

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Catarina Maria de Azevedo Pereira

**Internacionalização de uma PME:
o caso da Redicom**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Catarina Maria de Azevedo Pereira

**Internacionalização de uma PME:
o caso da Redicom**

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Maria dos Santos Costa Soares

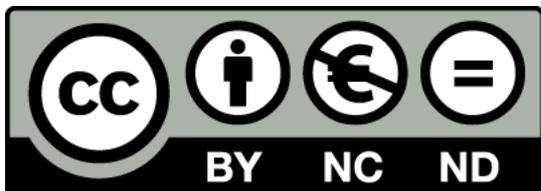
DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho:



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

A elaboração e concretização deste relatório de estágio não seria possível sem o apoio e o auxílio de algumas pessoas e instituições.

À Redicom e a toda à equipa por me acolherem e por toda a disponibilidade e cooperação durante a realização do estágio curricular. Um agradecimento especial à Cláudia, diretora do departamento de marketing e minha supervisora do estágio, por todo o apoio, incentivo, paciência, compreensão e por todo o conhecimento que me ofereceu. Foi um prazer fazer parte da família Redicom durante seis meses.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Soares, por estar sempre presente para me auxiliar e aconselhar, pelo apoio, dedicação, confiança, incentivo e disponibilidade durante toda a realização do presente relatório de estágio.

Aos meus pais, irmão e cunhada por toda a confiança depositada em mim, por todas as palavras positivas e por todo o seu apoio incondicional.

Ao Alexandre, namorado e amigo, por todo o incentivo e por me fazer querer dar sempre o meu melhor. À Rita, minha irmã de outra família, por tudo.

Um agradecimento especial à Sabrina, parceira e amiga, pela amizade e por estar sempre pronta a ajudar e aconselhar.

A todos os amigos e família que, de uma forma ou de outra, foram demonstrando o seu apoio e palavras de incentivo.

Por último, gostaria de agradecer à Universidade do Minho, a todos os professores, colegas e amigos, por todas as oportunidades e conhecimentos que me proporcionaram.

A todos, muito obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Nos dias de hoje, a contínua expansão da atividade empresarial para o exterior é uma realidade evidente. Devido à globalização e às debilidades do mercado português, a entrada em mercados para lá das fronteiras nacionais é vista como um imperativo. É praticamente exigido às empresas a adoção de uma estratégia de internacionalização de modo a fazer face às exigências do mercado e manterem-se sustentáveis.

O presente relatório de estágio aborda a criação de um plano de internacionalização da empresa Redicom para o mercado espanhol. Ao longo do estudo pretendeu-se responder à seguinte questão de investigação: Que estratégia deve a Redicom adotar para a sua internacionalização no mercado espanhol?

De modo a responder a esta questão, começou por se realizar uma análise estratégica e financeira, tanto à empresa como ao setor em que a mesma se encontra inserida. Identificaram-se como razões internas para a internacionalização da Redicom a dependência da empresa do mercado nacional e a existência de conhecimento do mercado-alvo por parte dos administradores. Após o estudo do mercado-alvo em si, identificaram-se como razões externas o facto de o mercado espanhol ser um mercado em expansão no que toca às TIC e ao *e-commerce* e *e-business*.

Realizou-se também uma análise do mercado e do setor TIC espanhol, procurou-se definir a estratégia que a Redicom deveria adotar para entrada no mercado-alvo. Posto isto, o modo de entrada escolhido foi o estabelecimento de parcerias com empresas espanholas que implementarão a plataforma de *e-commerce* da Redicom e servirão como intermediário entre a Redicom e o consumidor final.

Palavras-chaves: estratégia, Espanha, internacionalização, modos de entrada, TIC.

Abstract

Nowadays, the continuous expansion of business activity abroad is an evident reality. Due to globalization and the growing vulnerability of the Portuguese market, entering markets outside of the national borders is seen as a necessity. Companies are almost required to adopt an internationalization strategy in order to meet market requirements and remain sustainable.

This internship report addresses the creation of an internationalization plan for Redicom to the Spanish market. This study intends to answer two research questions: What are the reasons Redicom wishes to internationalize? What is the best strategy for Redicom to adopt for a successful internationalization in the Spanish market?

In order to answer the first question, a strategic and financial analysis was carried out for both the company and the sector which Redicom belongs to. This analysis allowed the possibility to identify the internal reasons for Redicom's internationalization as the company's need to diminish their dependence on the Portuguese market and the fact that the CEOs hold important knowledge on the target-market. Then, after the study of the target-market itself, the external reasons for Redicom's internationalization were identified as the fact that the Spanish market is growing consecutively when it comes to ICT, e-commerce and e-business.

This way, after the identification of the reasons for Redicom's internationalization and the target-market analysis, the strategy that Redicom should adopt while entering Spain's market was defined. The mode of entry chosen is the establishment of partnerships with Spanish companies that will implement Redicom's e-commerce platform and serve as an intermediary between Redicom and the final consumer. Besides this, the communication strategy was also outlined.

Keywords: entry mode, ICT, internationalization, Spain, strategy.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Abreviaturas e Siglas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	x
Índice de Tabelas	xi
1. Introdução	12
1.1. Enquadramento e justificação do tema	12
1.2. Metodologia	12
1.3. Estrutura do relatório de estágio	14
2. Enquadramento Teórico	15
2.1. Introdução	15
2.2. Conceito de internacionalização	15
2.3. Teorias da Internacionalização	16
2.4. Motivações para a internacionalização	21
2.5. Barreiras à internacionalização	23
2.6. Modos de entrada em mercados estrangeiros	24
2.7. A importância da Cultura na Internacionalização	28
2.8. Preparar a internacionalização	29
2.9. Conclusão	33
3. A Redicom	34
3.1. Introdução	34
3.2. Identificação da Empresa	34

3.3.	Caracterização da Empresa.....	35
3.4.	Caracterização dos Serviços.....	36
3.5.	Atividades realizadas no estágio curricular.....	37
3.6.	Análise Estratégica do Setor.....	38
3.7.	Análise da Concorrência da Redicom.....	43
3.8.	Análise Financeira da Redicom.....	45
3.9.	Análise Estratégica da Redicom.....	54
3.10.	Conclusão.....	58
4.	Internacionalização da Redicom.....	60
4.1.	Introdução.....	60
4.2.	Estudo do mercado-alvo – Espanha.....	60
4.3.	Motivações e barreiras à internacionalização da Redicom.....	68
4.4.	Estratégia de Internacionalização.....	69
4.5.	Conclusão.....	76
5.	Considerações finais.....	78
	Apêndices.....	81
	Bibliografia.....	97
	Anexos.....	108

Lista de Abreviaturas e Siglas

€ - Euro

% - Percentagem

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

BP – Banco de Portugal

CAE - Código de Atividade Económica

EN – *English*

ERP – *Enterprise Resource Planning* (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)

F&A – Fusão e Aquisição

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IES - Informação Empresarial Simplificada

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre rendimentos coletivos

JV – *Joint Venture*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PESTEL – Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

PMP – Prazo Médio de Pagamentos

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

PT – Português

RL – Resultado Líquido

SEO – *Search Engine Optimization*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TICE – Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica

UE - União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VN – Volume de Negócios

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da estrutura organizacional da Redicom.....	36
Figura 2 - Fluxo de Implementação da Plataforma.....	70
Figura 3 - Estratégia de Follow-up.....	73

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Volume de negócios da Redicom (milhões de €).....	47
Gráfico 2 - Intensidade do volume de negócios externo da Redicom (%).....	48
Gráfico 3 - Rendibilidade operacional das vendas da Redicom (%).....	49
Gráfico 4 - VAB da Redicom (€).....	50
Gráfico 5 - VAB por funcionário da Redicom (€).....	50
Gráfico 6 - Autonomia financeira da Redicom (%).....	51
Gráfico 7 - Endividamento da Redicom (%).....	52
Gráfico 8 - Solvabilidade da Redicom.....	53
Gráfico 9 - Liquidez Geral da Redicom.....	53
Gráfico 10 - Liquidez imediata da Redicom.....	54

Índice de Gráficos do Apêndice I

Gráfico 1 - Volume de Negócios do Setor TIC (milhões de €).....	85
Gráfico 2 - Intensidade de Volume de Negócios no Exterior do Setor TIC (%).....	85
Gráfico 3 - Rendibilidade Operacional das Empresas do Setor TIC (%).....	86
Gráfico 4 - VAB do Setor TIC (milhões de €).....	87
Gráfico 5 - VAB por funcionário do Setor TIC (€).....	88
Gráfico 6 - Autonomia Financeira das Empresas do Setor TIC (%).....	89
Gráfico 7 - Endividamento das Empresas do Setor TIC (%).....	90
Gráfico 8 - Solvabilidade das Empresas do Setor TIC (%).....	91
Gráfico 9 - Liquidez Geral das Empresas do Setor TIC.....	92
Gráfico 10 - Liquidez Reduzida das Empresas do Setor TIC.....	93
Gráfico 11 - Liquidez Imediata do Setor TIC.....	94

Gráfico 12 - Prazo médio de recebimentos das Empresas do Setor TIC (dias).....	95
Gráfico 13 - Prazo médio de pagamentos das Empresas do Setor TIC (dias).....	96

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre os modos de entrada.....	27
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada.....	28
Tabela 3 – Análise SWOT do Setor TIC.....	42
Tabela 4 - Número de funcionários e gastos com o pessoal da Redicom.....	46
Tabela 5 – Análise SWOT da Redicom.....	58
Tabela 6 – Análise SWOT do Setor TIC no mercado espanhol.....	67
Tabela 7 - Divisão de encargos.....	71
Tabela 8 - Modelo financeiro do Programa de Parceiros.....	74
Tabela 9 - Custos operacionais do Programa de Parceiros.....	74

Índice de Tabelas do Apêndice I

Tabela 1 - Evolução do número de Empresas no Setor TIC (Nº)	98
Tabela 2 – Distribuição das Empresas do Setor TIC por Localização Geográfica.....	99
Tabela 3 - Número de Funcionários do Setor TIC (Nº).....	100
Tabela 4 – Gastos com o Pessoal do Setor TIC (milhões de €).....	100
Tabela 5 – Gasto médio por funcionário do Setor TIC (€).....	101

1. Introdução

1.1. Enquadramento e justificação do tema

Temos assistido a uma quantidade crescente de empresas que, ou já se encontram em processo de internacionalização, ou pretendem fazê-lo num futuro próximo. No entanto, este processo de internacionalização pode assumir várias formas diferentes (Johanson e Vahlne, 1990). Desde o investimento direto no estrangeiro à exportação direta, existem inúmeros modos de entrada possíveis para as empresas conseguirem penetrar um mercado estrangeiro.

O presente relatório decorre do estágio curricular realizado na empresa Redicom, uma PME sediada em Santo Tirso que se foca na prestação de serviços de *e-commerce*. O estágio e este relatório tiveram como objetivo a criação de um plano de internacionalização para a empresa que deseja internacionalizar-se para o mercado espanhol, a médio-longo prazo. A escolha deste tema decorre da necessidade da empresa de expandir para outros mercados e diminuir a sua dependência do mercado português.

Neste sentido, o relatório de estágio passará pela análise interna e externa à Redicom, com o objetivo de conhecer a empresa e o ambiente geral e específico em que a mesma está inserida. Esta análise, juntamente com o estudo do mercado espanhol, permitirá identificar quais as razões internas e externas à empresa para a sua internacionalização, bem como a definição da estratégia internacional a ser adotada.

1.2. Metodologia

O estágio curricular realizado na Redicom iniciou-se a 3 de Setembro e teve a duração de seis meses. Este estágio teve como propósito a criação de um plano de internacionalização para a empresa. Inicialmente, a administração e o departamento de *marketing* não tinham em mente um país específico, dando-me a liberdade de fazer pesquisas de mercado de modo a escolher um ou mais mercados adequados para a internacionalização. No entanto, no decorrer do estágio, a administração revelou o interesse de se internacionalizar para Espanha. Deste modo, foi definida a seguinte questão de investigação para este trabalho:

- Que estratégia deve a Redicom adotar para a sua internacionalização no mercado espanhol?

Assim, foram definidos os objetivos da investigação como o estudo do mercado-alvo, pretendendo identificar-se as características gerais e do setor TIC do mercado espanhol que tornam o país atrativo à internacionalização da Redicom.

A investigação focar-se-á no problema proposto pela empresa: estudo da internacionalização da Redicom, e o mesmo será respondido ao longo do presente relatório. O problema objetiva o desenvolvimento de uma pesquisa ao mercado-alvo e à Redicom, recaindo na identificação das características macroambientais e do setor TIC do mercado, que tornam o país atrativo para empresas relacionadas com as tecnologias. Esta pesquisa irá permitir a delimitação de um plano de internacionalização onde será proposto o modo de entrada no mercado e a definição de objetivos, bem como a estratégia de comunicação a adotar.

Em suma, este projeto tem como objetivo:

- Compreender os processos e estratégias de internacionalização;
- Conhecer a atividade da empresa;
- Fazer o diagnóstico do setor das tecnologias de informação;
- Entender as razões para a Redicom desejar internacionalizar-se;
- Realizar um estudo do mercado-alvo;
- Delinear um plano de internacionalização bem-sucedido.

É esperado que se alcance uma maior compreensão sobre qual o caminho que a empresa deve seguir na internacionalização que se encontra a planear. Pretende-se que este estudo sirva de referência para outras empresas de serviços com o mesmo objetivo.

Assim, definiu-se a estratégia de internacionalização, onde se determinou qual o modo de entrada que a empresa deve adotar no mercado-alvo, bem como a definição de objetivos e qual o plano de comunicação mais adequado.

Este projeto regeu-se assim numa perspetiva fenomenológica qualitativa e interpretativa. Isto é, a metodologia escolhida e implementada neste projeto é, além da observação participante, a análise de teorias e estudos já existentes de modo a compreender, interpretar e explicar quais os desafios, barreiras e exigências da internacionalização, de forma a cumprir o objetivo final da elaboração de um plano de internacionalização adequado à empresa em questão. Em termos de lógica, a pesquisa a desenvolver trata-se de uma pesquisa dedutiva, visto que partirá de teorias gerais para o caso específico da Redicom. As informações recolhidas através do enquadramento teórico, foram aplicadas ao caso da Redicom e após o estudo do mercado-alvo serão feitas as

deduções necessárias para a realização do plano de internacionalização, considerando sempre a informação teórica.

A pesquisa documental que permitiu desenvolver o estudo do mercado espanhol foi realizada através de dados fornecidos pela ICEX, a entidade espanhola equivalente à AICEP que promove a internacionalização de empresas espanholas. Através destes dados foi possível analisar o setor de tecnologias de informação e comunicação e do setor dos serviços. Além disso, foram analisadas as bases de dados disponíveis pelo Instituto Nacional de Estatística Espanhol e pelo Eurostat bem como relatórios da AICEP relativas ao mercado-alvo. Foram ainda analisados diversos rankings e relatórios como o *Ease of Doing Business*, *The Global Competitiveness Report*, *Legatum Prosperity Index* e o *Social Progress Imperative* que permitiram verificar a posição de Espanha em cada um deles e analisar vários fatores económicos e sociais do país.

1.3. Estrutura do relatório de estágio

De modo a serem cumpridos os objetivos descritos acima, é necessária uma profunda compreensão do conceito de internacionalização e das suas teorias, assim como qual o potencial mercado a escolher e quais os modos de entrada que a empresa poderá optar. Desta forma, este projeto abordará, inicialmente, o quadro teórico referente à questão da internacionalização em si, as suas teorias, métodos de avaliação de mercados potenciais, o impacto da cultura na internacionalização, os motivos e barreiras à internacionalização e os diferentes modos de entrada em mercados externos. De seguida, será apresentada uma introdução à empresa e a caracterização dos seus serviços, bem como uma análise estratégica à mesma e ao setor em que a mesma está inserida. Além disso será relatado o estágio em si e as tarefas que foram desenvolvidas no decorrer do mesmo.

No capítulo 4, será descrita a internacionalização da Redicom, será analisado o mercado-alvo, a Espanha, em que se procurará conhecer o mercado em termos macroambientais e do setor das TIC. Logo após, serão analisadas as razões internas, relacionadas com o ambiente interno da Redicom, e externas, relacionadas com o mercado-alvo, para a Redicom se dedicar à internacionalização. Logo após será descrita a estratégia de internacionalização delineada para a empresa.

Finalmente, nas considerações finais, e tendo em conta o propósito a atingir, pretende-se refletir e apresentar algumas conclusões a partir das informações recolhidas.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Introdução

Nesta secção, será abordado o enquadramento teórico que servirá de base para o trabalho que será realizado e apresentado ao longo deste relatório de estágio.

De modo a alcançar um profundo conhecimento sobre a temática, é necessária uma extensa compreensão do conceito de internacionalização e as suas teorias, como analisar e escolher o potencial mercado e quais os modos de entrada que a empresa poderá optar.

Desta forma, este relatório abrangerá um quadro teórico referente à questão da internacionalização em si, as suas teorias, métodos de avaliação de mercados potenciais, motivos para a internacionalização e as suas barreiras, em que serão também estudadas as barreiras para as empresas de serviços, visto que a Redicom é uma empresa de serviços. Além disso, será estudado o impacto da cultura, quais os modos de entrada em mercados externos e será analisada a preparação para a internacionalização em que serão estudados os métodos de avaliação de mercados potenciais e a análise PESTEL que ajudará a caracterizar o ambiente externo da empresa.

2.2. Conceito de internacionalização

A internacionalização é considerada uma estratégia comum de crescimento para pequenas e médias empresas (Bose, 2016). Esta pode ser identificada como o processo de aumentar o envolvimento em operações internacionais (Welch & Luostarinen, 1988). Além disso, é igualmente tratada como sinónimo da expansão geográfica das atividades económicas das empresas além das fronteiras nacionais (Ruzzier et al, 2006). Meyer (1996) propõe que a internacionalização corresponde ao processo através do qual uma empresa aumenta a sua dimensão, por meio da expansão das suas atividades de valor acrescentado para um país estrangeiro. Ou seja, é um processo que engloba o envolvimento internacional, ou o estabelecimento de vínculos além das fronteiras de um contexto nacional.

Hollensen (2011) defende que as empresas de grande dimensão realizam o seu processo de internacionalização de forma contínua, enquanto as PME's optam por um processo mais discreto. Afirmar que a internacionalização é um processo, é também reconhecer que é um fluxo constante de estados em mudança. Assim, ao termo internacionalização está subjacente uma panóplia de definições em que vários aspetos divergem. Contudo, o que é realmente importante

é que, de facto, existe uma necessidade por parte das empresas de se internacionalizarem e crescerem fora dos seus mercados nacionais.

2.3. Teorias da Internacionalização

Para que se possa compreender os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se, assim como a forma como o fazem, é obrigatória a compreensão das principais teorias e modelos de internacionalização.

Das inúmeras teorias de internacionalização, é possível afirmar que algumas tentam explicar o porquê de as empresas quererem expandir internacionalmente, tal como a Teoria da Internacionalização de Buckley e Casson (1976) e o Paradigma de Eclético de Dunning (1998, 2000). Estes modelos visam uma otimização dos recursos e dos retornos financeiros (Andersen e Buvik, 2002). Existem também teorias que explicam que os mecanismos de internacionalização se realizam através de etapas e de uma forma gradual. Nesta categoria podemos encontrar o modelo de Uppsala (Johanson e Wiershejn-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977). Realça-se que nestes modelos, a internacionalização relaciona-se mais com as atitudes, pontos de vista e conduta da empresa em si (Anderson e Buvik, 2002). Vários autores tentaram também analisar e compreender a forma e a razão de certas empresas entrarem no mercado global desde muito cedo, como é o caso das *Born Globals* ou das *International New Ventures* (Oviatt e McDougal, 1994).

Osarenkhoe (2008) considera três teorias de modo a embasar o processo de internacionalização, ou seja, o Paradigma Eclético de Dunning, o modelo de Uppsala e o modelo de Redes. Deste modo, no presente relatório serão analisadas as teorias referidas anteriormente assim como a teoria das *Born Globals*, sendo que esta representa uma abordagem rápida na entrada em mercados internacionais tornando-se relevante para perceber como as empresas nascem já globais.

2.3.1. Paradigma Eclético de Dunning

Dunning (1998, 2000) propôs o Paradigma Eclético como uma abordagem para determinar a extensão e o padrão das operações da cadeia de valor que as empresas possuem no exterior. A abordagem de Dunning procura saber porquê e onde são tomadas as decisões da

empresa. Além disso, assinala que quando uma empresa pretende iniciar uma produção internacional, esta deve possuir uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, algo que os torna diferente. Manter esse conhecimento para si o maior tempo possível, maximizar o valor económico e manter uma vantagem competitiva deve ser uma prioridade (Hemais, 2004).

