10600 utilizadores. Ao longo da semana, os valores nesse horário tendem a diminuir. Relativamente ao horário da Tarde, destacam-se os finais de dias de quinta e sexta-feira (nomeadamente o intervalo entre as 16h-17h. Ao nível da recolha de outras informações de interesse: as diferenças entre género não são significativas; a nível de faixa etária, existe uma concentração no escalão dos 25-54 anos, com a maior interação a existir entre os grupos 35-44 e 45-54 anos.

3.11.4 Definição TO-BE.

Delineação e aplicação da estratégia, baseada nas conclusões registadas na secção anterior de identificação e avaliação de pontos de sucesso e falhas. Nesta fase, é definido e descrito um conjunto de ações que abrange vários canais de comunicação, considerando as especificações técnicas de cada.

A estratégia seguirá a exploração de duas linhas base:

1. Bizdocs, enquanto parte e resultado de uma rede abrangente de parceiros: sejam tecnológicos (Kofax, Avision, Visioneer, Microsoft), ou Associações (Association for Information and Image Management - AIIM, Associação Industrial Portuguesa - AIP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP), ou Organizações (Accountex, AIIM Forum UK). Estas interações são favoráveis à criação de sinergias e exploração de possíveis relações futuras;

2. Bizdocs, enquanto rede de utilizadores e entusiastas por todo o mundo: a estratégia deverá focar o desenvolvimento de conteúdos com que as pessoas se identifiquem a nível mais lúdico e humano⁸⁷, exigindo também um cuidado cultural,

⁸⁶ Exemplo da participação dos Document Manager Awards, em Londres, e no Sage Fórum, no Porto e Lisboa.

⁸⁷ Destaque para o cariz Ambiente da solução, assim como a promoção de conteúdos relacionados com Contabilidade, Transformação Digital, e a Revolução 4i.

devido ao quão abrangente é a diversidade geográfica da comunidade Bizdocs. Esta atuação permite também criar distanciamento da concorrência, face à ausência deste tipo de conteúdo promovido pela mesma (que opta pelo foco em tópicos relacionados como com o empreendedorismo, produtividade e receitas para o sucesso).

- **Analytics.** Correção de problemas identificados: website como página única, juntamente com a utilização interna dificultam a análise de comportamentos e medição do desempenho. A sugestão passa pela reformulação da estrutura do website e a criação de um ambiente interno de testes, permitindo evitar os problemas identificados. Nesta análise devem também ser incluídas métricas de “Conversões”: da mesma forma, permite-nos otimizar a arquitetura e conteúdo do website, melhorar a experiência dos utilizadores e gerar mais conversões através do acesso a informações como fontes de tráfego, conversões de visitantes (novos/únicos e usuais) e número de interações por visita. Deve assim ser integrado um sistema de *Click Location Tracking*, permitindo através da recolha de determinadas informações⁸⁸. A utilização desta ferramenta possibilita uma estruturação mais proveitosa do conteúdo do website, permitindo tornar elementos centrais de encontro com as preferências dos utilizadores.
- **Conteúdo.** O Plano de conteúdos engloba três tipos de conteúdo: promocional (ênfatisando as especificações técnicas, características e as funcionalidades da solução, do ponto de vista comercial); próprio (artigos originais, participações em eventos, nomeações para prémios); e partilhado (criação do conceito de “Comunidade da Transformação Digital”: englobar os utilizadores, os visitantes nos eventos, e os parceiros, num espaço dedicado aos mesmos. Enquanto uma solução resultado de várias tecnologias, este espaço para conteúdos em série enfatiza o papel determinante das parcerias no desenvolvimento do projeto; na ligação aos diferentes parceiros; no envolvimento dos utilizadores com

⁸⁸ Ferramenta que permita determinar os locais com maior número de *clicks*, assim como até que posições é feito *scroll down* nas páginas do website.

lançamentos inovadores, presenças em eventos, e reflexões e experiências pelos mesmos acerca da Transformação Digital e do seu impacto real no dia-a-dia, doméstico ou profissional. Este espaço pretende dar forma ao sentimento de comunidade entre todos pertencentes à rede, considerando a diversidade geográfica e cultural que a compõe). A ênfase será centrada no conteúdo partilhado e próprio, devido à possibilidade de exploração de sinergias.