A finalidade desta teoria é explicar porque é que uma empresa abre uma subsidiária no estrangeiro. Dunning (1998, 2000) especifica três vantagens – as Vantagens de OLI:

- Vantagens de Propriedade (Ownership – O)

São aquelas que são específicas a uma empresa em particular. Essas vantagens podem ser apreciadas por concorrentes no mercado doméstico ou estrangeiro e apresentam-se na forma de ativos tangíveis e intangíveis.

- Vantagens de Localização (Location – L)

O mercado a que é destinado a internacionalização deve oferecer ativos (terra, capital, *know-how*, custo/qualidade do trabalho, economias de escala) que são vantajosos para a empresa que deseja internacionalizar. As vantagens de localização dos diferentes países desempenham um papel significativo na determinação de qual país em que se deve investir.

- Vantagens de Internalização (Internalization – I)

As vantagens de internalização representam as vantagens de integrar as transacções no interior da empresa, ou seja, é benéfico internalizar essas vantagens em vez de usar o mercado para transferi-las para empresas estrangeiras. Assim, caracterizam-se por existir uma maior conveniência para a empresa transferir ativos utilizando a sua própria estrutura e hierarquia, do que utilizar agentes externos.

Assim, uma empresa deve envolver-se em investimento direto estrangeiro se três condições forem cumpridas: a empresa deve ter vantagens de propriedade em relação a outras empresas (O); deve haver vantagens de localização no uso das vantagens de propriedade de uma empresa no estrangeiro (L); deve ser benéfico internalizar essas vantagens ao invés de transferi-las para empresas estrangeiras (I) Dunning (1998, 2000).

O Paradigma Eclético de Dunning foi bastante contestado por diversos autores, que argumentaram que o modelo não explica as razões subjacentes processo de internacionalização, foca-se apenas nos fatores que contribuem para a internacionalização em si (Kahal, 1994). Para

além disso, para Malhotra et al. (2003), as vantagens OLI são de alguma forma redundantes e essencialmente direcionadas para empresas multinacionais (Anderson, 1997).

2.3.2. Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala foi desenvolvido na Universidade de Uppsala na Suécia. Este modelo foi baseado em estudos empíricos que se dedicaram a estudar quatro empresas industriais suecas, desenvolvidos por Johanson & Vahlne (1977) e Johanson & Wiedersheim-Paul (1975). Foi mais tarde atualizado (Johanson & Vahlne, 2009), procurando explicar melhor os processos de internacionalização. Estes estudos demonstraram que as empresas suecas tendem a desenvolver as suas operações internacionais em pequenos passos e um país de cada vez. Logo, pressupõe-se que a internacionalização é um processo lento, incremental e iterativo (Johanson & Vahlne, 2009).

Neste modelo, a internacionalização é iniciada como resposta às pressões do mercado. Assim, o primeiro movimento para um mercado estrangeiro ocorre quando a empresa se apercebe que a sua possibilidade de expansão no mercado doméstico é limitada. Os autores evidenciaram que quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado estrangeiro, maior a tendência em investir recursos nesse mercado. Esta abordagem assinala a importância da distância psíquica como relevante para o processo de internacionalização. A distância psíquica é a diferença entre valores, práticas, normas e educação de país para país que perturbam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado. É, então, natural que as empresas tenham a tendência a internacionalizar primeiro em países culturalmente próximos.

O modelo de Uppsala é baseado em três pressupostos:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- O conhecimento requerido à internacionalização é principalmente adquirido por meio das observações atuais da empresa em determinado mercado;
- A empresa internacionaliza-se ao investir recursos de forma gradual.

Assim, quanto maior o investimento da empresa em determinado mercado internacional, maior o conhecimento sobre esse mercado. Quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o grau de aptidão para efetuar novos investimentos, e quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados e bem-sucedidos. De acordo com este modelo, é ainda possível distinguir quatro modos de entrada

num mercado externo, sendo que o grau de envolvimento da empresa no exterior vai aumentando consoante a passagem para a fase seguinte (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975):

- Fase 1: exportações esporádicas;
- Fase 2: exportações constantes através de intermediários;
- Fase 3: estabelecimento de uma subsidiária comercial no mercado externo;
- Fase 4: estabelecimento de uma subsidiária de produção no mercado externo.

O modelo de Uppsala foi alvo de várias críticas ao longo dos anos. No entanto, muitas das críticas acabaram por estar fora do escopo proposto pelo modelo, isto porque, o objetivo dos autores era explicar que as empresas internacionalizam em busca de novos mercados e não em busca de recursos ou competição internacional (Petersen & Pedersen, 1996). Foi sugerido que a internacionalização não tem necessariamente que ser realizada gradualmente nem tem que seguir as etapas da cadeia de abastecimento, sendo que, muitas empresas já se internacionalizam desde a sua formação (Oviatt & McDougall, 1994). Surge assim, a teoria *Born Globals*.

2.3.3. *Born Globals*

Segundo Dib (2008) e Rasmussen & Madsen (2002), o termo Born Global foi cunhado em 1993 por Michael W. Rennie. O autor analisou múltiplas empresas australianas que tinham como característica principal o facto de não terem seguido um processo lento e gradual de envolvimento no comércio internacional. Pelo contrário, praticamente desde o início das suas operações, já tinham nascido globais (Rennie, 1993). Assim, a designação Born Globals representa empresas que desde a sua criação e num pequeno espaço de tempo, cresceram muito a nível internacional. Representa, portanto, uma organização que desde o início tem uma visão de se tornar global e globaliza rapidamente, sem qualquer período de longo prazo ou período de internacionalização precedente (Oviatt e McDougal, 1994). O surgimento destas empresas resulta de mudanças sociais, tecnológicas e ambientais experienciadas a partir dos anos 90. As Born Globals podem ser consideradas, portanto, uma evolução mais ágil e eficaz do processo de internacionalização (Madsen & Servais, 1997).

O crescimento das *Born Globals* pode, também, ser explicado pela crescente importância dos mercados de nicho (Moen, 2002). Os clientes em mercados maduros exigem produtos especializados sendo que, à medida que os mercados globais se tornam cada vez mais eficientes, a competição não ocorre entre empresas individuais, mas entre cadeias de abastecimento (Sahay,

2003). As empresas que se especializam dentro de um nicho geralmente alcançam o sucesso através do rápido acesso ao mercado, e ao mesmo tempo, os seus produtos passam por inovações e melhorias contínuas (Osarenkhoe, 2008). Um dos principais modos de entrada no mercado externo desta teoria é a aliança estratégica, que permite o acesso a recursos externos para produção e comercialização.

Assim, como vimos anteriormente, o modelo de Uppsala argumenta que a internacionalização é incremental e deve ser feita através de etapas não conseguindo explicar o caso das *Born Globals* e de todas as outras empresas que tendem a saltar alguns passos do processo de internacionalização de modo a entrar mais rapidamente no mercado.

2.3.4. Modelo de Redes

Tanto o modelo de Uppsala como o Paradigma Eclético de Dunning concentram-se na autonomia da empresa no desenvolvimento da sua atividade internacional. É a empresa, ou melhor, os indivíduos dentro dela, que determinam como ela entrará num mercado específico no exterior. Johanson e Mattsson (1986) acreditam que ambos os modelos deixam de fora as características da empresa e do mercado, fatores que parecem importantes nos sistemas industriais. Turnbull (1986) sugere que uma grande fraqueza é o foco unilateral nas atividades do fabricante, juntamente com o intermediário no fluxo de bens e serviços para o cliente.

Em contraste, International Marketing and Purchasing Group (IMP) descreve o sistema industrial como uma rede de empresas envolvidas na produção, distribuição e uso de bens e serviços através dos quais relacionamentos comerciais duradouros são estabelecidos, desenvolvidos e mantidos. Assim, as empresas realizam atividades e trocam recursos com outras partes e tornam-se, portanto, direta e/ou indiretamente interligadas (Gebert-Persson et al., 2014).

Logo, o modelo de redes indica que as relações de uma empresa numa rede doméstica podem ser usadas como ponte para outros relacionamentos noutros países, além disso, as escolhas da empresa no âmbito da internacionalização são influenciadas pela rede de relacionamentos que têm com outras empresas. Assim, as empresas usam as suas redes para obter acesso a recursos, melhorar as suas posições estratégicas, aprender novas habilidades ou ganhar legitimidade (Gulati, 1995; Boari et. al, 2004).

2.4. Motivações para a internacionalização

A internacionalização surge como resposta a uma pressão cada vez maior pela procura de novos mercados e novas oportunidades. A saturação do mercado nacional pode também contribuir para a esta decisão. Existem vários motivos que podem levar uma organização a internacionalizar a sua atividade e estes podem variar consoante os objetivos, ambiente e tipo de empresa (Dunning & Lundan, 2008).

Korsakiene e Baranauskiene (2011) argumentam que as empresas são motivadas por diferentes fatores, dependendo da fase do processo de internacionalização. Simões (1997) destaca cinco motivações: (1) as endógenas, ou seja, as necessidades internas da empresa, tal como o crescimento da mesma, obtenção de economias de escala, melhorias da produtividade e exploração de novas competências tecnológicas; (2) as motivações relacionais, isto é, a abordagem por empresas estrangeiras e a coordenação com os concorrentes/clientes; (3) as motivações pelas características dos mercados domésticos, como a existência de limitações dos mesmos, que incentivam as empresas a encontrar novos mercados; (4) as motivações de acesso a recursos no exterior, como custos de produção e matérias primas mais baixos; e por fim, (5) as motivações governamentais, ou seja, a existência de incentivos por parte do país de origem ou de acolhimento.

Diversos autores distinguem as motivações para a internacionalização entre motivos internos e externos (Korsakiene & Tvaronaviciene, 2012) Segundo Mwititi et al. (2013), os motivos internos são todos os fatores relacionados com o ambiente interno da empresa, enquanto fatores externos são aqueles oriundos do ambiente externo em que a empresa se encontra inserida, seja ele doméstico ou estrangeiro. Hollensen (2011), Czinkota & Ronkainen (2012) e Albaumb et al. (1998) diferenciam entre motivos reativos e pró-ativos. Hollensen (2011) identifica os motivos reativos como indicadores que a empresa reage a pressões ou ameaças no seu mercado interno ou estrangeiro e ajusta-se passivamente a eles, alterando as suas atividades ao longo do tempo. Ou seja, refletem um comportamento passivo da empresa que emerge não só de uma pressão ou ameaça no mercado interno ou externo, mas também de uma pressão no ambiente interno da empresa. Por outro lado, os motivos pró-ativos representam estímulos para tentar mudar a estratégia da empresa, com base no interesse em explorar possibilidades de mercado ou competências exclusivas, como conhecimento tecnológico inovador. O autor identifica ainda, quais os principais motivos pró-ativos e reativos que levam uma empresa a iniciar a entrada no mercado externo. No âmbito dos motivos pró-ativos: objetivos de lucro e crescimento empresarial, impulso

de gestão (“*managerial urge*”), desejo de melhores competências tecnológicas, economias de escala e benefícios fiscais. Como motivos reativos, o autor identifica: a pressão competitiva, a diversificação do risco, o mercado doméstico saturado, a proximidade de clientes internacionais, a possibilidade de estender as vendas de produtos sazonais e o excesso de capacidade de produção, que levou a empresa a uma acumulação de inventário e consequente desejo de vender a mesma acumulação num mercado estrangeiro.

Os fatores motivacionais podem também ser divididos em “*push*” e “*pull*” (Onkelix e Sleuwagen, 2008). Fatores de “*pull*” referem-se aos motivos que decorrem de condições atrativas nos mercados externos e de um desenvolvimento favorável dos mesmos. Os fatores “*push*”, por outro lado, são os motivos que refletem as características específicas da empresa dadas pelos seus recursos, competitividade e ciclo de vida do produto.

Segundo a perspetiva de Dunning & Lundan (2008), as grandes motivações que levam uma empresa a internacionalizar-se podem ser classificadas em quatro grupos:

- A procura de recursos, motivados pela disponibilidade de recursos a preço mais baixo e de maior qualidade;
- A procura de mercados, com uma maior procura para atender à sua oferta;
- A procura de eficiência em que o objetivo é obter as condições mais favoráveis para atingir mais facilmente a eficiência desejada, através de recursos humanos e economias de escala;
- A procura de ativos estratégicos em que a ideia é expandir internacionalmente, conseguindo melhorar as suas capacidades e ganhar novos conhecimentos, mantendo a vantagem competitiva.

Concluindo, através da análise dos vários motivos à internacionalização, torna-se perceptível que a maioria dos autores identificam três razões principais: a procura de novas oportunidades estratégicas, a procura de novos mercados e clientes, e a vontade de ver a sua empresa crescer (Gonçalves, 2015). No entanto, as motivações podem ser diversas e geradas por várias razões, dependendo do setor em que a empresa se encontra inserida, do seu *know-how* e da fase de internacionalização em se que encontra. Assim, quando uma empresa tenciona internacionalizar, deve entender quais os seus motivos e qual será o seu retorno. É necessário delinear uma estratégia sólida e sustentável, que suporte todo o processo e que seja coerente com os objetivos subjacentes à internacionalização.

2.5. Barreiras à internacionalização

A falta de conhecimento pode, nos piores cenários, causar barreiras para as empresas se internacionalizarem no mercado externo. Um tipo de conhecimento que não pode faltar é o conhecimento institucional do mercado que requer um vasto investimento em tempo e dinheiro. Este conhecimento refere-se às leis, regras e linguagem do país em questão, bem como à distância psíquica (Johanson e Vahlne, 2009).

A distância psíquica está relacionada com a responsabilidade de estrangeiros, que é definida como o grau de incerteza de uma empresa sobre o mercado externo resultante das diferenças culturais e outras dificuldades de negócios (O'Grady e Lane, 1999). Existem vários fatores que podem aumentar a distância psíquica, tal como a estrutura da indústria e o ambiente competitivo. Além disso, verifica-se que barreiras como o sistema legal ou político podem dificultar o fluxo de informação. Svensson e Andersson (2009) acrescentam ainda que a distância psíquica pode também ser visível no sistema educacional e nas barreiras linguísticas. A falta de conhecimento da língua estrangeira pela parte da direção de pequenas e médias empresas é um obstáculo para as empresas se empenharem efetivamente nos negócios internacionais (Roy et al., 2016)

Segundo Kostova (1999), países com diferentes regulamentos, normas e esquemas cognitivos, poderiam impor barreiras à transferência de conhecimento de práticas organizacionais entre a sede e a unidade subsidiária. Conclui-se que o conhecimento experiencial prévio do mercado de destino é um pré-requisito para uma expansão internacional suave e rápida.

Hollensen (2011) fez uma análise das barreiras à internacionalização dividida em dois grupos. Primeiramente, as barreiras que impedem o início da internacionalização. Neste grupo, encontram-se a falta de conexões com o mercado externo, a falta de capital para financiar a expansão para mercados estrangeiros, bem como a falta de compromisso de exportação e a falta de conhecimento. Destaca-se como principal barreira a inadequação de informações por parte das empresas sobre potenciais clientes, concorrência e práticas comerciais estrangeiras (Hollensen, 2011). De seguida, o autor salienta as barreiras que impedem o processo de internacionalização em si. Estas podem ser divididas em três grupos: os riscos de mercado, riscos comerciais e riscos políticos. Os riscos de mercado incluem a concorrência, as diferenças culturais e linguísticas e a distância do mercado. Os riscos comerciais abrangem as dificuldades na obtenção de financiamento para a exportação, as flutuações da taxa de câmbio quando os contratos são feitos em moeda estrangeira e a falha dos clientes de exportação em pagar as disputas contratuais. Já

os riscos políticos, incluem a política nacional de exportação, a falta de incentivos fiscais e as altas tarifas externas para produtos exportados.

No que diz respeito às empresas de serviços, de acordo com Johanson et al. (2002), estas devem penetrar rapidamente o mercado externo, o que sugere que há apenas uma quantidade limitada de tempo para ajustar a nova cultura e ambiente de negócios. Além disso, empresas de serviços tendem a demonstrar mais problemas com recursos humanos, controlo de qualidade e com a gestão em si, do que empresas industriais. Estes fatores indicam que a internacionalização é uma estratégia bastante mais dispendiosa e exigente para empresas de serviços do que para empresas industriais (Buckley et al., 1999).

Buckley et al. (1999) argumentam que as empresas de serviços são mais dependentes da cooperação com intermediários num mercado externo. Por isso, é de extrema importância a confiança entre o intermediário estrangeiro e a empresa (Casson, 1991). Consequentemente, no que toca a alianças estratégicas, *franchising* e *joint ventures*, uma grande barreira à internacionalização é a falta de confiança nos relacionamentos com terceiros. Este aspeto é ainda mais importante para as empresas de serviços, sendo que as competências essenciais estão incorporadas nos recursos humanos e não em recursos tangíveis, que são mais fáceis de compreender. Verifica-se então que, é através de relações comerciais firmes que as empresas aprendem e aumentam os seus compromissos com o mercado externo. Posto isto, o fundamento da confiança mútua entre as partes é vital para a internacionalização.

2.6. Modos de entrada em mercados estrangeiros

Quando uma empresa está convicta de que se deve internacionalizar, o próximo passo será desenvolver um projeto estratégico internacional bem delineado, focado e robusto (Kumar & Waheed, 2007). Existem vários modos de entrada disponíveis para as empresas que pretendem internacionalizar, no entanto, a escolha do modo de entrada vai depender do seu modelo de negócio e da sua visão estratégica (Fernandes, 2014). Existem vários critérios de decisão que devem ser considerados aquando da escolha. Kotabe & Helsen (2010) identificam essencialmente dois grupos de critérios de decisão: critérios internos (específicos da empresa) e critérios externos (específicos do ambiente).

Como critérios externos foram identificados: o tamanho e crescimento do mercado-alvo; o risco económico associado ao mesmo mercado; a distância cultural; o ambiente competitivo do

mercado; a abertura do país ao recebimento de empresas estrangeiras, ou seja, as suas regulamentações governamentais; infraestruturas do país recetor, ao nível da distribuição, sistemas de comunicação e transportes. Relativamente aos critérios internos, foram considerados: os objetivos da empresa para a internacionalização; os seus recursos, ativos e capacidades internas; o grau de controlo que a empresa pretende ter sobre as operações no mercado externo (Kotabe & Helsen, 2010).

2.6.1. Exportação

A exportação é a forma mais utilizada para iniciar a internacionalização e é a mais usual nas pequenas e médias empresas que, como possuem poucos recursos, optam por este tipo de entrada nos mercados estrangeiros (Hollensen, 2011). É considerada um primeiro passo comum para muitas empresas de fabricação uma vez que permite aos empresários testar o novo produto/mercado sem grandes investimentos ou perdas, além disso, envolve níveis mais baixos de risco e controlo.

Existem, segundo Hollensen (2011), três tipos de exportação: a direta, a indireta e a cooperativa. A exportação direta corresponde àquela em que a empresa que produz entra diretamente em contacto com o primeiro intermediário e é responsável por todo o processo de exportação. A capacidade de obter mais informação sobre o mercado estrangeiro e ter um maior controlo na proteção da sua marca, são algumas das vantagens deste modo de entrada (Simões et al., 2013). No entanto, é de realçar que podem existir alguns problemas iniciais como uma maior dificuldade ao penetrar o mercado, bem como maiores custos de estrutura de exportação. A exportação indireta ocorre quando a empresa produtora não trata do processo de exportação, sendo que este é feito por outros agentes económicos. No entanto, é importante que a empresa reconheça que o uso de agentes económicos acarreta vários riscos. Primeiramente, a empresa terá pouco ou nenhum controlo sobre a forma como o seu produto ou serviço é comercializado no exterior. Os produtos podem estar a ser vendidos através de canais inadequados, com uma manutenção deficiente ou suporte de vendas e promoção inadequada e como consequência poderá prejudicar a reputação do produto em mercados estrangeiros. Por último, a exportação cooperativa trata de acordos com outros agentes relativamente ao desempenho de funções de exportação.

2.6.2. Modos de entrada contratuais

No que toca aos modos de entrada contratuais, não existe transferência de produtos, mas sim uma transferência de conhecimento (Hill, 2011). Um acordo de licenciamento é um acordo pelo qual um licenciante concede os direitos de propriedade intangível a outra entidade (o licenciado) por um período de tempo específico e, em troca, o licenciante recebe uma taxa de *royalties* do licenciado. Esta propriedade intangível pode ser identificada como *know-how*, patentes, invenções, fórmulas, processos, projetos, direitos autorais e marcas registadas (Keegan & Green, 2015). O licenciado tem sob sua responsabilidade a comercialização dos produtos (Simões, 1997) e o licenciante fornece os produtos ou os componentes dos mesmos (Teixeira e Diz, 2005).

O *franchising* corresponde a um licenciamento mais abrangente que, em troca do pagamento de direitos de entrada e de *royalties*, permite não só o uso do nome, marca e tecnologia da empresa, mas também apoia o franchisado ao nível da organização, da gestão e do marketing. Simões (1997) vê o *franchising* como um modo de entrada privilegiado, possibilitador de uma rápida expansão internacional. Tanto o licenciamento com o *franchising* são estratégias que requerem um menor envolvimento e logo um menor risco, com baixos custos de desenvolvimento, mas implicam a existência de um contrato minucioso e complexo (Hill, 2011).

2.6.3. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

Como Investimento Direto Estrangeiro, é possível identificar a *Joint Venture* (JV) e as subsidiárias integrais. Freire (1997) considera que tanto as subsidiárias como as JV fazem parte do IDE tendo em conta que se traduzem no facto da empresa desejar controlar a 100% as atividades da organização nos mercados externos. Uma *Joint Venture* envolve, geralmente, duas ou mais empresas que compartilham a propriedade, a gestão, os riscos e os lucros de uma entidade recém-criada. Cada empresa contribui com recursos que podem assumir a forma de dinheiro, ativos e/ou tecnologia. Esta aliança pode ter diversos objetivos, tais como pesquisas e desenvolvimentos, prestação de serviços, entre outros. Deve ser estabelecido desde o início qual a quota de cada parceiro da JV, visto que esta pode ser com lucros partilhados por maioria, por minoria ou 50-50, sendo que, como argumenta Simões et al. (2013), deve-se optar pela maioria de um parceiro, e consequentemente minoria de outro, sendo que normalmente as quotas 50-50 podem dificultar nos processos de decisão. Uma grande vantagem das JV, em comparação com os modos anteriores, é o potencial retorno. Com o licenciamento, por exemplo, a empresa recebe

apenas pagamentos de *royalties*, em vez de uma parte dos lucros. As JV envolvem também muito mais controlo sobre as operações do que a maioria dos modos de entrada que foram analisados anteriormente (Kotabe & Helsen, 2010).

Nas subsidiárias detidas na íntegra, a empresa estabelece uma subsidiária no mercado-alvo a qual detém 100% das ações da mesma. As empresas que desejem entrar no mercado através de uma subsidiária integral podem optar por uma de duas estratégias: construir a subsidiária de raiz (*Greenfield*) ou através da fusão ou aquisição (F&A) de uma outra empresa já estabelecida no mercado externo em questão (Kotabe & Helsen, 2010). Este modo de entrada permite o total controlo das operações no mercado estrangeiro, porém o investimento inicial e os riscos económicos e políticos são bastante elevados. A subsidiária *greenfield* pode ser vista, no mercado-alvo, como uma ameaça cultural e económica. Esta situação pode ser evitada ao adquirir uma empresa já estabelecida no mercado (Horská et al., 2014)

Concluindo, todos os modos de entrada têm vantagens e desvantagens (tabela 2) e a escolha ideal do modo de entrada no mercado estrangeiro depende da empresa que pretende internacionalizar e dos seus objetivos. A tabela abaixo (tabela 1), visa demonstrar algumas diferenças entre os modos de entrada de forma a conseguir-se proceder a uma escolha adequada. O parâmetro “controlo” refere-se em que medida a empresa pretende controlar o processo de produção, coordenar atividades, logística e marketing e assim por diante. O risco de disseminação retrata o grau em que o *know-how* de uma empresa poderá ser expropriado por um parceiro contratual. O compromisso com recursos refere-se aos recursos financeiros, físicos e humanos que as empresas pretendem comprometer a um mercado de acolhimento. A flexibilidade avalia se uma empresa pode alterar os modos de entrada rapidamente e com baixo custo em face das circunstâncias em evolução. A propriedade concerne à extensão da participação acionária de uma empresa num modo de entrada (Wu e Zhao, 2007).

Tabela 1 - Diferenças entre os modos de entrada

Modo de entrada	Controlo	Risco de disseminação	Compromisso com recursos	Flexibilidade de	Propriedade
Subsidiárias	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto
Contratuais	Médio	Médio-alto	Médio-alto	Médio	Médio-alto
Exportação	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Baixo

Fonte: Elaboração própria adaptado de Driscoll (1995)

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada

Modo de entrada		Vantagens	Desvantagens
Exportação	Indireta	Baixo investimento; Reduzido risco.	Menor controlo; Poucos contactos no mercado externo;
	Direta	Mais controlo (em comparação com a exportação indireta); Reduzido risco; Maior potencial de vendas e lucros.	Necessidade de contratar especialistas responsáveis exportação; Maior investimento em recursos.
Licenciamento		Baixo investimento; Processo rápido; Baixo risco.	Pouco controlo; Risco de criar um concorrente.
Franchising		Baixo investimento; Risco limitado; Usufrui dos conhecimentos do franchisado.	Dificuldade em encontrar franchisados adequados; Risco de criar um concorrente; Pouco controlo.
Joint Venture		Partilha do risco; Usufrui dos conhecimentos do parceiro; Menor investimento;	Não detém controlo total; Possíveis conflitos com o parceiro.
Subsidiária	F&A	Controlo total; 100% dos lucros detidos pela empresa; Acesso a ativos locais; Concorrência menor.	Elevado risco; Elevado investimento; Possíveis conflitos.
	Greenfield	Controlo total; Acesso às mais recentes tecnologias; Baixo risco de conflitos culturais.	Elevado investimento; Riscos financeiros e políticos; Processo demorado.

Fonte: Elaboração própria baseada em Kotabe & Helsen (2010)

2.7. A importância da Cultura na Internacionalização

A cultura define uma nação, uma cidade, um indivíduo, afetando não só os seus valores, crenças, comportamentos como também a sua perceção das situações. Desde a década de 60 que se dá uma maior importância ao estudo da cultura e à sua influência no marketing e estratégia internacional. Uma das abordagens para o estudo da cultura baseia-se no uso de diferentes dimensões para avaliar a cultura nacional de diferentes países. A cultura é estudada como a língua silenciosa nos negócios internacionais (Hall, 1960). Ao longo dos anos, tornou-se de extrema

importância estudar cada vez mais e cada vez melhor a cultura de cada país e como esta afeta os negócios internacionais. Sendo uma das principais preocupações do marketing proporcionar valor ao consumidor, para isso, é necessário entender a natureza complexa da identidade do consumidor e como esta pode eventualmente afetar o desempenho da estratégia de marketing. Deste modo, uma compreensão completa da cultura é um ingrediente obrigatório no desenvolvimento de uma estratégia eficaz.

A definição de “cultura” está em permanente mutação. Leung et al. (2005) considera esta como valores, crenças, normas e padrões comportamentais de um grupo nacional, já House et al. (2004) trata a cultura como as práticas de uma sociedade e os seus valores inerentes. Hofstede (1991) designa a cultura de “software mental”, sendo uma programação coletiva da mente que distingue um grupo de pessoas de outras. Talvez a definição que melhor capte a essência da cultura é considerar a mesma como um sistema de interações, quer individuais como organizacionais e sociais que incluem capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade, tal como o conhecimento, a crença, a moral, a arte e o costume (Nakata e Huang, 2002).

O impacto da cultura na internacionalização e na estratégia internacional tem vindo a ser estudando até aos dias de hoje. Num estudo de Kogut & Singh (1988), em que foi explorada a cultura nacional e o modo de entrada no mercado, verificou-se que em países caracterizados por grande aversão ao risco eram preferíveis a subsidiária Greenfield ou JV como modo de entrada. Mais recentemente, Teng e Laroche (2006) concluíram que apelos culturalmente compatíveis incorporados em anúncios criavam respostas mais favoráveis do que apelos culturalmente incompatíveis, sugerindo, novamente, que a congruência cultural importa na estratégia publicitária.

Assim, qualquer empresa que tenha como objetivo internacionalizar para mercados exteriores deve ter um conhecimento extenso sobre a cultura desse mercado, assim como respeitar a mesma em qualquer estratégia que decida seguir.

2.8. Preparar a internacionalização

Hollensen (2011) defende que as PME optam por um processo de internacionalização discreto onde cada projeto é visto como individual e distinto. Assim, é importante preparar a internacionalização antes de dar início ao processo. Primeiramente, a empresa deve considerar

quais os mercados adequados a si e aos seus objetivos e logo após, é importante analisar o macroambiente do mercado de modo a ganhar conhecimento do mesmo.

2.8.1. Métodos de avaliação de potenciais mercados

O aumento da dependência das empresas em negócios e crescimento internacionais e a intensidade da competição tornam a seleção de mercados não domésticos uma das decisões mais críticas na estratégia internacional (Andersen e Strandkov, 1998). Apesar da sua importância, o conhecimento sobre a decisão inicial de entrada no mercado é limitado (Ellis, 2000). Assim, uma das componentes essenciais no processo de internacionalização é a escolha dos mercados certos e a sequência correta de entrada nos mesmos mercados. Esta escolha de mercados requer uma avaliação extensa e concreta de modo a ser visível se os mesmos são atrativos para a empresa em questão ou não.

A atratividade do mercado a longo prazo é medida por: tamanho e crescimento do mercado; rentabilidade da indústria; estrutura de mercado; intensidade competitiva; economias de escala; tecnologia e requisitos de capital; fatores cíclicos e sazonais; influências reguladoras, ambientais e sociais (Bradley, 2005). Além disso, estudos sugerem que o tamanho e crescimento do mercado, a disponibilidade e o custo de fatores de produção, o nível de desenvolvimento económico (Russow e Okoroafo, 1996), o ambiente do país, a distância psíquica, a competição, e o conhecimento do mercado (Whitelock, 2004) devem ser considerados critérios para seleção de mercado.

Uma das abordagens de seleção de mercados estrangeiros consideram o processo de avaliação da viabilidade dos mercados internacionais como composto por três etapas: triagem preliminar, identificação/triagem interna e seleção final (Koch, 2001; Johanson, 1997; Cateora, 1995; Kumar et al., 1994; Root, 1994; Cavusgil, 1985).

A avaliação preliminar identifica potenciais mercados como candidatos a análises subsequentes (Douglas et al., 1971; Root, 1994). Fatores como o tamanho do mercado, a taxa de crescimento, a adequação entre as preferências da empresa e a rivalidade competitiva constituem alguns critérios de triagem. A etapa de identificação envolve a avaliação da atratividade do setor, previsões de custos e receitas para os países pré-selecionados. O estágio final de seleção determina o mercado do país que melhor corresponde aos objetivos da empresa e à quantidade de recursos disponíveis (Johanson, 1997).

Kotabe e Helsen (2010) propõem também uma metodologia para a avaliação do potencial de novos mercados. Assim, de modo a proceder-se a uma seleção eficaz de um mercado potencial, é necessário (Kotabe e Helsen, 2010):

1 - Primeiramente, selecionar os indicadores críticos e proceder à recolha dos dados. Os indicadores que a empresa seleciona são em grande parte orientados pelos objetivos estratégicos definidos na missão global da empresa.

2 - De seguida, deve atribuir-se um peso de importância aos indicadores de modo a avaliar os países e conseguir obter um resultado global para cada potencial mercado. Para isto, pode utilizar-se o método de "*constant-sum*". Para este método, simplesmente se dá uma pontuação a cada um dos indicadores críticos de 0 a 100 de acordo com sua importância para atingir as metas da empresa (por exemplo, participação de mercado). O número total de todos os pontos de cada mercado deve ser 100.

3 – De seguida, é necessário classificar os países para cada indicador. Uma possibilidade seria utilizar-se uma escala de 100 pontos, em que 0 significa muito desfavorável e 100 significa muito favorável. Quanto maior a pontuação do país num determinado indicador, maior será a sua pontuação.

4 – A etapa final é obter uma pontuação geral para cada potencial mercado. Para isto, as pontuações ponderadas nas etapas anteriores serão multiplicadas pelo peso de importância atribuído na etapa dois e somadas de modo a obter uma pontuação final. Os países com as maiores pontuações, são os mais atraentes. A empresa poderá então analisar de forma mais detalhada esta pré-seleção de mercados de forma a identificar mercados potenciais, incluindo um estudo aprofundado do mercado, dos concorrentes, das infraestruturas de marketing, etc.

Após uma análise extensiva aos mercados com potencial para internacionalização e a decisão final de qual o melhor mercado a investir, procede-se à escolha de um modo de entrada.

2.8.2. [Análise do mercado alvo](#)

A análise PESTEL é uma ferramenta de planeamento estratégico que permite avaliar o macroambiente externo de uma organização, em que são avaliados os impactos dos seguintes

fatores: políticos (P), económicos (E), sociais (S), tecnológicos (T), ambientais (E) e legais (L), na organização (Rastogi & Trivedi, 2016; Johnson et al., 2005). Este modelo é útil para a preparação de um processo de internacionalização, enquanto metodologia para o estudo detalhado do ambiente geral do mercado alvo.

A história da análise PESTEL é bastante vaga. Não há documentação oficial que indique a origem e o pioneirismo desta ferramenta. No entanto, a primeira vez que a mesma foi citada, foi por Aguilar (1967) na forma de ETPS (económico, tecnológico, político e social). Posteriormente, foi reorganizada como STEP para auxiliar na avaliação estratégica de tendências (Yüksel, 2012). Mais tarde, foi modificada e definida como STEPE, de modo a ser abordado o fator ambiental externo. Nos anos 80, foi adicionada a dimensão legal, tornando-se assim na análise PESTEL (Richardson, 2006).

Os fatores políticos (P) a serem analisados com a análise PESTEL irão permitir observar a que extensão as políticas, leis e regulamentações do governo têm influência sobre a organização. No que diz respeito aos fatores económicos (E), estes encontram-se relacionados com os determinantes económicos, tal como o crescimento económico, a inflação e as taxas cambiais, e como podem afetar a organização (Rastogi & Trivedi, 2016). Relativamente aos fatores sociais (S), devem ser considerados os parâmetros que podem influenciar o sucesso da organização, tal como nível de educação, cultura, crenças religiosas, entre outros. Os fatores tecnológicos (T) encontram-se relacionados com a inovação tecnológica e como esta pode afetar a organização. Ao nível dos fatores ambientais (E), é importante analisar o impacto das mudanças climáticas, políticas de proteção ambiental e consumo de energia na organização (Johnson et al., 2005; Rastogi & Trivedi, 2016). Finalmente, os fatores legais (L) dizem respeito às leis que possam afetar o ambiente em que a organização opera, como por exemplo as leis do trabalho, segurança e leis do comércio. (Johnson et al., 2005; Rastogi & Trivedi, 2016). Todos os fatores devem ser analisados em conjunto e não devem ser considerados fatores independentes (Johnson et al., 2005).

Concluindo, a análise PESTEL possui duas funções básicas para uma empresa. Primeiramente, o facto de permitir identificar o ambiente em que a empresa atua. Em segundo, fornece dados e informações que permitem à empresa prever as situações e circunstâncias que poderá encontrar no futuro (Yüksel, 2012). Esta ferramenta deve, portanto, ser utilizada na gestão estratégica e pode ser considerada um complemento da análise SWOT visto que permite identificar os fatores do ambiente em que uma organização se encontra inserida, complementando os

parâmetros das oportunidades e ameaças na análise SWOT. Esta complementação permite um estudo mais profundo dos fatores internos e externos da organização.

2.9. Conclusão

Nesta secção foram mencionados os contributos teóricos que se consideram relevantes para esta investigação. Neste sentido, foram analisadas quatro teorias de internacionalização. O Paradigma de Dunning defende em que condições deve a empresa proceder à internacionalização, já o modelo de Uppsala explica quatro fases que devem ser seguidas pela empresa quando se internacionaliza. A teoria das *Born Globals* corresponde às empresas que desde o seu início já são internacionalizadas. No que diz respeito ao modelo de Redes, o mesmo defende que a internacionalização é influenciada pelas relações que a empresa tem com terceiros.

De seguida, foram estudadas as motivações para a internacionalização, onde se distingui entre motivações internas e externas, reativos e pró-ativos, *push* e *pull*, e os quatro grupos de motivações de Dunning & Lundan (2208). Procedeu-se ainda à análise das principais barreiras à internacionalização em que se concluiu que a falta de conhecimento e a distância psíquica podem ser consideradas grandes barreiras à internacionalização. Além disso, foram também estudadas as barreiras às empresas de serviços, tendo em conta que a Redicom é uma empresa de serviços.

Logo após foram analisados os modos de entrada no mercado internacional, ou seja, modos de entrada contratuais, IDE e a exportação. Além disso, foi analisada a importância da cultura na internacionalização onde se concluiu que qualquer empresa que tenha como objetivo internacionalizar, deve ter um conhecimento extenso sobre a cultura do mercado.

Numa fase final, procedeu-se a uma análise da preparação para a internacionalização, em que se desenvolver vários métodos de escolha de mercados potenciais e a análise PESTEL.

3. A Redicom

3.1. Introdução

De modo a conhecer-se a empresa onde se procedeu à realização do estágio curricular, a Redicom, e para a qual será desenvolvido o plano de internacionalização elaborado neste presente relatório de estágio, é essencial apresentar a empresa e caracterizar o setor em que a Redicom se encontra inserida.

Deste modo, esta secção focar-se-á na caracterização da gama de serviços prestados por parte da Redicom bem como na sua estrutura organizacional. De seguida, serão descritas as tarefas realizadas ao longo do estágio e as limitações que foram encontradas. Será realizada uma análise estratégica do setor em que a Redicom se encontra inserida que permitirá um conhecimento mais aprofundado do setor de atividade em que a empresa opera no mercado nacional. Após a análise do setor, proceder-se-á à elaboração de uma análise financeira e estratégica à Redicom, com o intuito de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como eventuais oportunidades e possíveis ameaças que poderão fragilizar o desenvolvimento da empresa. Finalmente, será estudada a concorrência da Redicom, através de análises SWOT das empresas concorrentes.

3.2. Identificação da Empresa

- Designação social: Redicom - Moreira e Costa, Lda.
- Data de constituição: 4 de Julho de 2002
- N° de identificação fiscal: 506659348
- Gerência: Ricardo Moreira e Serafim Costa
- Capital Social: 50.000,00 euros
- Setor: Outras atividades de programação informática
- CAE: 62090
- N° de Funcionários: 40 – 50
- Morada: Praça 25 de Abril, n°7, 2° e 3° andar, 4780-373, Santo Tirso.
- Telefone: +351 252 850 729
- Fax: +351 252 850 742

- E-mail: info@redicom.pt
- Website: <https://www.redicom.pt>
- Logótipo da empresa:

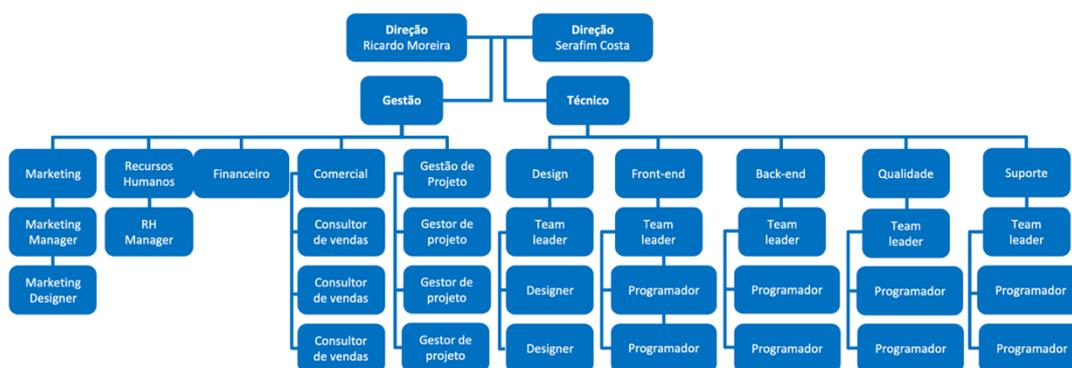


3.3. Caracterização da Empresa

A Redicom é uma PME prestadora de serviços sediada em Santo Tirso e com uma filial em Lisboa. Foi fundada em 2002 por Serafim Costa e Ricardo Moreira, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e crescimento das empresas, disponibilizando aos seus clientes aplicações web, soluções de comércio digital, integrações de sistemas e aplicações de gestão de processos.