- Website. Criação de espaço no website dedicado a este conteúdo para partilha de conteúdos, promovidos posteriormente pelas redes sociais. O website será centrado numa página de apresentação geral da solução, com as restantes páginas para diferentes produtos. As parcerias terão também espaço dedicado, com conteúdos de apresentação. A opção para subscrever a Newsletter será igualmente incluída, permitindo aumentar a base de dados de contactos, e ao mesmo tempo, oferecer uma nova forma de comunicação.
- Eventos. Com vista à promoção digital dos eventos, o plano elenca uma série de ações aplicadas através de publicações e associações. O objetivo central passa pela progressiva introdução e familiarização da solução Bizdocs nos diferentes mercados⁸⁹, construindo a reputação e notoriedade para a marca. Serão publicadas *Press Releases*, desenvolvendo o tema da Transformação Digital e respetivas ramificações, que seriam ainda mencionadas através do plano de Newsletters. Pretende-se também a participação em páginas de marca e artigos de blog externos, ajudando a construir a reputação e notoriedade da marca⁹⁰.

⁸⁹ Destaque para os mercados do Brasil e Reino Unido.

⁹⁰ Exemplo do artigo “Portuguesa Latourrette Consulting Terceira Classificada no Document Manager Awards 2016” pela Associação Industrial Portuguesa (AIP, 2016)

3.12 Departamento de Recursos Humanos

Foram desenvolvidas tarefas inseridas no Departamento de Recursos Humanos, com maior incidência na primeira fase de contacto num processo de Oferta de Emprego: receção e análise primária das candidaturas, e comunicação com os candidatos. Excluindo candidaturas espontâneas e a presença direta nas Feiras de Emprego, foi desenvolvida para a promoção da Oferta de uma vaga de Emprego, o plano de comunicação da mesma, incluindo a criação do material visual e teórico que a ilustraria nas diversas plataformas em que seja incluída. Incluído ainda neste Departamento, foi criado um *Welcome Pack* para novos colaboradores. Este pacote deverá conter todo o material necessário para uma integração bem-sucedida ao ambiente organizacional, providenciando-lhe todas as credenciais, contactos e material de identificação multimédia necessário para a sua adaptação à marca Latourrette Consulting.

Considerações Finais

Este relatório de estágio foi elaborado com base no trabalho desenvolvido ao longo de nove meses (entre julho de 2016 e março de 2017) no departamento dedicado à Comunicação e Marketing da Latourrette Consulting. O ambiente interno da Latourrette Consulting, enquanto inserida no sector de Pequenas e Médias Empresas, impulsiona a constante interação, comunicação e integração entre diversos departamentos. O plano de internacionalização apresentado neste relatório reflete dessa multidisciplinaridade, não estando limitado a uma área dos Negócios Internacionais, mas sim abordando temáticas como a Comunicação, Marketing, Economia, Política e Recursos Humanos enquanto complementos para o mesmo sistema.

As tarefas desenvolvidas iniciaram-se, se apresentadas de forma cronológica, com maior foco no Marketing Digital (estudo de caso, avaliação da atuação e práticas atuais, elaboração de estratégias futuras e aplicação das mesmas). O tema do Marketing Digital acaba por se afirmar como uma ação não só com necessidade de aplicação constante, como igualmente de melhoria, adaptação e integração a diferentes mercados, públicos e estados de atuação. O acompanhamento da Comunicação da Latourrette Consulting na sua presença virtual, assim como das suas comunicações de imprensa e apresentações ao público ou a nível interno exijam o acompanhamento e alinhamento com as suas pretensões internacionais.

Com o decorrer do estágio, o foco inicial deste assumiu-se como prioritário: a análise de mercados externos, sob um ponto de vista político-económico, para a aplicação de um plano de atuação expansionista e internacional. A Latourrette Consulting contava, ao início do período de estágio, com presença internacional assumida no Brasil, assim como já várias prospeções na Colômbia e no Reino Unido. O estudo realizado partiu dessas ligações como ponto de partida para a análise e avaliação

de possibilidades de integração de mercados, especialmente, para a internacionalização da solução Bizdocs. Foram elaborados planos de parcerias (contactos com organizações privadas e governamentais de apoio à internacionalização) e de comunicação internacional, realizados estudos de foco político-económico, estudadas e desenvolvidas adaptações técnicas da solução Bizdocs aos mercados considerados e realizadas visitas e contactos com organizações parceiras (ou em vias de se tornarem).