A Redicom procura prestar serviços de qualidade e no seu portfólio conta com diversos clientes de renome, entre os quais se incluem como Salsa, Knot, Norauto, Super Bock Group, PROF, Ana Sousa, Bluebird, Bazar Desportivo, Mr. Blue, Ambar, Lemon Jelly, Sonae, Phone House, Hot Pink, Tiffosi, Euronics e muitos mais. Relativamente à estrutura organizacional, a Redicom possui uma estrutura funcional onde existe bastante interação entre os colaboradores, bem como um grau de formalidade menor e uma maior flexibilidade comparativamente às empresas tradicionais. A empresa é composta pela administração, Ricardo Moreira e Serafim Costa sendo posteriormente dividida em dois órgãos: gestão e técnico. O técnico, está subdividido em vários departamentos que se especializam em *design*, *front-end*, *back-end*, qualidade e suporte. Cada um destes departamentos está sob a gestão de um team leader responsável pela atribuição de tarefas e realização do planeamento de cada projeto. O órgão de gestão está igualmente ramificado em diversos departamentos como marketing, recursos humanos, financeiro, comercial e gestão de projeto. Na figura 1 encontra-se representado o organograma da estrutura organizacional da Redicom.

Figura 1 - Organograma da estrutura organizacional da Redicom



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom (2018)

No que toca à internacionalização, a Redicom deu os primeiros passos em 2016, após a contratação de um comercial de nacionalidade espanhola que tinha como funções comercializar e vender os serviços da empresa em Espanha. No entanto, o resultado não foi o esperado e a ligação com o comercial em questão acabou mesmo por ser terminada. Desde então, não existiu mais nenhuma tentativa de internacionalização por parte da empresa.

3.4. Caracterização dos Serviços

Possuindo 17 anos de experiência, a Redicom oferece serviços nas áreas da programação, comércio digital e *web design*. Entre os quais se destaca a criação de lojas *online*, integrações de sistemas, aplicações de gestão de processos, projetos de *e-commerce B2B* e o desenvolvimento de soluções colaborativas.

A principal solução oferecida pela empresa é a plataforma Redicom Commerce para empresas de tipologia *Business-to-Consumer (B2C)* e *Business-to-Business (B2B)*. Esta plataforma permite aos clientes venderem os seus produtos de forma digital, com um *back-office* funcional. O design da loja *online* é adaptado às necessidades e preferências específicas de cada cliente. Ao nível da gestão de processos e de modo a automatizar todos os recursos inerentes a um negócio, a Redicom disponibiliza soluções de gestão de conteúdos, gestão de encomendas, gestão de produto, gestão de clientes e mercados e faturação. Todas estas componentes são integradas na plataforma Redicom Commerce de modo a interligar o essencial numa só plataforma. Para além disso, a Redicom desenvolve também uma solução de marketing que permite a criação automática de segmentos, a realização de campanhas personalizadas e a automatização de recomendações de produto baseadas nos interesses dos segmentos. No que toca à área da programação, a

Redicom desenvolve, não só lojas *online* e portais *B2B*, como também websites institucionais. É de realçar que, em Portugal, a Redicom é o principal fornecedor de tecnologia enterprise em websites com extensão .PT.

Todas as plataformas desenvolvidas pela Redicom são ferramentas de trabalho utilizadas pelas empresas no relacionamento com parceiros, clientes ou mesmo internamente, com o objetivo de rentabilizar processos de negócio.

3.5. Atividades realizadas no estágio curricular

O estágio curricular na Redicom teve início a 3 de Setembro e terminou a 1 de Março, tendo a duração de seis meses.

O objetivo do estágio foi a elaboração de um plano de internacionalização, devido à ambição da empresa de expandir as suas atividades para o exterior. No dia da primeira entrevista com um dos administradores e a diretora do departamento de marketing, não foi demonstrado nenhum interesse específico por um país e foi acordado que eu teria a liberdade de realizar estudos de mercado de modo a suportar o plano de internacionalização. No decorrer do estágio foi-me pedido que focasse o plano para Espanha pelas razões analisadas na secção 4.3.

Numa fase inicial do estágio, procedeu-se à familiarização do ambiente interno da empresa e do setor em que a mesma está inserida. Foram-me concedidos os acessos às plataformas de modo a poder conhecer quais eram realmente os serviços que a Redicom oferecia e interagir com os mesmos. O processo de adaptação à empresa decorreu de forma gradual com a ajuda dos colaboradores que me auxiliaram a ajustar ao método de trabalho. Nesta fase, deu-se início a análise estratégica e financeira da empresa, bem como a análise do setor de tecnologias de informação e comunicação.

Na sequência da decisão de direcionar a internacionalização para Espanha e de modo a obter informações relativas ao mercado-alvo, procedeu-se ao contacto da AICEP, ICEX e Câmara de Comércio Luso-Espanhola. A ICEX, agência espanhola equivalente à AICEP, forneceu um estudo de mercado do setor TIC. No entanto, a AICEP e a Câmara de Comércio Luso-Espanhola não forneceram qualquer tipo de informação em relação ao mercado-alvo.

Posteriormente, após se ter estudado e decidido o modo de entrada a incluir no plano de internacionalização da Redicom, procedeu-se à pesquisa de empresas implementadoras de tecnologia *e-commerce* com as quais a Redicom poderia estabelecer uma parceria. Assim, através

do *Clutch*, foram encontradas 107 potenciais empresas. Realizou-se uma análise às mesmas, onde se identificou os serviços que prestavam, a sua localização e contacto telefónico e foi então delineada a estratégia *Follow-Up* que a Redicom deveria utilizar de modo a penetrar o mercado espanhol e abordagem a tomar com os possíveis parceiros como é descrito na secção 4.4.2..

Além disso, foi-me sugerido que frequentasse uma formação que decorreu uma vez por mês desde Novembro até Fevereiro, cuja finalidade seria um melhor entendimento de serviços como a plataforma Redicom Commerce, o Order Management System e InStore App que a Redicom oferece.

Para além das tarefas diretamente relacionadas com o plano de internacionalização da Redicom, foram ainda realizadas outras tarefas ao longo do estágio de forma a auxiliar o departamento de *marketing*:

- Elaboração de *newsletters* quinzenais para subscritores e clientes;
- Elaboração de um manual de utilizador da plataforma;
- Criação de conteúdos relacionados com *e-commerce* e a plataforma Redicom Commerce para o blog da empresa, que estará brevemente online;
- Elaboração de anúncios e publicações para o Facebook, LinkedIn e Instagram;
- Tradução de conteúdos no website da empresa de português para inglês.

3.6. Análise Estratégica do Setor

A Redicom insere-se no setor de outras atividades de programação informática a que corresponde o CAE 62090, segundo a classificação Portuguesa das atividades económicas. Este setor encontra-se no âmbito das atividades de informação e comunicação.

A análise estratégica é uma abordagem lógica na qual se estuda a significância dos fatores internos e externos às organizações. As organizações devem avaliar os seus ambientes externos e internos para adotar a sua estratégia de acordo (Ghazinoory et al., 2011). Geralmente, a análise estratégica pode ajudar a representar uma situação organizacional e reconhecer quais informações são necessárias e quais as decisões que se devem tomar (Balamuralikrishna e Dugger, 1995), além disso, permite a identificação de pontos fortes e fracos a nível interno e ameaças e oportunidades ao nível do ambiente externo. A identificação e o estudo das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades do setor de Informação e Comunicação foram baseadas na análise SWOT presente no estudo Prospetivo do setor Tecnologias de Informação, Comunicação e

Eletrónica (TICE), desenvolvido pela Inovaria & SPI (2013), bem como na análise financeira do setor que se encontra no Apêndice I.

Relativamente aos fatores internos, os pontos fortes identificados são:

- Infraestrutura tecnológica avançada.

Portugal detém uma infraestrutura bastante avançada no que diz respeito à tecnologia e ao acesso à internet (Inovaria & SPI, 2013). A velocidade da internet fixa, em Outubro de 2018 é de 70.94 megabits por segundo, um valor bastante acima da média mundial que é 50.88. Entendendo-se como um fator determinante para o sucesso de empresas do setor, o rápido acesso à internet e a velocidade da mesma, apresentam-se como um ponto bastante forte deste setor.

- Investimento das empresas do setor em atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI).

As empresas do setor TICE encontram-se entre as que mais investem em atividades de IDI em Portugal, além disso, encontram-se entre as que mais participam em projetos de estudo internacionais (Inovaria & SPI, 2013). Este investimento potencia ainda a formação de parcerias internacionais, bem como a expansão para novos mercados.

- Presença em mercados internacionais relevantes.

Várias empresas portuguesas do setor TICE estão já presentes em países como a China, Alemanha, Holanda e Reino Unido. Estes mercados são considerados alguns dos principais mercados neste setor a nível global. A exportação de bens e serviços para estes países traduz-se num reconhecimento de qualidade das empresas nacionais do setor, sendo capaz de contribuir para alavancar a sua presença internacional (Inovaria & SPI, 2013).

- Importância atribuída às TICE e à inovação por parte das políticas governamentais.

Progressivamente o governo tem atribuído uma maior importância às TICE, implementando diversas iniciativas conducentes a uma maior utilização das tecnologias de informação por parte das organizações, cidadãos comuns e administração pública. Estas iniciativas têm-se revelado como boas oportunidades para as empresas do setor, contribuindo para o seu fortalecimento e prosperidade.

- Constante crescimento do setor.

Dados estatísticos demonstram que o setor das tecnologias de informação tem registado, nos últimos anos, um crescimento evidente (INE, 2018). O número de empresas a operarem no setor aumentou e prevê-se que este crescimento continue (ACEPI, 2015)

Após a análise dos pontos fortes deste setor, é possível também observar alguns pontos fracos:

- Custo de acesso a infraestruturas tecnológicas.

A tecnologia em Portugal é bastante desenvolvida e a velocidade e o acesso à internet são acima da média. No entanto, o custo de acesso a estas infraestruturas ainda é alto, quando comparado a outros países. A nível mundial, Portugal encontra-se na posição 34º de custos mais elevados de internet (Numbeo, 2018). Os preços elevados podem constituir um entrave a um aumento da utilização de tecnologias por parte dos cidadãos e empresas (Inovaria & SPI, 2013).

- Reduzida presença em mercados avançados.

Apesar da presença de algumas empresas em mercados como a Holanda, China, Alemanha e Grã-Bretanha, as empresas do setor ainda não registam taxas de exportação relevantes para mercados líderes a importar serviços e bens TICE, nomeadamente Singapura, Japão, Malásia, Coreia do Sul, EUA, México, Brasil e Rússia (Inovaria & SPI, 2013). A necessidade de investir em novas competências demonstram-se fatores-chave de diferenciação face aos concorrentes.

- Falta de empresas portuguesas de dimensão significativa:

O setor de Informação e Comunicação é constituído maioritariamente de micro e pequenas empresas (Apêndice I), sendo que o número de empresas de grande dimensão é bastante reduzido. A carência de empresas de maiores dimensões impacta negativamente a capacidade do setor de ter uma maior influência a nível internacional (Inovaria & SPI, 2013).

- Reduzida cooperação inter e intrassectorial

As empresas nacionais do setor em questão não revelam interesse em cooperar com empresas do mesmo setor e empresas de setores de outras atividades. Esta falta de cooperação não permite a criação de sinergias para o aumento da dimensão competitiva (Inovaria & SPI, 2013), e do mesmo modo, não potencia o crescimento das empresas.

No que diz respeito ao ambiente externo do setor, as oportunidades que foram identificadas são:

- Aumento da procura de produtos e serviços tecnológicos:

A crescente procura de produtos e serviços TICE, nomeadamente para facilitar rotinas de trabalho e criar novas oportunidades de negócio (como vendas online), proporciona inúmeras

oportunidades para empresas aumentarem as suas vendas e consequentemente o seu portfólio de cliente e volume de negócios.

- Potencial em países lusófonos:

As empresas portuguesas marcam já presença em alguns mercados lusófonos com grande potencial de crescimento, em particular Angola e Moçambique, nos quais detêm quotas de mercado muito interessantes (Inovaria & SPI, 2013). Estes mercados apresentam taxas de crescimento bastante positivas, no enquanto não detêm competência interna para desenvolver os produtos e serviços TICE. Partilhando o idioma português, têm grande potencial de crescimento nestes mercados.

- Importância atribuída às TICE pelas políticas europeias:

As TICE têm vindo a assumir cada vez maior importância a nível europeu (Inovaria & SPI, 2013). O foco das políticas europeias nas TICE deverá traduzir-se numa maior procura destes produtos e serviços e, consequentemente, novas oportunidades para as empresas do setor se assumirem e estabelecerem uma boa posição no mercado.

- Sistemas de incentivos às empresas:

Os sistemas de incentivos às empresas revelam-se importantes oportunidades para que estas possam consolidar e/ou expandir as suas atividades (Inovaria & SPI, 2013). Como exemplo, destaca-se o Sistema de Incentivos à I&D Empresarial (SIFIDE), o Sistema de Incentivos à Internacionalização das PME e o Sistema de Incentivos à Inovação (Portugal 2020, 2018).

- Existência de feiras e eventos internacionais:

As feiras e eventos tecnológicos internacionais, como a Web Summit e a ITEXPO, são uma ótima oportunidade para as empresas portuguesas aumentarem a sua lista de contactos e aprofundarem o seu conhecimento no setor tecnológico. Estar a par das novas tendências do mercado e do setor é fundamental para o crescimento das empresas.

No que concerne a ameaças, isto é, fatores ambientais externos que podem pôr em causa a prosperidade do setor, foram detetadas as seguintes:

- Concorrência de outros países:

Existe uma vasta concorrência estrangeira. Por essa razão, as empresas portuguesas do setor TICE devem manter-se atentas à evolução do setor e aos concorrentes, principalmente aos que beneficiam de custos de mão-de-obra barata e recursos humanos altamente qualificados (Inovaria & SPI, 2013) de modo a formular estratégias de desenvolvimento empresarial.

- Lacunas nos sistemas de educação e de inovação:

Não obstante as melhorias observadas na escolarização portuguesa dos últimos anos, Portugal revela limitações na formação em áreas científicas como a matemática (Inovaria & SPI, 2013). Esta lacuna pode tornar-se um obstáculo à existência de mão-de-obra altamente qualificada.

- Falta de mão-de-obra qualificada:

No seguimento do ponto anterior, regista-se uma grande procura de especialistas na área das Tecnologias de Informação, no entanto verifica-se que não existe mão-de-obra qualificada suficiente para preencher as vagas (Silva, 2017).

- Debilidades económico-financeiras de Portugal:

O sistema fiscal português demonstra-se instável, com burocracias complexas e uma política ineficaz (Deloitte, 2018). Deste modo, Portugal vive um cenário de fortes condicionalismos económico-financeiros (Inovaria & SPI, 2013), que, condicionam o desenvolvimento empresarial e a capacidade de investimento das empresas do setor.

A tabela seguinte (tabela 3) apresenta, de forma resumida, a análise SWOT do setor.

Tabela 3 – Análise SWOT do setor TIC.

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura tecnológica avançada; • Investimento das empresas do setor em atividades de IDI; • Presença em alguns mercados internacionais relevantes; • Importância atribuída às TICE e à inovação pelas políticas governamentais; • Constante crescimento do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de acesso a infraestruturas tecnológicas; • Reduzida presença em alguns mercados avançados; • Falta de empresas nacionais de dimensão significativa; • Fragilidades específicas dos subsectores; • Fraca cooperação inter e intrasectorial.

	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de produção de produtos e serviços TICE; ● Potencial em países lusófonos; ● Importância atribuída às TICE pelas políticas europeias; ● Sistemas de incentivos às empresas; ● Importância atribuída à diplomacia económica pelas políticas públicas; ● Participação em feiras e eventos internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Debilidades económico-financeiras do país; ● Desalinhamento entre o sistema de educação e as necessidades de mercado; ● Concorrências de outros países; ● Lacunas nos sistemas de educação e de inovação; ● Falta de mão-de-obra qualificada;

Fonte: Elaboração própria.

3.7. Análise da Concorrência da Redicom

O setor de informação e comunicação é um setor bastante desenvolvido, principalmente internacionalmente. A existência de um grande número de empresas no setor, tem como consequência a Redicom ter bastantes concorrentes. A análise da concorrência foi realizada com base na informação fornecida pela Redicom. O departamento de marketing da empresa já tinha selecionado as empresas mais relevantes, com base na sua quota de mercado. Destaca-se a SAP, a IBM, a Salesforce, a Oracle e a Magento Enterprise. De modo a analisar mais profundamente os concorrentes escolhidos, deu-se uso a parte da ferramenta de análise SWOT, uma vez que se analisou apenas as forças e fraquezas.

3.7.1. SAP Customer Experience

A *SAP Customer Experience* está no mercado desde 1997. Foi adquirido pela *SAP* apenas em 2013. Detém plataformas apenas *enterprise*, tal como a Redicom. O seu preço não é público, mas pressupõe-se um valor muito alto. Tem muitos clientes que já são clientes do seu *ERP*, e por motivos de conforto, adquire também a plataforma para *B2C* e *B2B*. É uma das marcas internacionais com mais referência no setor e com bastante potencial. No que toca às forças da

empresa, verifica-se que esta apresenta produtos especialmente para PME's e oferecem também omnicanalidade. Isto é, a integração de todos os canais de contato disponíveis, de modo inter-relacionado, de forma que permitam ao cliente que iniciou comunicação com uma empresa por um canal, poder continuá-la por outro. Para além desta funcionalidade, a *SAP* oferece também bastante diversidade nos seus produtos, como *marketing* e vendas. A sua comunicação *online*, é bem estruturada e dão grande destaque para notícias, eventos e o seu *blog*. Tem um total de cerca de 500 clientes, como por exemplo a *Volkswagen* e a *Samsung*. A par da sua comunicação online, as suas redes sociais são atualizadas quase diariamente. A rede social que aparenta ter melhores resultados é o *LinkedIn*, com mais de 30 mil seguidores. Como fraquezas, identificou-se o facto de ter trocado de nome de marca várias vezes nos últimos anos, o que pode confundir o consumidor. Para além disso, os seus preços altos podem tornar-se uma ameaça para a empresa.

3.7.2. *IBM - International Business Machines*

A *IBM* nasceu em 1996 e oferece plataformas *enterprise* tanto para *B2C* como para *B2B*. O foco da *IBM* não é o *e-commerce* em si pois oferece inúmeros outros serviços como por exemplo segurança *web*, *marketing* e gestão de recursos humanos. Como forças da empresa, destaca-se a omnicanalidade e a possibilidade de disponibilizarem no website a *datasheet* da sua plataforma, o que não acontece na Redicom. Tem uma forte atividade nas redes sociais, com especial destaque para o *Twitter* e o *LinkedIn*. No entanto, a *IBM* detém de uma fraca estrutura e o pouco destaque para a solução *e-commerce* o que conduz à falta de conhecimento da plataforma por parte dos consumidores. Pressupõe-se que o seu preço seja bastante alto.

3.7.3. *Salesforce*

No que toca a *e-commerce*, a *Salesforce* não possuía uma plataforma, e identificava-se mais como uma empresa fornecedora de *ERP*. Em 2016, a *Demandware*, uma das melhores plataformas do mercado, foi adquirida pela *Salesforce*. Graças a esta plataforma, que se presume ter um preço bastante alto, a *Salesforce* passou a deter uma grande quota de mercado. Uma força bastante significativa que foi identificada, é o facto de a plataforma ser em *cloud*, ou seja, não é necessário nenhum *software* ou *hardware*, toda a informação está *online*. Para além disso, a plataforma da *Salesforce* detém de uma inteligência artificial topo de gama que permite *customer journeys* personalizadas. Tem uma comunicação de *marketing* bastante eficiente e um design

apelativo. Possui clientes conceituados como por exemplo a *Adidas*, *Cortefiele* e *Converse*. A única fraqueza que foi identificada foi o facto de possuir uma comunicação muito fraca nas redes sociais.

3.7.4. Oracle ATG

Há 27 anos no mercado, a *Oracle* adquiriu a *ATG*, em 2010. A *ATG* era uma empresa especializada em *e-commerce*, existente desde 1991. O seu *target* principal são as marcas internacionais de referência no setor, e os clientes pré-existentes da *Oracle*, que possuem o seu *ERP*. Apresentam uma plataforma completa e dão bastante informação no seu website sobre a mesma. As suas redes sociais são continuamente atualizadas, mas, no entanto, não possuem tantos seguidores quanto as empresas que foram analisadas anteriormente, à exceção do *LinkedIn*. O seu website tem uma estrutura bastante confusa e há alguma dificuldade em encontrar a ligação à plataforma de *e-commerce*. Não existe qualquer informação sobre os seus clientes.