A implementação do plano de internacionalização seria simultânea ao seu desenvolvimento, permitindo a análise dos resultados da sua implementação. No período de finalização do estágio, a presença internacional da Latourrette Consulting apresentava os seguintes resultados, por mercado:

- Brasil. Juntamente com o escritório em São Paulo (existente aquando o início do seu processo de internacionalização), a Latourrette Consulting conta agora com um departamento dedicado à comercialização do Bizdocs, sediado em Belo Horizonte. Este departamento focar-se-á em dar resposta à procura recebida no mercado brasileiro de Pequenas e Médias Empresas, ilustrada através de cerca de cinquenta pedidos de compra formalizados do Bizdocs.
- Colômbia. A Latourrette Consulting apresentou a sua nova filial dedicada ao espaço da América Latina, a Latourrette Americas. Ao contrário do cenário brasileiro, a Latourrette Americas será formatada, no seu formato inicial para oferecer resposta a grandes problemas de gestão de informação. O seu projeto de destaque ilustra-se, no momento, no trabalho desenvolvido para o Bancolombia.
- Reino Unido. A contratação de um novo colaborador para as funções de *International Sales*, permite à Latourrette Consulting apresentar resposta à procura no Reino Unido, destacadamente para os contactos realizados durante os eventos em que participou. Conta atualmente com um cliente (escritório de contabilidade) estabelecido, e diversos pedidos de compra. Assegurou também a presença no evento Accountex 2018, permitindo-lhe a afirmação na expansão para o mercado britânico.

A Latourrette Consulting enfrentou, enquanto parte integrante do sector de Pequenas e Médias Empresas, limitações que lhes são típicas, em termos de limites de capital e mão-de-obra disponível (especializada numa área em particular) num determinado momento. Este relatório preocupou-se em, não ignorando essas contrapartidas, conseguir ser viável numa aplicação prática, ultrapassando-as através do uso de estratégias de colaboração. Isso permitiu à Latourrette Consulting crescer de forma sustentável e proporcional à sua integração internacional.

As atividades planeadas e desenvolvidas para a elaboração deste relatório, ao abrigo do estágio em Negócios Internacionais, ilustram a sua importância com a Latourrette Consulting, a assumir a nível interno, a necessidade da existência de uma posição responsável pela ligação e envolvimento entre os seus vários departamentos sob um cenário e objetivo comum: a internacionalização da organização. Este posto de conexão, especializado no tema, deve permitir o direcionamento das atividades orientadas ao cenário internacional de forma continuada e estável, assim como o controlo das mesmas face ao plano previamente definido, mas capaz de uma constante adaptação às características mutáveis do Sistema Internacional. A integração não só entre diversos departamentos especializados e independentes a nível interno (com importância alterável ao longo do processo de internacionalização), mas igualmente destes com as exigências e necessidades de elementos externos à organização, pertencentes ao espaço internacional, concentra-se na capacidade de atuação um elo de ligação, e afirma-se, no seu estado final, como o estabelecimento do Departamento de Internacionalização da Latourrette Consulting.

Este estágio permitiu, a nível pessoal, o primeiro contacto com o mundo profissional, dedicado à área de especialização estudada. A ligação entre as vertentes teóricas e práticas, conjugando o universo académico e empresarial, permitiu a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e mestrado, e o ganho de uma visão do cenário empresarial internacional apenas possível através de a presença, adaptação e constante ultrapassagem de desafios diários.

A integração na equipa da Latourrette Consulting na definição e aplicação de um plano de internacionalização baseado nos conhecimentos teóricos adquiridos previamente permitem, ao final, um ganho substancial de experiência e um resultado mais dinâmico e completo nas suas várias vertentes e aplicações.

Bibliografia

Ahoy, Chris. 1998. Strategic planning. *Iowa State University: Facilities News*.

Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP). 2006. Portuguesa Latourrette Consulting terceira classificada no Document Manager Awards 2016. *Associação Industrial Portuguesa*. Disponível em <http://www.aip.pt/?lang=pt&page=redeassociativa%2Fempresas.jsp&detail=20bbbed6-1ea5-3410-9ea6-fcaf6d2dd630> (consultado em dezembro, 2016).

Association for Information and Image Management (AIIM). 2011. Moving away from the papel mess – Save money and time by going paperless. *ECM Toolkit*. Disponível em <http://www.aiim.org/PDFDocuments/42843.pdf> (consultado em maio, 2017).

Association for Information and Image Management (AIIM). 2017. What is enterprise content management (ECM) – What does that mean?. *Association for Information and Image Management – Resources*. Disponível em <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management.aspx#> (consultado em maio, 2017).

Australian Government: Australian Trade and Investment Commission. 2017. *Guide to exporting*. Disponível em <https://www.austrade.gov.au/Australian/Export/Guide-to-exporting/Agents-and-distributors> (consultado em junho, 2017).

Axelsson, Björn e Geoff Easton. 1992. *Industrial networks: a new view of reality*. 1ª Edição.

Azuayi, Robert. 2016. Internationalization strategies for global companies: a case study of Arla Foods, Denmark. *Journal of Accounting and Marketing*. Nº5.

Bachmann, Reinhard e Christel Lane. 2000. *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press.

Baines, Paul, Chris Fill e Kelly Page. 2008. *Marketing*. 1ª Edição. OUP Oxford.

Barata, Pedro. 2014. O Cáucaso do Sul: dinâmicas de segurança regional. Dissertação de mestrado em Estudos da Paz e da Guerra nas Novas Relações Internacionais, Universidade Autónoma de Lisboa.

Baumol, William e Alan Blinder. 2009. *Microeconomics: principles and policy*. 11ª Edição. Cengage Learning.

Békes, Gábor e Balázs Muraközy. 2012. Internationalisation modes of european firms. *European Firms In a Global Economy*. Nº 52.

Brandenburg, Laura. 2017. How to analyse a “To Be” business process. *Bridging the Gap: Requirements Models and Specifications*. Disponível em <http://www.bridging-the-gap.com/to-be-business-process/> (consultado em maio, 2017).

Brito, Carlos e Susana Lorga. 1999. *O marketing internacional*. Lisboa: Editorial Verbo.

Brogger, Morten. 2016. Three trends driving changes in accounting. *Accounting Web*. Disponível em <https://www.accountingtoday.com/news/3-trends-driving-changes-in-accounting> (consultado em outubro, 2016).

Buckley, Peter e Mark Casson. 1976. *The future of the multinational enterprise*. Multinational Firms in the World Economy.

Calof, Jonathan e Paul Beamish. 1995. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *Elsevier: International Business Review*. Vol. 4., pp. 115-131.

Campos, Nauro e Yuko Kinoshita. 2002. Foreign direct investment as technology transferred: some panel evidence from the transition economies. *Centre for Economic Policy Research*. Nº 3417.

Cardoso, Gustavo. 2006. *The media in the network society: browsing, news, filters and citizenship*. Lisboa: Centre for Research and Studies in Sociology.

Cavusgil, Tamer, Gary Knight e John Riesenberger. 2013. *International business: the new realities*. 3ª Edição. Pearson.

Centre for Economic Policy Research. 2002. Making sense of globalization: a guide to the economic issues. *CEPR Policy Paper*. Nº 8

Chetty, Sylvie e Colin Campbell-Hunt. 2001. *Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach*. *European Journal of Marketing*. Vol. 37.

Chua, Jess, James Chrisman, Pramodita Sharma. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Baylor University.

Clemente, Mark e David Greenspan. 1998. *Winning at mergers and acquisitions: the guide to market-focused planning and integration*. 1ª Edição. Wiley.

Cuervo-Cazurra, Alvaro e Mehmet Genc. 2008. Transforming disadvantages into advantages: developing-country EMNs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*. Vol. 39.

Daniels, John, Lee Radebaugh e Daniel Sullivan. 2012. *International business: environments and operations*. Prentice Hall. 14ª Edição.

Dedić, Nedim e Clare Stanier. 2016. Measuring the success of changes to existing business intelligence solutions to improve business intelligence reporting. *Springer International Publishing*. Vol. 268.

Dias, Sónia e Pedro Saraiva. 2004. Use basic quality tools to manage your processes. *Quality Progress*. Vol 37. Nº 8.

Dunning, John. 1988. The Electic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19, Nº 1.

Edinburgh Group. 2013. Growing the global economy through SMEs. *Edinburgh Group*.