3.7.5. Magento

A *Magento* nasceu em 2008 e foi adquirida pelo *Ebay* em 2011. Possui tecnologia *open source* e *enterprise*. Em Portugal, a solução *Enterprise* não existe. A sua solução *Community* (open source) é grátis. No que toca à solução *Enterprise*, a *Magento* apresenta um preço base de 15.000€, no entanto, sem grandes funcionalidades. Deste modo, pressupõe-se um valor final bastante alto, com a inclusão das várias funcionalidades, custos de implementação e servidor. As suas soluções são indicadas tanto para negócios *B2B* e *B2C*. Uma das grandes forças da *Magento* é ter implementadores no mercado, ou seja, existem empresas cuja função é apenas implementar a tecnologia da *Magento*. A empresa tem clientes de renome tal como, a *Burger King*, a *Canon* e a *Tom Dixon*. Como fraquezas, identificou-se o custo de manutenção e custos de servidor. Para além dos custos serem elevados, a implementação de pequenas mudanças podem significar várias horas de trabalho, devido à elevada complexidade da plataforma. Para além disso, por ser um sistema robusto, não funciona bem em servidores compartilhados.

3.8. Análise Financeira da Redicom

De modo a ser enquadrada a estrutura financeira da Redicom, será agora realizada uma análise aos períodos de 2015, 2016 e 2017 conforme as declarações de informação empresarial

simplificada (IES) (AT et al., 2015, 2016, 2017) fornecidas pelo departamento financeiro da Redicom.

De um modo geral, a Redicom tem registado uma melhoria geral da sua situação financeira. Em 2018, no decorrer do estágio, foi possível verificar que o número de funcionários tinha aumentado para 45, comprovando o seu crescimento contínuo. Durante o período analisado, é possível apurar que o número de funcionários aumentou gradualmente, contudo, os gastos com o pessoal não acompanharam este aumento ao mesmo ritmo (tabela 4). À semelhança do que se verifica no setor (Apêndice I), o decréscimo do gasto médio por funcionário implica que, em média, os funcionários passaram a ganhar menos de 2015 para 2017. Em comparação com o gasto médio por funcionário das empresas de pequena dimensão (Apêndice I), a Redicom fica uma bastante atrás, principalmente no ano de 2017.

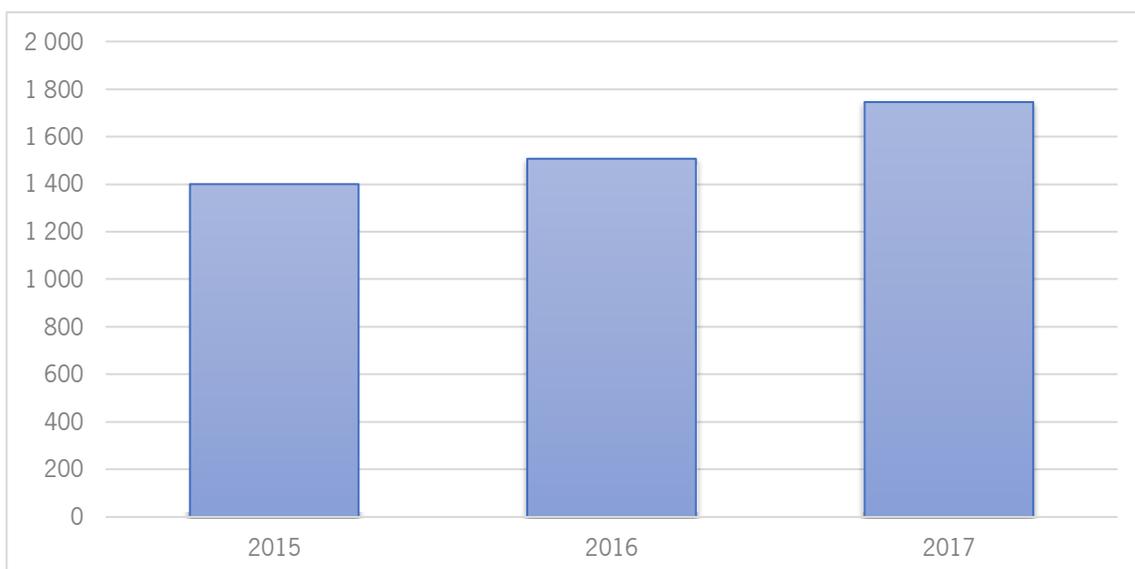
Tabela 4 - Número de funcionários e gastos com o pessoal da Redicom

	2015	2016	2017
Número de funcionários	34	37	41
Gastos com o pessoal (€)	721.913,57	770.746,91	814.423,09
Gasto médio por funcionário (€)	21.232,75	20.830,99	19.863,97

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Ao contrário do que se verificou no setor (Apêndice I) e em específico, nas pequenas empresas, a Redicom registou um aumento gradual do seu volume de negócios (gráfico 1). De 2015 a 2017, a Redicom aumentou o seu volume de negócios em quase 20%. Em 2017, a empresa registou mais de um milhão e meio em vendas e serviços prestados.

Gráfico 1 - Volume de negócios da Redicom (milhões de €)

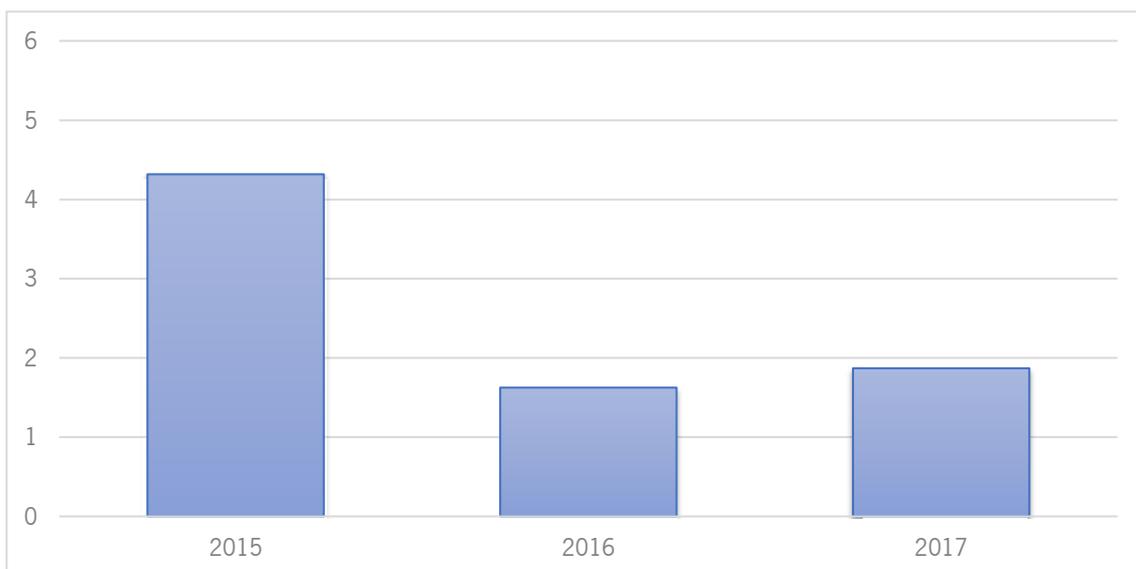


Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

A empresa regista um volume de negócios em mercados externos bastante reduzido comparativamente com a generalidade do setor (Apêndice I). No setor, verificou-se que 16% do volume de negócios geral equivalia a vendas para o exterior. No caso da Redicom, observa-se uma quebra bastante significativa na intensidade de VN de 2015 para 2016, passando de mais de 4% para menos de 2% (gráfico 2).

Em 2017, a intensidade do volume de negócios externo cresceu ligeiramente, mais concretamente 0,24 pontos percentuais, no entanto as vendas e prestação de serviços foram realizados apenas em países da União Europeia (UE), enquanto que nos dois anos anteriores ocorreram vendas tanto em países da UE como países externos à mesma. Os baixos valores registados de exportação e a evidente acumulação de negócios no mercado português, demonstram a excessiva dependência da Redicom no mercado nacional.

Gráfico 2 - Intensidade do volume de negócios externo da Redicom (%)

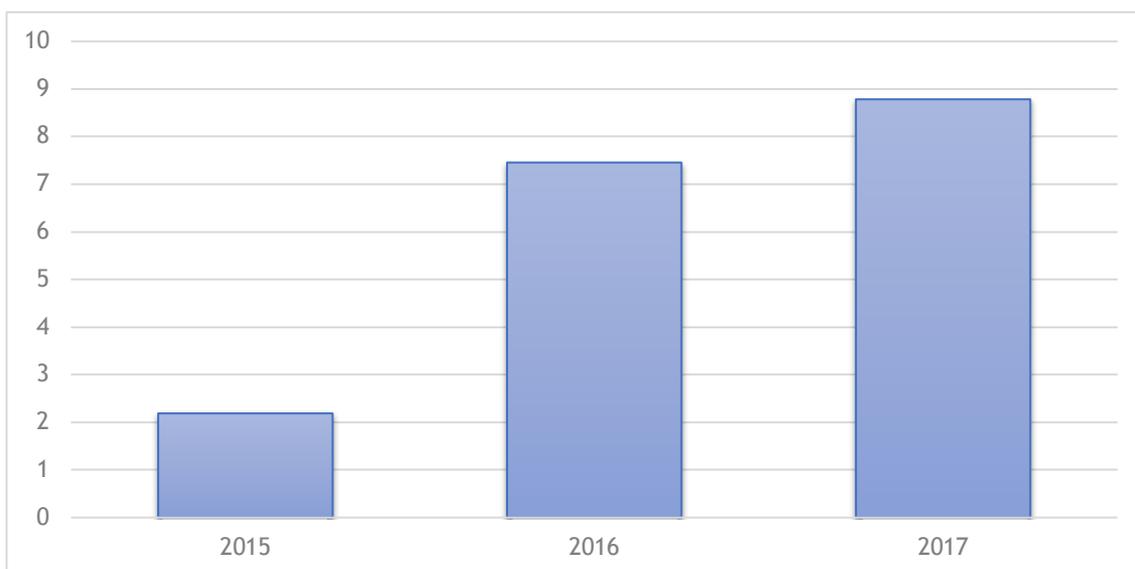


Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

A rentabilidade operacional das vendas da Redicom apresenta valores bastante favoráveis, o que indica que a empresa registou uma margem de lucro muito positiva. De 2015 para 2016, a Redicom registou um crescimento bastante elevado, mais exatamente cinco pontos percentuais. De 2016 para 2017, a empresa voltou a crescer (gráfico 3).

Este cenário não se verificou no setor, ou melhor, a rentabilidade operacional das vendas do setor registou-se mesmo negativa no ano de 2015, e a pouco mais de 5% em 2016, sendo que a Redicom mesmo assim demonstrou-se acima da média. Assim, a Redicom apresenta-se, durante estes períodos, com uma margem líquida de lucro bastante positiva, e numa situação mais favorável que as empresas de qualquer dimensão do setor (Apêndice I)

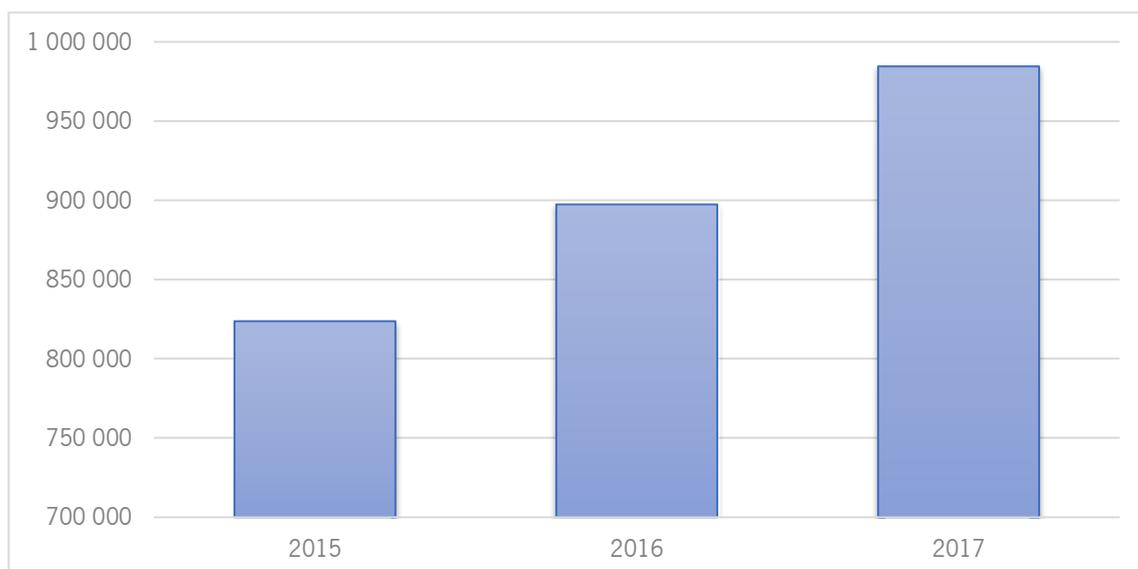
Gráfico 3 - Rendibilidade operacional das vendas da Redicom (%)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

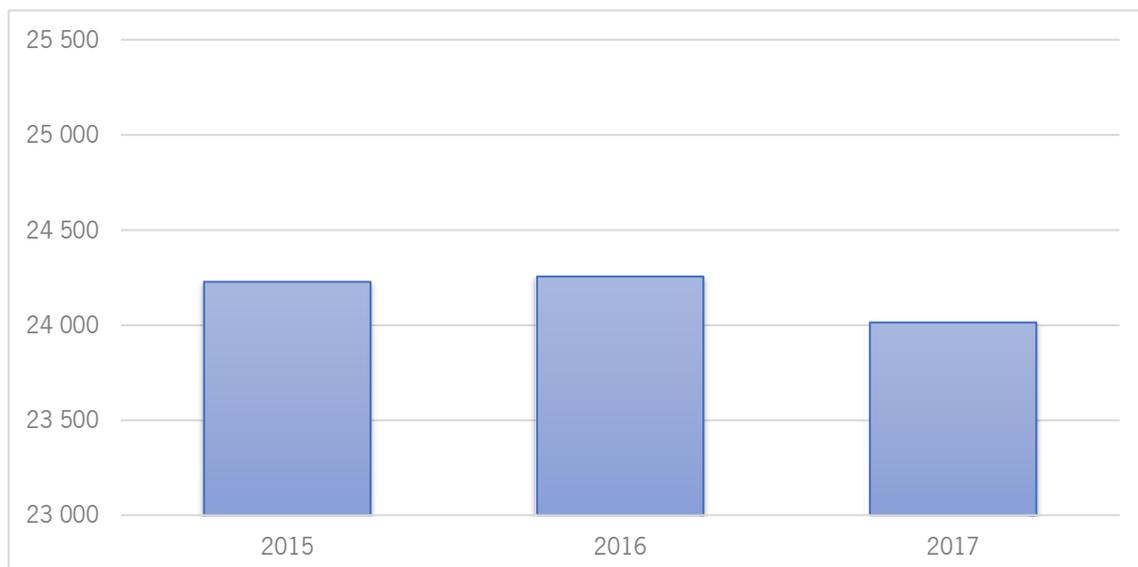
Como é possível observar no gráfico 4, a Redicom apresenta uma riqueza gerada na produção, em 2016, de 897.418,38, valores registados apenas por médias e grandes empresas do setor (Apêndice I). Novamente, ao longo dos três anos analisados, a Redicom registou um crescimento constante chegando até quase um milhão de euros em 2017. O valor do valor acrescentado bruto (VAB), em todos os anos analisados, corresponde a mais de 50% do valor do volume de negócios, o que significa que o valor das variações na produção e os subsídios à exploração, não são substancialmente significativos. Quanto ao valor acrescentado bruto por funcionário, a Redicom regista-se abaixo da média do setor (gráfico 5). No que concerne ao custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas e aos inventários, ambos são nulos sendo que a Redicom é uma empresa prestadora de serviços e não detém inventário nem vende mercadorias em si (AT et al., 2015, 2016, 2017).

Gráfico 4 - VAB da Redicom (€)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Gráfico 5 - VAB por funcionário da Redicom (€)



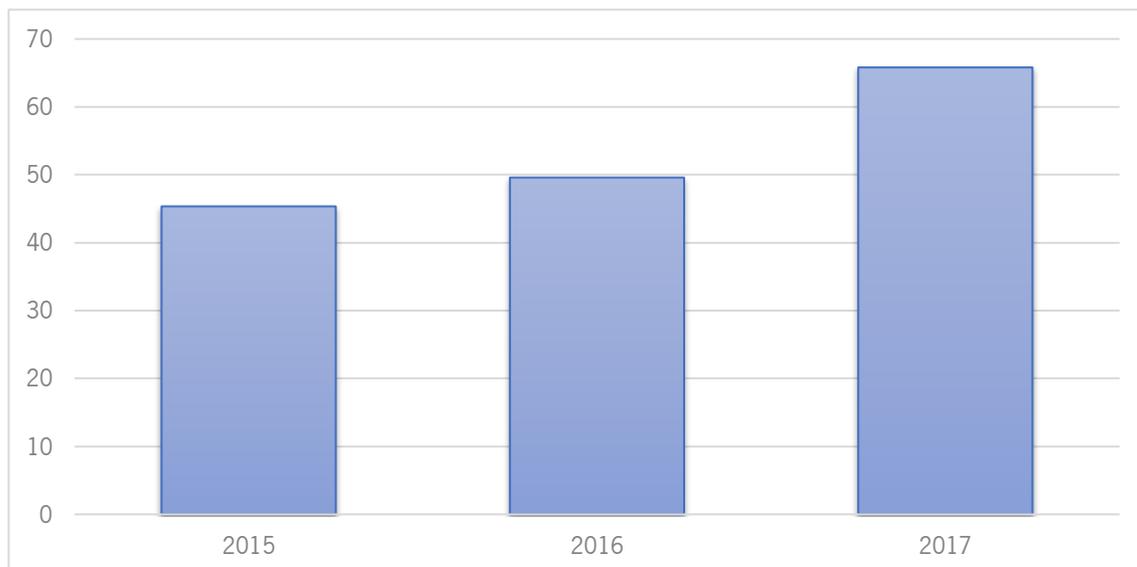
Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

A Redicom regista um crescimento da sua autonomia financeira, no período estudado, tal como se verificou no setor em 2015 e 2016 (Apêndice I). A autonomia financeira da empresa, em 2015, é de 45% e em 2016, cresceu para 66% (gráfico 6). Estes resultados são consideravelmente positivos para a Redicom pois demonstram que esta se tem tornado cada vez mais independente de capitais alheios. Comparativamente com o setor, a Redicom demonstra ser mais

financeiramente autónoma, registando valores mais altos mesmo quando comparada com empresas de qualquer dimensão apresentadas no Apêndice I.

Assim, através dos dados observados, é possível concluir que a Redicom se encontra numa situação ideal, uma vez que idealmente a autonomia financeira deve encontrar-se, no mínimo, entre os 30% e 60% (Pais, 2017).

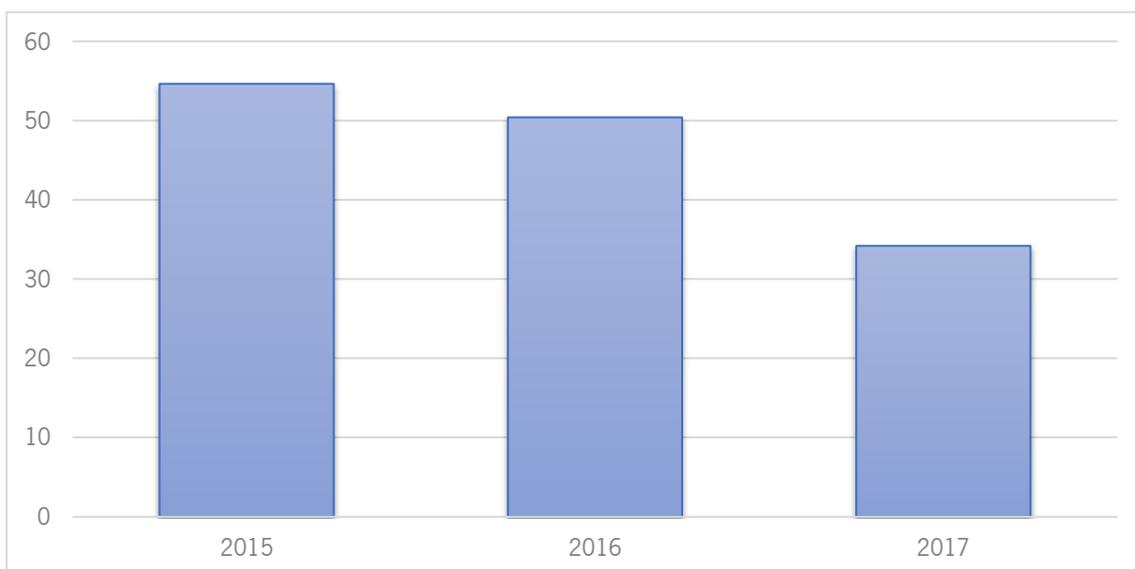
Gráfico 6 - Autonomia financeira da Redicom (%)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Durante os períodos analisados, a empresa registou valores decrescentes no seu endividamento. Em 2015, apresentou 55% de endividamento, já em 2017, o decréscimo foi acentuado e o endividamento verificou-se ser de 34% (gráfico 7). Se o endividamento se registar acima de 50%, significa que a maioria do capital da empresa é financiado por capitais alheios. Este cenário foi observado apenas em 2015.

Gráfico 7 - Endividamento da Redicom (%)



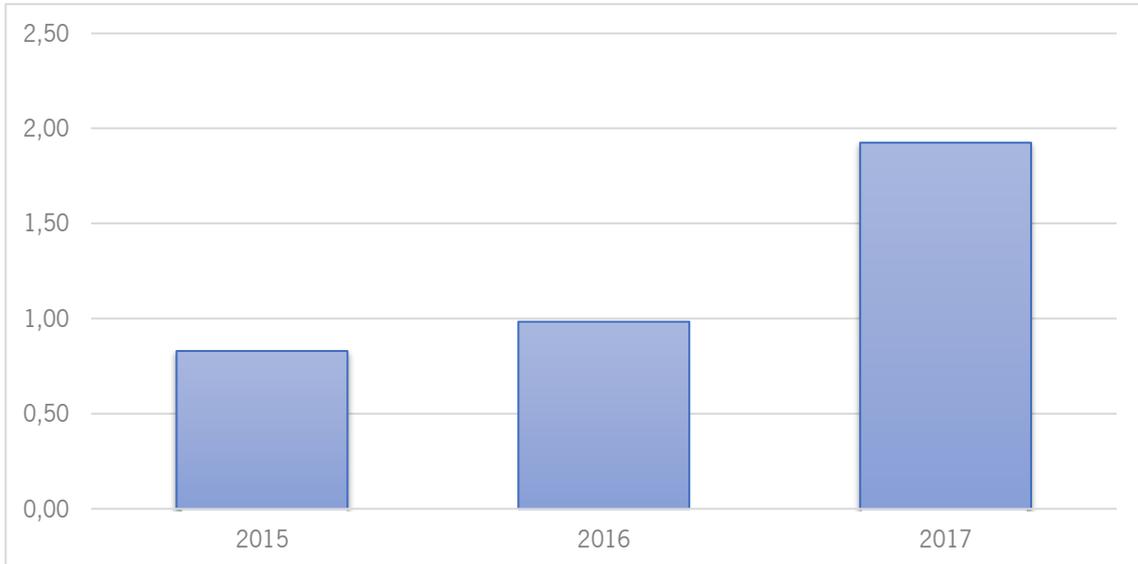
Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

A solvabilidade representa a capacidade de a empresa fazer face aos seus compromissos financeiros. Este rácio deve ser sempre superior a 0,5. A Redicom apresenta valores de solvabilidade dentro dos parâmetros aceitáveis. Em 2015, regista um valor superior a 0,8 e nos anos seguintes demonstra um crescimento gradual, dando até um pulo em 2017, registando uma solvabilidade de 1,93 (gráfico 8). Assim, a empresa demonstra ter uma ótima performance a este nível, possuindo uma boa situação financeira a longo prazo. Comparativamente às empresas do setor, durante o período estudado, a Redicom encontra-se bastante acima da média.

No que diz respeito à liquidez geral, a Redicom demonstra ter uma boa capacidade de honrar os seus compromissos financeiros a curto prazo, visto que apresenta, em 2015, 2016 e 2017 um valor de liquidez geral superior a um (gráfico 9). Não foi analisada a liquidez reduzida, ou seja, não foram subtraídos os inventários da equação, dado que a Redicom, como prestadora de serviços, não dispõe de um inventário. Em comparação com as empresas do setor, a Redicom está bastante acima da média, sendo que, em geral, as empresas do setor registam valores de liquidez geral abaixo de 1,4. A liquidez imediata representa quanto é que o capital que a empresa dispõe no momento, representa no total das suas dívidas de curto prazo (Nogueira, 2009), ou seja, a liquidez imediata diz respeito à capacidade da Redicom fazer face às suas dívidas de curto prazo, apenas com as disponibilidades que tem no momento. A liquidez imediata da Redicom é superior a 1, à exceção de 2015 em que registou um valor de 0,63 (gráfico 24). Comparativamente ao setor, a Redicom apresenta uma maior capacidade para saldar as suas dívidas a curto prazo

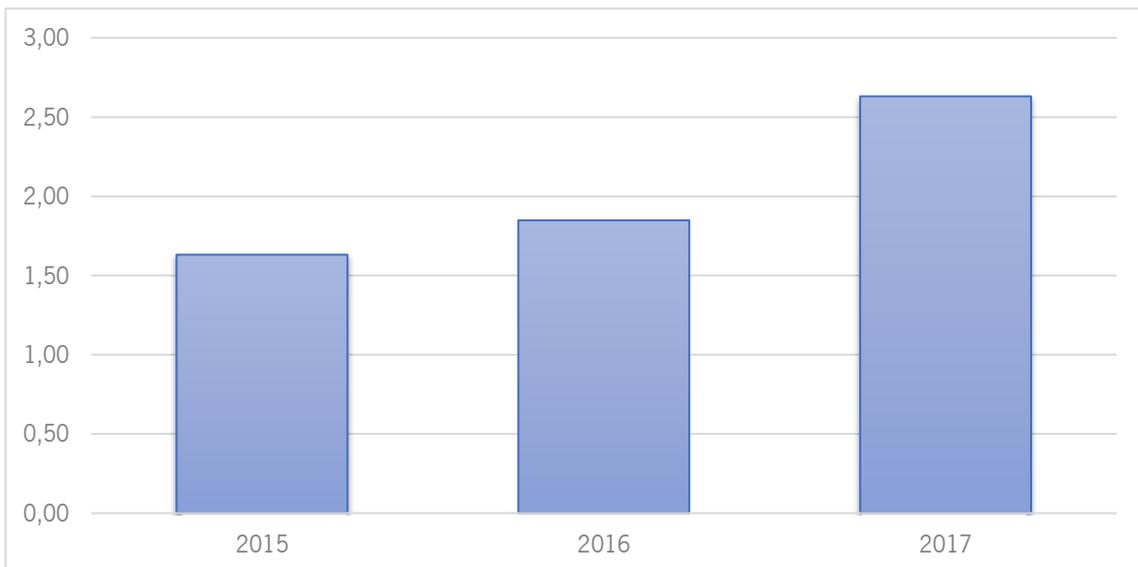
com as suas disponibilidades. No geral, todo o setor regista valores de liquidez imediata inferiores a 1.

Gráfico 8 - Solvabilidade da Redicom



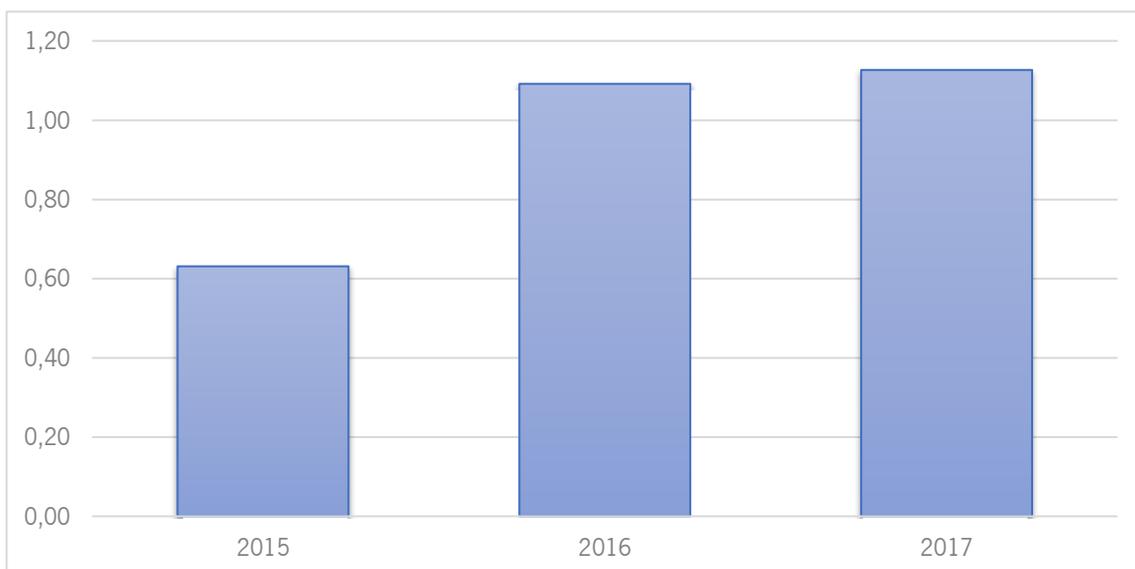
Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Gráfico 9 - Liquidez Geral da Redicom



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Gráfico 10 - Liquidez imediata da Redicom



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Não foram analisados o PMP e o PMR da Redicom, sendo que esse critério não foi preenchido no IES da empresa. De um modo geral, é possível concluir que a Redicom tem uma situação financeira bastante estável, principalmente em comparação ao setor a que pertence. É de salientar também que, em quase todos os parâmetros analisados a Redicom possui valores superiores comparativamente às pequenas empresas do setor analisadas no Apêndice I. O ponto que mais se destaca, é o baixo valor de intensidade de negócios no exterior, do mesmo modo, a falta da internacionalização e a grande dependência no mercado nacional.

3.9. Análise Estratégica da Redicom

De seguida, será apresentada a análise SWOT da Redicom. Esta análise foi não só desenvolvida baseada em dados fornecidos pela empresa, como também baseada na experiência e conhecimento adquirido no decorrer do estágio.

Como fatores internos, serão apresentadas as forças e fraquezas da Redicom. No que diz respeito aos seus pontos fortes, foram identificados os seguintes:

- Conhecimento profundo do mercado nacional:

Com 17 anos de existência, a Redicom apresenta-se com uma grande experiência no mercado nacional e um conhecimento profundo no setor de tecnologias de informação, comunicação e eletrónica.

- Excelente qualidade e eficiência na execução dos serviços:

Relacionado com o ponto anterior, e novamente em consequência dos seus 17 anos de experiência, a Redicom identifica-se como uma referência no mundo do comércio digital, apresentando soluções inovadoras. A sua ampla e diversificada carteira de clientes revela a eficácia das mesmas soluções.

- Equipa jovem, criativa e dinâmica:

Com quase 50 colaboradores altamente qualificados e multidisciplinares, dedicados e envolvidos na entrega de projetos de *e-commerce*, a Redicom afirma-se sempre desejosa por inovar e encontrar soluções cada vez melhores para os seus clientes.

- Carteira de clientes grande e diversificada:

Como resultado da sua confiabilidade e crescimento, a Redicom assegurou um número cada vez maior de clientes duradouros. Este número cresceu de forma constante, conquistando parcerias e amizade com diversas marcas. Alguns exemplos são: a Salsa, Phone House, Eureka Shoes, Bluebird, Giovanni Galli e muitos mais.

- Prestação de serviços personalizados aos clientes:

Apesar do *back office* em si ser estandardizado, é ideal para qualquer necessidade, o *front office* da loja *online* é personalizado e adequado a cada cliente, através da personalização de regras e funcionalidades. Neste sentido, sabendo que cada área de negócio tem diferentes exigências, a Redicom procura compreender as necessidades e definir a personalização adequada.

- Constante investimento em inovação:

Pertencendo a um setor em contínua inovação e desenvolvimento, a Redicom encontra-se constantemente à procura das últimas tecnologias e novas tendências, de modo a responder às diferentes exigências do mercado.

Por outro lado, como qualquer outra empresa, a Redicom apresenta também fraquezas:

- Grande dependência do mercado nacional:

Apesar da internacionalização ser um dos seus objetivos, a Redicom obtém ainda a maioria das suas receitas de empresas portuguesas. Deste modo, apesar de ser um mercado com tendência para crescer (INE, 2018), a Redicom torna-se bastante vulnerável às eventuais flutuações menos favoráveis do mercado português.

- Localização geográfica:

O facto da sede da Redicom não se localizar nem em Lisboa nem no centro do Porto, prejudica

a empresa, dificultando o contacto com empresas mais centrais.

- Pouca notoriedade:

A maioria das vendas da Redicom são realizadas no norte do país. É de assinalar a necessidade de aumentar a notoriedade da empresa no centro e sul do país de modo a aumentar o volume de negócios.

Posteriormente à análise dos fatores internos da empresa, é fundamental analisar também os fatores externos inerentes ao ambiente em que a Redicom se encontra inserida. Deste modo, são apresentadas, primeiramente, as oportunidades identificadas, que podem facilitar o crescimento da Redicom:

- Aumento das compras online por parte dos consumidores:

Prevê-se um crescimento cada vez mais acentuado da percentagem de consumidores que compram online, ou seja, existe, por conseguinte, um aumento do comércio digital (*e-commerce*) (Eurostat, 2016). Este aumento poderá revelar-se como uma oportunidade para a Redicom aumentar o volume de vendas da sua solução para empresas B2C.

- Aumento das empresas a quererem estabelecer uma presença online:

Relacionado com o ponto anterior, torna-se cada vez mais imperativo a evolução das empresas de modo a estabelecerem uma presença no mundo digital. Assim, torna-se essencial para as empresas fazerem *outsourcing*, contratando empresas especializadas, como a Redicom, que ofereçam serviços relacionados com *websites* e lojas *online*.

- Aumento do uso das redes sociais de modo a ganhar notoriedade:

Tem-se verificado um aumento significativo do número de utilizadores de redes sociais como Facebook, Instagram, Youtube e LinkedIn (Agência Lusa, 2016). Este aumento representa uma excelente oportunidade para a Redicom aumentar a notoriedade da sua marca e dos seus serviços.

- Participação em feiras e conferências nacionais e internacionais do setor:

A participação em feiras e conferências do setor de TIC representa uma boa oportunidade para a Redicom estabelecer novos contactos, ganhar notoriedade e adquirir novas competências.

- Participação em programas de financiamento destinados a PMEs:

Existem diversos programas de apoio para as PMEs em que as empresas se podem candidatar e receber recursos financeiros de modo a auxiliar financeiramente a internacionalização da empresa.

- Forte crescimento do setor:

O setor das tecnologias de informação tem registado, nos últimos anos, um crescimento evidente. Estando este setor cada vez mais presente no mundo atual e com o objetivo de acompanhar a evolução do mercado, o possível aumento do volume de negócios poderá traduzir-se numa eventual oportunidade para a Redicom.

Por último, é a vez de serem apresentadas as ameaças ambientais que podem criar problemas à empresa em questão:

- Forte concorrência no mercado interno e externo:

Apesar de a Redicom deter a liderança do mercado nacional de fornecedores de tecnologia “*enterprise*” tanto contra concorrentes nacionais como internacionais, é de realçar a existência de diversas outras empresas a atuarem no mesmo setor. A presença destes concorrentes, principalmente no mercado internacional, pode revelar-se como uma ameaça à internacionalização da Redicom.

- Constante entrada de novos concorrentes:

Tratando-se de um setor com um forte crescimento, quer a nível nacional (INE, 2018), como internacional (Eurostat, 2018a), e à medida que o mundo se encontra cada vez mais digital, existe cada vez mais um crescente número de empresas a serem criadas (do mesmo setor) que podem originar ameaças à sustentabilidade da Redicom.

- Constante evolução de novas tecnologias no setor:

O setor das TIC encontra-se em contínua evolução e por conseguinte as empresas do setor têm que acompanhar esta evolução inovando as suas tecnologias. No entanto, isto implica um grande investimento que a Redicom pode não ter sempre a capacidade de acompanhar.

- Evolução dos negócios B2B:

Nos dias de hoje, há muitos negócios que ainda operam com modelos de venda mais tradicionais, isto é, via email e via telefone. No entanto, cada vez mais existe a necessidade de estabelecer uma presença online e criar uma loja online para os parceiros profissionais. O setor B2B revela-se um mercado a explorar, com tendência para crescer.

Na tabela 5 encontra-se uma síntese da análise SWOT da Redicom.

Tabela 5 – Análise SWOT da Redicom

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelente qualidade e eficiência na execução dos serviços; ● Grande e diversificada carteira de clientes; ● Equipa jovem, criativa e dinâmica; ● Diversidade e escalabilidade das soluções; ● Constante investimento em inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma de preços mais altos comparativamente a <i>open source</i> ● Grande dependência do mercado nacional; ● Baixa notoriedade; ● Pouco tráfego para o website da Redicom; ● Poucas vendas no centro e sul do país; ● Localização geográfica.
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabelecimento de uma forte presença online; ● Aumento das compras online por parte dos consumidores; ● Aumento do uso das redes sociais para ganhar notoriedade; ● Participação em feiras e conferências nacionais e internacionais do setor; ● Participação em programas de financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Forte concorrência no mercado interno e externo; ● Constante evolução de novas tecnologias no setor; ● Constante entrada de novos concorrentes.

Fonte: Elaboração própria.

3.10. Conclusão

Nesta secção, procurou-se conhecer melhor a empresa na qual se realizou o estágio e para a qual será realizado um estudo de mercado, e posteriormente a definição de uma estratégia de internacionalização.

Foram mencionadas as tarefas que foram realizadas ao longo do estágio na Redicom, sendo que ficou evidenciado que a maioria das tarefas executadas se inseriram sobre o estudo do mercado-alvo e da definição da estratégia de internacionalização. Apenas ocasionalmente foram efetuadas tarefas relacionados com outras áreas, nomeadamente a criação de conteúdos e a elaboração de anúncios. Para além disso, estudou-se o ambiente em que a empresa se encontra inserida, o setor das tecnologias de informação e comunicação e os seus maiores concorrentes.

Neste sentido, caracterizou-se a empresa e os serviços que a mesma presta na área do *e-commerce*. Além disso, de modo entender-se a situação financeira da Redicom, realizou-se uma análise baseada nos dados do IES (2015, 2016, 2017). Verificou-se que a empresa apresenta um crescimento progressivo, aumentando o número de funcionários todos os anos, aumentando igualmente o seu volume de negócios e uma situação muito favorável de liquidez. O único fator que revelou estar aquém, foi o volume de negócios no exterior da Redicom. Novamente, voltou-se a verificar a grave dependência da empresa no mercado nacional.

De um modo geral conclui-se que tanto a Redicom como o setor de Informação e Comunicação demonstraram um crescimento gradual, ao longo dos anos analisados.

4. Internacionalização da Redicom

4.1. Introdução

Após conhecer o ambiente interno e externo à Redicom no mercado nacional é importante proceder agora à internacionalização da empresa. Primeiramente, a caracterização do mercado-alvo. Como referido, a gestão da empresa definiu como mercado prioritário para a internacionalização o mercado espanhol. Neste capítulo será realizada a identificação das características principais do mercado espanhol, bem como uma análise macroambiental ao mesmo. Além disso, será caracterizado o setor TIC em Espanha e o enquadramento do uso da internet pela população espanhola. Por fim, será elaborada uma análise estratégica do setor que irá apresentar as suas forças e fraquezas, bem como possíveis oportunidades e ameaças. Além disso, serão identificadas quais as maiores motivações internas e externas para a internacionalização da Redicom, bem como quais as principais barreiras que podem prejudicar o processo.

Por último, será apresentada a estratégia proposta para a entrada da Redicom no mercado espanhol, a qual passará pela definição de um modo de entrada adequado segundo as preferências da empresa, o grau de risco envolvido e os recursos necessários à mesma. Será definida a estratégia de *follow-up* e a definição de objetivos que se pretendem atingir no primeiro ano de internacionalização. Será também delimitada a estratégia de comunicação que a Redicom deverá desenvolver de modo a ganhar notoriedade no mercado espanhol.