Foley, James. 1999. *The global entrepreneur: taking your business international*. Dearborn Trade.

Ford, Timothy, Bruce Elmslie e Jonathan, Rork. 2007. Foreign direct investment, economic growth, and the human capital threshold: evidence from USA. *Review of International Economics*. Vol 16.

Freire, Adriano. 1997. *Estratégia: sucesso em Portugal*. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo.

Gammeltoft, Peter. 2008. Emerging multinationals: outward FDI from BRICS countries. *International Journal of Technology and Globalization*. Vol. 4, Nº 1.

Gammoh, Bashar, Anthony Koh e Sam Okoroafo. 2014. Global vs. Local brand positioning strategies: the moderating effect of belief in global citizenship. Apresentada no *Proceedings of the 2010 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Springer.

Gonçalves, Reinaldo. 2005. *economia política internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Google. 2017. *Google Books*. Disponível em <https://books.google> (consultado em março, 2017).

Greaver, Maurice. 1999. Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. American Management Association (AMACOM).

Gustavo, Cardoso. 2006. *The media in the network society: browsing, news, filters and citizenship*. Lulu.

Hague, Paul, , Nick Hague e Matthew Harrison. 2017. B2B Marketing: what makes it special?. *B2B Bussiness: Thought Leadership*. Disponível em <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/> (consultado em maio, 2017).

Hakansson, Hakan e Ivan Snehota. 1994. *Developing relationships in business networks*. 1ª Edição. Cengage Learning EMEA.

Hill, Martin. 2016. Cloud is growing, but will it be your organisation's downfall?. *Business Cloud News*. Disponível em <http://www.businesscloudnews.com/2016/05/13/cloud-is-growing-but-will-it-be-your-organisations-downfall/> (consultado em junho, 2017).

Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind*. 3ª Edição. McGraw-Hill Education.

Hutt, Michael e Thomas Speh. 2012. *Business marketing management: B2B*. 11ª Edição. South-Western College Pub.

Ishikawa, Kaoru. 1988. *What is total quality control? The Japanese way*. 1ª Edição. Prentice Hall.

Iurie, Ian. 2014. Digital marketing strategy done right: one-trick ponies and other stories. *Portent*. Disponível em <https://www.portent.com/onetrick/> (consultado em agosto, 2016).

Jeannot, Jean-Pierre e David Hennessey. 2004. *Global marketing strategies*. 6ª Edição. Houghton Mifflin.

Johanson, Jan, Ulf Holm e Mats Forsgren. 2015. *Knowledge, networks and power: the uppsala school of international business*. AIAA.

Johanson, Jan e Lars-Gunnar Mattsson. 1988. Internationalisation in industrial systems - a network approach. *International Studies of Management and Organization Journal*. Vol. 17.

Johanson, Jan e Jan-Erik Vahlne. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40.

Kapferer, Jean-Noël. 2012. *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. 5ª Edição. Kogan Page.

Kimmons, Ronald. 2017. What are the differences between vertical and horizontal in strategic management. *Chron - Small Business*. Disponível em <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-vertical-horizontal-strategic-management-24460.html> (consultado em abril, 2017)

Kleinert, Jörn. 2002. Trade and the internationalization of production. *Econstor: Kiel Working Paper*. Nº 1104.

Kobrin, Stephen. 1991. An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*. Vol. 12.

Kotabe, Masaaki e Kristiann Helsen. 2014. *Global marketing management*. 6ª Edição. John Wiley and Sons.

Kotler, Phillip e Waldemar Pfoertsch. 2006. *B2B brand management*. Berlim: Springer.

Krugman, Paul, Maurice Obstfeld e Marc Melitz. 2012. *International economics: theory and policy*. 9ª Edição. Pearson.

Michel, John e Donald Hambrick. 1992. *Diversification posture and top management team characteristics*. The Academy of Management Journal. Vol. 35, Nº 1.

Miers, Derek. 2006. The keys to bpm project success. *BPTrends*.