4.2. Estudo do mercado-alvo – Espanha

4.2.1. Identificação do mercado-alvo

- Designação: Reino de Espanha
- Área: 504 880 km².
- População: 46.733.038 (Instituto Nacional de Estadística, 2018a).
- Capital: Madrid.
- Língua oficial: Espanhol (Castelhano)
- Religião: maioritariamente católica, mas a Constituição não estabelece uma religião oficial.
- Regime político: Monarquia Constitucional com um regime de Democracia Parlamentar

- Chefe de Estado e Governo: Rei Filipe VI
- Primeiro-Ministro: Pedro Sánchez (desde Junho de 2018)
- Moeda Oficial: Euro (€)
- Bandeira Oficial:



4.2.2. Análise macroambiental

O macroambiente que rodeia uma organização deve ser analisado de modo a prevenir riscos inerentes (Sadgrove, 2015). Deste modo, será utilizada a ferramenta de planeamento estratégico PESTEL e será levado a cabo o estudo dos fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais que caracterizam o mercado espanhol.

Fatores políticos

Como referido anteriormente, o Reino de Espanha é composto por uma Monarquia Constitucional com uma Democracia Parlamentar. O Chefe de Estado e comandante das forças armadas é Rei Felipe VI. Após as eleições legislativas, o líder do partido vencedor é nomeado Primeiro-Ministro e Chefe de Governo. Os ministros são nomeados pelo Rei, após aconselhamento por parte do Primeiro-Ministro (Santander Trade Portal, 2019). O poder legislativo é bicameral, sendo que o parlamento é constituído pelo Senado, cuja função é representar as comunidades autónomas, e pelo Congresso de Deputados, nomeados por eleição. A Espanha é bastante dividida em termos políticos, havendo constantes confrontos e conflitos entre partidos de direita e esquerdistas. Além do mais, a Catalunha e as constantes manifestações pró-independência, levam a uma instabilidade constante na coesão do país (ATP, 2017).

Fatores económicos

A Espanha foi considerada a 14^a maior economia do mundo em 2017. No mesmo ano, Espanha foi responsável por 7,5% do PIB total da União Europeia (Eurostat, 2019a) e apontada como a 5^a maior economia europeia. Espanha situa-se na 25^a posição dos 190 países que

compõem o ranking *Ease of Doing Business*, que classifica os países de acordo com a facilidade de fazer negócio (World Bank, 2018). Além disso, a Espanha está na primeira posição europeia do ranking de *Trading Across Borders*, demonstrando o elevado grau de abertura da sua economia. Relativamente ao índice de competitividade global, em 2018, a Espanha encontrava-se no 26º lugar (The Global Competitiveness Report, 2018) No que diz respeito à avaliação de risco, tal como Portugal, Espanha encontra-se no parâmetro “Low” (Coface for Trade, 2019). Esta análise avalia e estuda a competência macroeconómica e o ambiente de negócios que existe no país, de modo a analisar o seu risco comercial

No que concerne o índice de economia e sociedade digital, a nível europeu Espanha encontra-se na 10ª posição. Este índice avalia a conectividade, capital humano, uso da internet e a integração da tecnologia digital (Comissão Europeia, 2019). O PIB de Espanha em 2018 foi de 1.2 trilhões, demonstrando um ligeiro aumento em relação ao ano anterior. Foi considerada a 13ª economia global, subindo também de posição. Prevê-se que o PIB do país aumente 2,3% em 2019 e 1,9% em 2020 (Trading Economics, 2019a). No que diz respeito ao PIB per capita, Espanha encontra-se na posição 32ª do *ranking* mundial, apresentando um valor de 25.800€ per capita (Eurostat, 2019a). Das suas 17 comunidades autónomas, a Catalunha e Madrid foram, em termos absolutos, as que mais contribuíram para o PIB do país em 2017. A Catalunha apresentou um PIB de 223.139 milhões de euros e Madrid um PIB de 219.979 milhões de euros (Datos Macro, 2019) Os serviços são o principal setor de atividade de Espanha, representando mais de 70% do PIB em 2017. Segue-se o setor industrial com 18%, a construção com 6% e a agricultura com 3% (ICEX, 2018).

A taxa média de inflação de Espanha foi descendo nos últimos anos, ou seja, o índice de preços de bens e serviços para consumo foram aumentando a uma taxa cada vez mais baixa. Assim, verificou-se que em 2017 a inflação era 2,9%, descendo para 0,57% em 2018 (Trading Economics, 2019a). O desemprego no mercado espanhol tem registado uma quebra desde o início de 2014, sendo a taxa de desemprego em 2017 de 16,5% (Eurostat, 2019b). O bom desempenho das exportações de bens e serviços e as favoráveis previsões do contexto internacional (AICEP, 2017), permitiram ao mercado espanhol a criação de mais emprego reduzindo este valor para 15,2% no final de 2018. Prevê-se que em 2019 a taxa de desemprego alcance o valor de 14,45% e em 2020 de 13,2% (Trading Economics, 2019a). Em 2018, Espanha registou uma balança comercial deficitária, cenário que se verifica há cinco décadas. Mais concretamente, em 2018, Espanha terminou o ano com uma balança comercial de -3.84 bilhões

de euros tendo exportado 264 bilhões de euros e importado 302 bilhões de euros (Trading Economics, 2019b). Em 2017, o valor combinado das exportações e importações é igual a 65,5% do PIB (Heritage, 2018). No mesmo ano, o Reino de Espanha foi considerado o 6º maior importador e o 8º maior exportador da Europa. Além disso, no que diz respeito à relação bilateral com Portugal, Espanha foi responsável por 13% das exportações de serviços portugueses e forneceu 19,2% dos serviços importados por Portugal (Lusa, 2018).

Fatores socioculturais

De acordo com o *Legatum Prosperity Index* (2019), Espanha foi considerado o 17º país mais tolerante do mundo. Este *ranking* baseia-se no acesso da população a direitos legais, à liberdade de expressão e religião e à tolerância social. Além disso, de acordo com o mesmo índice e em termos educacionais, Espanha está na 36ª posição. No que toca à população, a sua taxa de crescimento subiu 0,11% de 2016 para 2017. Esta taxa resulta da variação média percentual dos nascimentos em relação às mortes e o saldo de migrantes que entram e saem do país (World Bank, 2019). Em 2017, nasceram 393.191 crianças e morreram 424.523 pessoas. No que diz respeito à distribuição da população por faixas etárias, é de realçar que a maioria da população espanhola tem acima de 40 anos e menos que 64 (Instituto Nacional de Estadística, 2018a). Além disso, 37% da população espanhola que tem acima de 25 anos e menos que 64 detém um diploma do ensino superior, ficando em 12º lugar no ranking da União Europeia (PORDATA, 2019a). No que concerne a satisfação das necessidades básicas humanas, em 2018 Espanha encontrava-se em 19º lugar do índice de progresso social mundial (Social Progress Imperative, 2018).

Hofstede et al. (2010) conceitua a cultura como sendo composta por seis dimensões: distância hierárquica, individualismo/coletivismo, masculinidade/ feminilidade, aversão da incerteza, orientação para longo/curto prazo e indulgência. Ao explorar a cultura espanhola através das lentes do modelo das dimensões de Hofstede, é possível obter uma boa visão geral das características da cultura espanhola em relação a outras culturas do mundo.

No que diz respeito à distância hierárquica, Espanha classifica-se com 57 pontos (Hofstede Insights, 2019) o que significa que Espanha tem uma sociedade hierárquica e a população aceita a mesma. Assim, a hierarquia de uma organização reflete desigualdades inerentes e os subordinados esperam que lhe digam o que fazer. Neste caso, o líder ideal é um autocrata benevolente (Hofstede Insights, 2019).

Relativamente ao individualismo/coletivismo, que significa o grau de interdependência que uma sociedade mantém com os seus membros, Espanha classifica-se com 51 pontos. Assim, Espanha, em comparação com os restantes países europeus, exceto para Portugal, é coletivista, ou seja, é um país definido em termos de “nós”, trabalham em grupo e fazem-no em troca de lealdade (Hofstede Insights, 2019).

No que tange a dimensão de masculinidade/feminilidade, quando a pontuação é alta, significa que a sociedade é impulsionada pela asserção, competição e sucesso. Uma pontuação baixa significa que os valores dominantes na sociedade são a modéstia e humildade. Nesta dimensão, Espanha pontua 42 pontos o que significa que é um país de consenso, ou seja, a polarização não é bem considerada e a competitividade excessiva também não é apreciada (Hofstede Insights, 2019).

No que concerne à aversão da incerteza, Espanha pontua 86 pontos (Hofstede Insights, 2019), ou seja, existe uma necessidade permanente de regras explícitas e elevado conformismo, há uma grande dificuldade em aceitar a diferença e uma elevada ansiedade e stress quando a população é colocada em situações incertas Hofstede (2001). No que diz respeito à orientação a longo/curto prazo, apesar da pontuação intermédia de 48 pontos, Espanha é um país normativo. Em Espanha, as pessoas gostam de viver o momento e procuram resultados rápidos sem atrasos (Hofstede Insights, 2019). Relativamente à indulgência, Espanha pontua 44 pontos o que significa que não é uma sociedade indulgente (Hofstede Insights, 2019). Assim, a população espanhola tende ao cinismo, pessimismo não conseguindo controlar os seus desejos e impulsos (Hofstede et al, 2010).

Fatores tecnológicos

Os fatores tecnológicos encontram-se relacionados com as inovações na tecnologia que possam ter influência sobre a empresa (Rastogi & Trivedi, 2016), como é o caso da Redicom. Tendo em conta que a Redicom é uma empresa tecnológica, a análise dos fatores tecnológicos do mercado-alvo, são de grande importância. Espanha, em 2018, encontrou-se em 28º lugar no índice de inovação global (Cornell University et al., 2018). Em 2015, o setor TIC faturou 91.970 milhões de euros, que equivalem a 81,5% da faturação total do país (AICEP, 2015). Desde 2011 a 2016, tanto as importações como exportações de bens e serviços TIC em Espanha, cresceram em média 3.5 milhões de euros (ONTSI, 2017). No que diz respeito à *internet*, em fevereiro de 2019, Espanha estava em 11º lugar do índice mundial de rapidez de *internet* de banda larga

(SPEEDTEST, 2019). Verificou-se também que em 2017, 92,6% da população espanhola utiliza a *internet* ativamente (Internet World Stats, 2017).

Fatores ambientais

A nível ambiental, Espanha registou uma pequena diminuição da taxa de lixo reciclado, sendo que em 2016 era de 33,9% e em 2017 de 33,5%. Em termos de ranking europeu, Espanha encontrou-se em 17º lugar em ambos os anos (PORDATA, 2019b). O Acordo de 2015 de Paris e a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, levou o governo espanhol a apresentar uma nova agenda sustentável para a prosperidade do país que deverá ser apresentada e discutida ao longo de 2019 com a Comissão Europeia. (Ministerio para la Transición Ecológica, 2019). O quadro estratégico proposto pelo governo espanhol inclui a redução de emissão de gases de estufa, penetração e eficiência da energia renovável e um projeto de lei relativo à mudança climática com o objetivo de facilitar a adaptação progressiva à realidade climática (Ministerio para la Transición Ecológica, 2019).

Fatores legais

A Espanha detém um sistema legal relativamente simples da ótica dos países da União Europeia. No que diz respeito às condições legais de acesso ao mercado espanhol, realça-se que a Espanha é parte integrante da União Aduaneira (AICEP, 2017). O Mercado Único, foi instituído em 1993 entre os Estados-membros da EU e criou um grande espaço económico interno em que existe livre circulação de bens, capitais, pessoas e serviços entre os Estados-membros da EU tendo sido suprimidas as fronteiras internas aduaneiras, fiscais e técnicas (AICEP, 2017). A taxa de Imposto sobre Rendimentos Coletivos (IRC) aplicada pelo governo espanhol é 25%, encontrando-se em 18º das taxas mais altas na OCDE (Pinto, 2018).

Com base na informação analisada, é possível concluir que apesar de alguma instabilidade política, Espanha apresenta-se como um país com um macroambiente relativamente consolidado com tendência a continuar a sua expansão económica.

4.2.3. Caracterização do Setor TIC e Enquadramento do uso da *Internet*

O setor de atividade da Redicom, atividades de programação informática, em Espanha tem o CNAE 6201 (Instituto Nacional de Estadística, n.d.). que corresponde ao CAE em Portugal e

encontra-se inserido no setor de informação e comunicação. O mercado TIC espanhol é um dos mercados mais importantes em volume na Europa, detendo um volume de negócios (VN) de 108.862 milhões de euros. Existem na totalidade 34.000 empresas a operar em Espanha, empregando mais de 496.000 trabalhadores (ICEX, 2018). Em 2017, VAB do setor representou 4,3% do PIB e o fluxo de IDE foi de 2.168 milhões de euros. Comparativamente a 2016, verificou-se um crescimento setorial, sendo que de um ano para o outro, o VN subiu 3 milhões, o VAB cresceu 1%, o número de empresas aumentou e consequentemente o número de colaboradores também (ICEX 2017). O setor dos serviços espanhol, mais concretamente os serviços da área das TIC, teve um volume de negócios de mais de 84 milhões de euros em 2017. Além do mais, a área da programação e informática teve uma produtividade de mais de 53.000€ (Instituto Nacional de Estadística, 2018c).

No que diz respeito à *internet* e às redes sociais, mais de 39 milhões de espanhóis utilizam a *internet* ativamente, entre os quais 27 milhões têm preferência pelo *Facebook* e 13 milhões pelo *Instagram*. A área do *e-commerce* em Espanha teve um crescimento contínuo desde 2012, chegando a um *turnover* de mais de 31 milhões de euros em 2017. Em termos de compradores *e-commerce*, em 2017 o valor cresceu 4,7% totalizando 22.9 milhões de pessoas (ICEX, 2018) e colocando o país em 16º lugar do *ranking* mundial (Kemp, 2018). Em Janeiro de 2018, 71% da população espanhol procurou *online* por um produto ou serviço para comprar e 59% finalizou a compra (Kemp, 2018). Dados disponíveis pelo Eurostat (2018b) demonstram que não só o *e-commerce* está em constante crescimento, como os indicadores de *e-business* no mercado espanhol encontram-se acima da média europeia, salientando o crescimento de negócios *B2B* através de meios digitais.

De acordo com o Relatório Europeu de Progresso Digital de 2017, o mercado espanhol encontra-se em 14º lugar (Digital Single Market, 2017), o capital humano do setor TIC foi o único fator que decresceu comparativamente com o ano anterior, apesar do número de especialistas em ciência, tecnologia, engenharia e matemática ter aumentado. No entanto, em 2018, voltou a ser positivo e Espanha classificou-se no 10º lugar a nível europeu (Digital Single Market, 2018). Além disso, o desempenho do mercado espanhol foi especialmente notável na área dos serviços digitais, posicionando-se em 4º lugar do ranking europeu. No que diz respeito ao fator da integração da tecnologia digital, que avalia o *e-commerce*, serviços em *cloud* e o vender *online* além-fronteiras, Espanha classificou-se em 7º lugar do *ranking* europeu (Digital Single Market, 2018)

O setor das tecnologias de informação e comunicação, bem como o *e-commerce* e *e-business* do mercado espanhol, estão em crescimento consecutivo. Por este motivo, em 2017, o governo espanhol alocou mais 2.4 bilhões de euros, para dedicar ao cumprimento dos objetivos da Agenda Digital da Europa de 2020, promovendo o desenvolvimento do setor. Algumas medidas a ser aplicadas são a promoção do desenvolvimento do *e-commerce*, a promoção da inovação na criação de conteúdo digital e o aumento de parcerias público-privadas de modo a identificar e maximizar oportunidades. Além disso, o governo pretende também aumentar a confiança dos cidadãos no mundo digital (ICEX, 2018).

Após a análise do setor das TIC em Espanha, recorreu-se à análise SWOT de modo a identificar as forças e fraquezas do mercado, bem como possíveis ameaças e oportunidades.

Tabela 6 – Análise SWOT do Setor TIC no mercado espanhol.

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Elevado uso de <i>internet</i> pela população; ● Boas infraestruturas físicas (Hernández, 2014), inclusive a aposta contínua na instalação de fibra ótica (Urbano, 2015); ● Elevado número de exportações de serviços do setor TIC; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de confiança da população espanhola em serviços <i>online</i>; ● Falta de valorização de <i>inbound marketing</i>, de modo a atrair novos clientes <i>online</i> (Urbano, 2015) ● Grande concentração de empresas em Madrid e Catalunha (AICEP, 2016)
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Importância atribuída às TIC pelas políticas europeias; ● Impulso da transformação digital em todos os setores privados (AICEP, 2016); ● Possibilidade de acesso a mercados exteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Debilidades políticas do país; ● Elevada concorrência de outros países; ● O setor público não acompanha a velocidade da transformação digital; ● Pouco esforço governamental no investimento em I&D.

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Motivações e barreiras à internacionalização da Redicom

A Redicom é uma PME que ambiciona ter uma posição forte tanto no mercado nacional como em mercados estrangeiros. Desejando que a internacionalização seja o seu passo seguinte em busca do crescimento empresarial, a Redicom pretende explorar novos mercados, aumentar as suas receitas e consequentemente fazer a empresa crescer. A razão principal da sua decisão a médio-longo prazo de avançar com a internacionalização é a sua forte dependência do mercado português, que apesar de em crescimento, torna a Redicom vulnerável às suas variações.

A primeira tentativa de internacionalização por parte da Redicom teve lugar em 2016 através da contratação de um comercial espanhol, como foi referido na secção 3.3. Após o insucesso da mesma, a Redicom deseja ainda alcançar uma internacionalização bem-sucedida para Espanha. Assim, a preferência pelo mercado espanhol por parte da empresa e a elaboração do presente relatório de estágio deve-se à proximidade geográfica e às boas relações bilaterais que existem entre Portugal e Espanha. Outra razão, recai no bom conhecimento e familiaridade com o mercado por parte dos administradores. Além disso, como razões externas à organização, destaca-se as seguintes:

- Espanha é considerada a 13^a maior economia do mundo em e a 5^a maior economia europeia (Eurostat, 2019a).
- A Forbes considerou o mercado espanhol como o 18^o melhor país no mundo para fazer negócios (Forbes, 2018).
- Espanha apresenta uma economia em expansão somando quatro anos seguidos de expansão económica (Agência EFE, 2018).
- Espanha pertence à UE, existindo liberdade de troca de bens e serviços entre o país e Portugal. Além disso, o regime dos direitos de propriedade intelectual em Espanha é também igual à UE e consequentemente a Portugal.
- O mercado espanhol é considerado um país de baixo risco de acordo a análise de A.M.Best (2018), que estudou o risco económico, político e financeiro do país.
- Espanha posicionou-se como 3^o cliente de serviços de Portugal e 1^o fornecedor (AICEP, 2017), salientando a relação comercial entre ambos os países.
- A maioria da população utiliza a *internet* e é ativa nas redes sociais (Kemp, 2018). As empresas poderão tirar proveito deste facto para reforçar a sua presença *online*, envolvendo a contratação de empresas como a Redicom.

- Desde 2014, verificou-se um aumento do volume de vendas *online* em negócios *B2B* (Instituto Nacional de Estadística, 2018b) o que pode traduzir-se numa oportunidade para a Redicom.
- Crescente expansão do *e-commerce* no mercado espanhol (Statista, 2019)

Todas as razões mencionadas tornam a Espanha um país atrativo e de acordo com os objetivos da Redicom. Espanha, como foi possível verificar, apresenta um cenário bastante cativante para empresas do mesmo setor que a Redicom, apresentando oportunidades de negócio e crescimento.

No entanto, a empresa reconhece que existem barreiras que podem condicionar o seu processo de internacionalização. Entre as quais se destaca a falta de experiência internacional e a barreira linguística, visto que nenhum dos funcionários é fluente na língua espanhola. Uma solução, de modo a ser possível contornar-se as barreiras linguísticas, seria o aumento do investimento em capital humano (Contractor & Mudambi, 2008), com aptidão para a língua espanhola, de forma a ter um efeito positivo na internacionalização e crescimento da Redicom.