Mencinger, Joze. 2003. Does foreign direct investment always enhance economic growth?. *Kiklos: International Review for Social Sciences*. Vol. 56

Monteleone, Mark. 2010. Structuring AS-IS and TO-BE Process improvement discussions using the fishbone diagram. *Modern Analyst*. Disponível em <http://www.modernanalyst.com/Resources/Articles/tabid/115/ID/1562/Structuring-AS-IS-and-TO-BE-Process-Improvement-Discussions-using-the-Fishbone-Diagram.aspx> (consultado em janeiro, 2017)

Moura, Rui e Rosa Forte. 2010. The effects of foreign direct investment on the host country economic growth – theory and empirical evidence. *FEP (Faculdade Economia do Porto) Working Papers*. Nº 390.

Mourer, Darrin. 2008. What's in a name?. *The Sales Engineer – Roles and Responsibilities Definition*. Disponível em <http://www.thesalesengineer.com/2008/03/27/whats-in-a-name/> (consultado em agosto, 2016).

Navaretti, Giorgio e Anthony Venables. 2006. *Multinational firms in the world economy*. Princeton: Princeton University Press.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD). 2002. Foreign direct investment for development: maximising benefits, minimising costs. *Organisation for Economic Coo-operation and Development*. Disponível em <https://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959815.pdf> (consultado em abril, 2017)

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD). 2008. Employment and industrial relations: promoting responsible business conduct in a globalising economy. Apresentada na *OECD-ILO: Conference on Corporate Social Responsibility, OECD Conference Centre - Paris*.

Ozturk, Ilhan. 2007. Foreign direct investment-growth nexus: a review of the recent literature. *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies*. Vol 4. Nº 2.

Patil, Hitendra. 2016. Automation will upgrade accountants, not replace them. *Accounting Web*. Disponível em <https://www.accountingweb.com/community/blogs/hitendra-patil/automation-will-upgrade-accountants-not-replace-them> (consultado em outubro, 2016).

Penrose, Edith. 1959. *The theory of the growth of the firm*. 1ª Edição. Oxford: Brasil Blackwell.

Pordata. 2015. Pequenas e médias empresas em percentage do total de empresas: total e por dimensão. *Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Disponível em <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859> (consultado em janeiro, 2017).

Prahalad, C. K. e Gary Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May-June.

Rigby, Darrell. 2015. *Management tools – an executive’s guide*. Boston: Bain and Company.

Robehmed, Natalie. 2013. What is a startup?. *Forbes*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#65859b940440> (consultado em setembro, 2016).

Rock, Gregg e Tom Dwyer. 2015. What is BPM anyway? Business process management explained. *BPM Institute*. Disponível em <http://www.bpminstitute.org/resources/articles/what-bpm-anyway-business-process-management-explained> (consultado em maio, 2017).

Root, Franklin. 1998. *Entry strategies for international markets*. 1ª Edição. Wiley, John & Sons.

Simões, Vitor. 1997. *A internacionalização das empresas industriais portuguesas*. Lisboa: Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Smith, Paul e Richard Sarfaty. 1993. Creating a strategic plan for configuration management using computer aided software engineering (case) tools. Apresentado na *National DOE/Contractors and Facilities CAD/CAE User’s Group*.

Stal, Eva. 2010. *Multinational enterprises from emerging countries: technological capability and the growth of multilatinas*. Vol. 15, Nº 1. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão

Stiglitz, Joseph E. 2002. *Globalization and its discontents*. Nova Iorque: Norton.

Teixeira, Sebastião e Henrique Diz. 2005. *Estratégias de internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Ulrich, Anna, Britta Boyd e Svend Hollensen. 2011. The choice of foreign entry modes in a financial and control perspective. *The IUP Journal of Business Strategy*. Vol. 8. N 4.

União Europeia. 2017. Pequenas e médias empresas. *Fichas Técnicas sobre a União Europeia: As políticas sectoriais*. Disponível em http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuid=FTU_5.9.2.html (consultado em junho, 2017).

Welch, Lawrence e Reijo Luostarinen. 1989. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*. Vol. 14, Nº 2.

Whitelock, Jeryl. 2002. Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*. MCB UP. Vol. 19.

World Economic Forum. 2015. *The global competitiveness report 2014-2015*. Genebra: World Economic Forum. Disponível em http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (consultado em junho, 2017).

Zahra, Shaker, Duane Ireland e Michael Hitt. 2000. *International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*. The Academy of Management Journal. Vol. 43, Nº 5.

Zimmermann, Kim. 2017. What is culture? Definition of culture. *Live Science: Culture*. Disponível em <https://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html> (consultado em abril, 2017).