4.4. Estratégia de Internacionalização

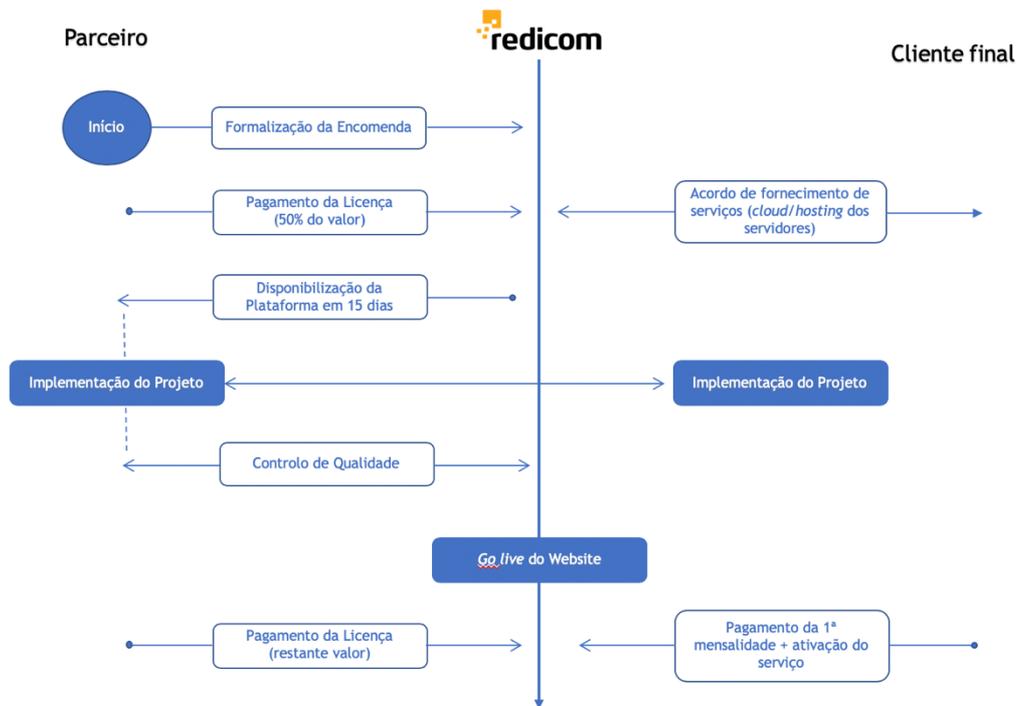
4.4.1. Escolha do modo de entrada

O modo de entrada no mercado espanhol foi decidido tendo em conta as preferências da Redicom, o risco associado e o grau de envolvimento dos recursos que a empresa pretende disponibilizar. À medida que as empresas ganham experiência internacional, ganham confiança e obtêm uma melhor estimativa de riscos e oportunidades e numa segunda fase optam por modos de entrada de maior risco e controlo (Blomstermo & Sharma, 2006). No entanto, e tendo em conta que a empresa não apresenta uma elevada experiência no mercado internacional, definiu-se um modo de entrada que implique um baixo risco e não comprometa a empresa a nível financeiro. Deste modo, concluiu-se, em conjunto com a empresa, que numa primeira fase o modo de entrada mais adequado no mercado espanhol seria o estabelecimento de parcerias com empresas espanholas, que subcontratariam a Redicom e implementariam a plataforma de *e-commerce* da empresa. Este modo de entrada está incluído no grupo de modos de entrada contratuais e como tal, exigem um baixo envolvimento e risco (Hill, 2011). Relativamente ao investimento de recursos,

modos de entrada contratuais representam um menor investimento do que outros modos de entrada como *joint-venture*, aquisição ou *greenfield* (Kotabe & Helsen, 2010).

A estratégia da Redicom passaria pelo estabelecimento de parcerias com empresas espanholas que desenvolvessem lojas online através da implementação de plataformas de outrem, de modo que as empresas parceiras implementassem também a tecnologia da Redicom. Assim, a empresa parceira trataria de todo o *front-end* da loja, ou seja, o *design* da loja em si e a Redicom lidaria com a programação do painel administrativo da loja, adaptado à língua espanhola, na qual o cliente final poderá configurar produtos, preços, stocks, etc. da sua loja. O fluxo de implementação da plataforma representado na figura 2 trata o modo de atuação por parte dos parceiros e da Redicom, quando existe um novo cliente final.

Figura 2 - Fluxo de Implementação da Plataforma.



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Posto isto, os desenvolvimentos de todo o projeto serão divididos pelas competências tanto da Redicom como do parceiro e definidas em contrato, tal como demonstra a tabela 7. O layout e a integração de *widgets* externos (como a *Hotjar* por exemplo) e do *ERP* ficarão ao encargo da empresa parceira. Já a integração com *marketplaces*, o desenvolvimento *core* e o apoio à empresa parceira nas integrações, ficará a encargo da Redicom.

Tabela 7 - Divisão de encargos.

Tipo de Desenvolvimento	Redicom	Parceiro
<i>Front-end/Layout</i>	—	✓
Integração com <i>ERP</i>	—	✓
Desenvolvimento e Alterações <i>Core</i>	✓	—
Apoio em Integrações	✓	—
Integração com <i>Widgets</i> Externos	—	✓
Integração com Marketplaces	✓	—

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Considera-se então que, numa fase inicial, esta é a estratégia mais adequada tendo em consideração o grau de envolvimento desejado pela empresa no mercado espanhol, bem como o nível de risco e as preferências da empresa. Esta estratégia permitirá que a Redicom continue a desenvolver a sua atividade a nível nacional, bem como dar início à sua entrada no mercado estrangeiro. Numa segunda fase, após a empresa estar bem estabelecida em Espanha, poderá proceder à realização de um maior investimento, ou até tentar entrar em novos mercados além do mercado espanhol.

4.4.2. Potenciais parceiros e estratégia de *Follow-Up*

Como mencionado no ponto anterior, a estratégia de internacionalização da Redicom inclui a entrada no mercado-alvo através do estabelecimento de parcerias com empresas espanholas que implementariam a plataforma da Redicom. Neste sentido, procedeu-se à identificação e posterior análise de empresas espanholas com potencial para se tornarem parceiras da Redicom. A identificação das empresas decorreu numa primeira fase com o contacto da AICEP, em que foi pedido à mesma o fornecimento de uma lista de empresas prestadoras de serviços que operam na área da criação de lojas online. No entanto, a resposta da AICEP referiu que era necessário as mesmas serem solicitadas através do Portal do Cliente, ao qual a Redicom

não tinha ainda acesso e não se mostrou disponível a criar o mesmo de modo a elaborar-se uma base de potenciais parceiros. Assim, procedeu-se à análise das listas de *Top Digital Marketing Agencies* (Clutch, 2019a) e *Top Ecommerce Developers* (Clutch, 2019b). As empresas pertencentes às listas da *Clutch*, foram analisadas de acordo com a sua localização, número de funcionários, contactos, os serviços que prestam e o seu código de atividade empresarial. Esta análise baseou-se na informação recolhida através da consulta do *website* de cada empresa, das suas páginas de *Facebook* e *LinkedIn*. A consulta do CAE das empresas realizou-se através da *Cámara de Comercio de España* (2019), quando as empresas se encontravam registadas pelo nome pela qual são conhecidas. Os critérios de seleção utilizados na seleção de potenciais parceiros foram:

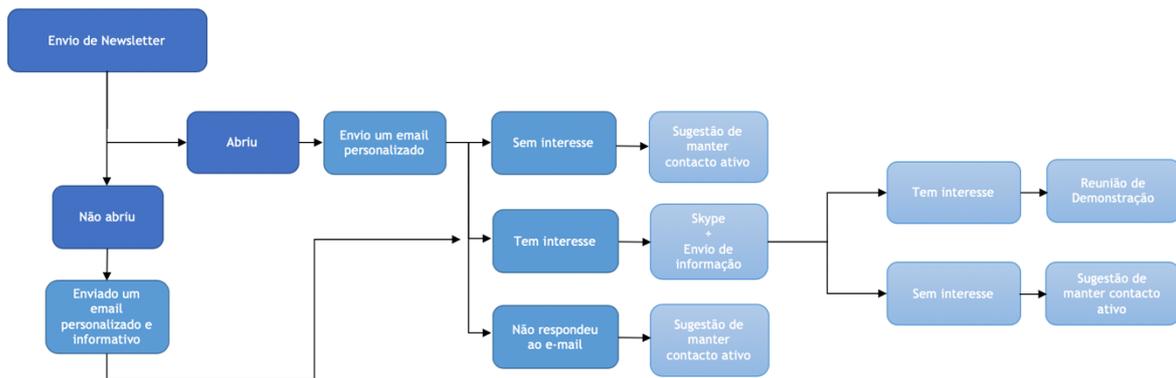
- A empresa ter pelo menos 10 trabalhadores;
- A empresa estar bem estabelecida no mercado, com anos de experiência e um portfólio consolidado;
- Implementar tecnologia *e-commerce* ou interesse em começar a fazê-lo.

Após a análise das listas fornecidas pela *Clutch*, foram escolhidas 107 empresas como potenciais parceiras da Redicom. Das 107 empresas, a maioria encontra-se em Barcelona e em Madrid, e quase todas empregam menos de 50 funcionários.

Após a identificação das empresas com potencial a serem parceiras da Redicom, definiu-se a estratégia de *follow-up* que a empresa deveria adotar no contacto com as empresas espanholas (figura 3). Como primeira abordagem de contacto, definiu-se o envio de uma *newsletter* explicativa do programa de parceiros. Esta *newsletter* já existia na Redicom, sendo que foi posteriormente adaptada para a língua espanhola (Anexo I) e seria enviada por *e-mail* a todas as potenciais empresas aquando do início da internacionalização. O envio da *newsletter* seria realizado através da plataforma *SendinBlue*, plataforma que permite seguir o rasto dos e-mails enviados, e verificar quantas empresas abriram o *e-mail* e quantas acederam ao *link* do *website* da Redicom. Após a verificação das empresas que abriram a *newsletter* ou não, seriam tomadas duas abordagens diferentes. As empresas que abriram a *newsletter*, receberiam um *e-mail* personalizado contendo informação de forma resumida, referente ao programa de parceiros e o que seria oferecido pela Redicom. No que toca às empresas que não abriram a *newsletter*, seria enviado um *e-mail* mais extenso, informativo e pormenorizado, com toda a informação importante referente ao programa de parceiros. Após a verificação das empresas interessadas em estabelecer uma parceria com a Redicom, primeiramente, seria realizada uma reunião via *Skype* com os

administradores da Redicom, em que seriam especificados os preços e as funcionalidades da plataforma e seria requerido que ao iniciar a parceria, a empresa parceira deve disponibilizar um programador, um gestor de projeto e um designer para estarem encarregues dos novos projetos. Para as empresas que continuassem a demonstrar interesse, ocorreria numa reunião demonstrativa da plataforma que deveria tomar lugar na sede da Redicom, ou em Espanha, nas instalações das empresas em questão.

Figura 3 - Estratégia de *Follow-up*.



Fonte: Elaboração própria

Através desta estratégia, a Redicom reforçaria a sua intenção de estabelecer uma parceria consolidada com as empresas espanholas, disponibilizando toda a informação necessária para uma parceria bem-sucedida.

4.4.3. Definição de objetivos

Aquando da definição de um plano estratégico de internacionalização é necessário definir-se os objetivos que se pretendem atingir no mercado-alvo, neste caso em Espanha, sobretudo em termos de valor de vendas. Visto que a Redicom pretende internacionalizar-se a médio-longo prazo, os valores que serão falados serão uma suposição caso a Redicom decidisse proceder com a estratégia em 2019. Se necessário, aquando da internacionalização da Redicom, os valores deverão ser ajustados consoante os valores de mercado. Assim, em conjunto com a Redicom, procedeu-se à definição do modelo financeiro e dos custos operacionais, apresentados na tabela 8 e 9, que ditará os pagamentos realizados entre o parceiro e a Redicom, e o cliente final e a Redicom. Além dos pagamentos, serão também apresentados valores de referência, ou seja,

valores mínimos recomendados ao parceiro, que este deve ter em conta ao faturar ao cliente final e poderá adaptar consoante as suas preferências, tendo em consideração que o valor a pagar à Redicom será fixo.

Tabela 8 - Modelo financeiro do Programa de Parceiros

	Orçamento do Parceiro ao Cliente Final (Mínimo recomendado)	Custo p/Parceiro (Faturado pela Redicom ao Parceiro)
Licença	5.000€	2.500€
Implementação e Personalização de <i>Layout</i>	3.000€	—
Gestão de Projeto	1.250€	—
Total	9.250€	2.500€

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Tabela 9 - Custos operacionais do Programa de Parceiros

	Faturado pela Redicom ao Cliente Final	Faturado pelo Parceiro ao Cliente Final
Pacote de <i>Hosting+ Cloud+</i> Certificado	200 € /mês	—
Manutenção Anual	—	1.000 € /ano

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pela Redicom.

Assim, é possível concluir que por cada projeto de cada parceiro, a Redicom receberia 2.500€ do parceiro e pagamentos mensais de 200€ por parte do cliente final. A mensalidade do cliente final incluiria o alojamento *web* e em *cloud*.

O objetivo seria, portanto, realizar o máximo de parcerias possíveis de modo a ter o máximo número de clientes a remunerar mensalmente a Redicom. Após o contacto com potenciais parceiros e a realização de contrato com os mesmos, espera-se que numa fase inicial, ou seja, no primeiro ano, pelo menos 2% do VN total da Redicom provenha de parcerias com empresas

espanholas. Este valor traduz-se em 36.000€, o que significa pelo menos sete novos projetos. Tal implica que após o contacto com as 107 potenciais empresas parceiras, pelo menos uma parceria seja estabelecida e até ao final do ano apresente sete projetos a serem implementados, de modo a obter-se no mínimo 36.000€ em projetos internacionais.

4.4.4. Estratégia de Comunicação

Uma boa estratégia de comunicação é vital para um plano de internacionalização consolidado e eficiente e revela-se fundamental para atrair novos clientes (Dias, 2005). Os serviços oferecidos pela Redicom são adaptados ao cliente, por isso não existe a necessidade de adaptar os mesmos ao mercado espanhol. No entanto, as mensagens publicitárias devem ser ajustadas ao nível do idioma e o mesmo deve acontecer com o *website* da empresa.

A Redicom é uma empresa tecnológica e a sua atividade encontra-se fortemente ligada à internet, por isso, é aconselhável que a estratégia de comunicação da Redicom deva focar-se no marketing digital, focando-se nas redes sociais. Aliás, publicidade online é cada vez mais usual, sendo que proporciona um alcance global às empresas (Kotler, 2000). Atualmente, o website da empresa oferece, além da versão em português e em inglês, uma versão em espanhol. No entanto, os conteúdos não foram traduzidos por um especialista. Por isso, sugere-se que a Redicom proceda à contratação de um tradutor especializado de modo a ter uma comunicação exemplar no seu *website*. No que diz respeito às redes sociais, os *posts* e anúncios nas mesmas são apenas em português, por isso considera-se fundamental que a empresa invista na criação de um novo *Facebook* e *LinkedIn* dedicado apenas ao mercado espanhol. Assim, toda a informação e *posts* devem se encontrar no idioma espanhol. Além disso, a Redicom deve também recorrer ao *SEO*, ao *pay-per-click* que permitirão aumentar o alcance da empresa no mercado-alvo.

A Redicom deve também recorrer ao *e-mail* marketing através de *newsletters* mensais para informar potenciais clientes e parceiros de eventuais promoções, novas funcionalidades e outros conteúdos que considere relevantes. Deve ainda apostar no estabelecimento de uma presença ativa em diretórios empresariais internacionais como o *Clutch* e a *Digital Agency Network*, de modo a potencializar a visibilidade da marca.

As feiras e conferências internacionais representam também uma boa oportunidade para a Redicom divulgar os seus serviços e ganhar novos contactos. Neste sentido, existem várias feiras

e conferências em Espanha que a Redicom poderá apostar tal como Total Media, BNF, The eShow Barcelona, OME expo e a Digital Enterprise Show.

Concluindo, pretende-se que a Redicom tenha uma comunicação eficaz e consistente. Todas as ações descritas acima podem ser executadas internamente pelo departamento de marketing da Redicom, no entanto será necessária a contratação de um indivíduo ou empresa para a tradução correta dos conteúdos.

4.5. Conclusão

No presente capítulo procedeu-se ao estudo do mercado-alvo escolhido pela Redicom, Espanha. Neste sentido procedeu-se ao estudo do macro ambiente do mercado tendo por base a análise PESTEL. Esta análise possibilitou verificar que Espanha é considerada a 13ª maior economia global, a 5ª maior economia europeia e a 6ª maior importadora. Além disso e tendo em conta que Espanha é um país pertencente à União Europeia, existe liberdade de troca de bens e serviços entre Espanha e Portugal.

De seguida, de modo a conhecer-se a realidade do setor TIC e o uso da internet por parte da população espanhola, foi possível concluir que o setor se encontra em constante crescimento e o mesmo se aplica mais especificamente ao *e-commerce* tanto *B2C* como *B2B*. Por este mesmo motivo foi possível verificar que o governo espanhol se encontra a fazer esforços para promover ainda mais o desenvolvimento do setor através da Agenda Digital da Europa 2020. Foi possível verificar que a grande maioria da população utiliza a internet diariamente e as redes sociais são também bastante utilizadas. Foi elaborada uma análise SWOT do setor de modo a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do setor TIC no mercado espanhol.

Além da análise do mercado-alvo, foi delineada a estratégia de internacionalização da Redicom para o mercado espanhol. Assim, definiu-se como modo de entrada o estabelecimento de parcerias com empresas espanholas que implementariam a plataforma *e-commerce* da Redicom. Foram identificadas 107 potenciais empresas parceiras da Redicom e foi definida a estratégia de *follow-up* na comunicação com as mesmas. No que se refere à estratégia de *follow-up*, definiu-se como primeira abordagem o envio de uma *newsletter* (Anexo I) através da plataforma *SendinBlue*. Além disso, definiu-se os objetivos para o primeiro ano de internacionalização da Redicom, em que se espera que pelo menos 2% do seu volume de negócios seja proveniente de

projetos internacionais. Finalmente, foi definida a estratégia de comunicação que passa pela criação de novas redes sociais com conteúdo na língua espanhola, destinadas apenas ao mercado-alvo, bem como pela participação em feiras e conferências de *e-commerce* espanholas, como por exemplo The eShow Barcelona e a Digital Enterprise Show.

Considera-se que a estratégia definida é adequada à Redicom tendo em consideração o setor em que a mesma atua, as suas preferências, os recursos que deseja disponibilizar à internacionalização e o grau de risco associado ao modo de entrada.

5. Considerações finais

5.1. Introdução

A internacionalização é um conceito cada vez mais presente nas PME's portuguesas que procuram uma maior estabilidade, maiores lucros e que pretendem fugir à saturação do mercado nacional. De facto, os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se são vários, desde fatores internos como o *know-how* da empresa, a fatores externos como a procura de novos recursos (Dunning & Lundan, 2008) e eficiência (Cazurra & Narula, 2015).

O presente capítulo tem a finalidade de rever o objetivo principal deste relatório assim como os resultados da investigação, que possibilitaram a elaboração de um plano de internacionalização para a Redicom.

5.2. Resultados

O estágio curricular que decorreu na Redicom teve como objetivo a criação de um plano de internacionalização para a empresa poder dar início à sua expansão internacional. Tanto o presente relatório como o estágio em si, permitiram a identificação das razões para a internacionalização da Redicom. Identificou-se assim, o simples facto de a Redicom desejar aumentar a sua presença internacional, reduzindo a sua dependência no mercado português. A escolha de Espanha como mercado-alvo deve-se ao facto de o setor de *e-commerce* estar em constante crescimento neste país e ao seu crescente desenvolvimento económico.

Respondendo à questão de investigação “Que estratégia deve a Redicom adotar para a sua internacionalização no mercado espanhol?”, delineou-se o plano de internacionalização que a Redicom deveria seguir na sua entrada no mercado espanhol. Deste modo, em conjunto com os responsáveis da empresa, definiu-se que o modo de entrada seria a constituição de parcerias com empresas espanholas que implementassem a plataforma de *e-commerce* da Redicom e se encarregassem de encontrar novos clientes. Encontraram-se 107 potenciais empresas adequadas a uma parceria com a Redicom e definiu-se a estratégia de follow-up que deve ser seguida no contacto com as mesmas empresas. Além disso, foi também estabelecida a estratégia de comunicação a ter em conta em Espanha que incide na criação de conteúdos na língua espanhola e na criação de novas redes sociais específicas para o mercado-alvo. Foram ainda definidos os

objetivos para o primeiro ano da internacionalização da Redicom, que consistem que pelo menos 2% do seu volume de negócios provenha da internacionalização para o mercado espanhol.

No decorrer do relatório de estágio foram encontradas algumas limitações, nomeadamente a falta de artigos científicos relativos à evolução do mercado espanhol sobre *e-commerce* e o setor das tecnologias de informação e comunicação. No entanto, a informação que foi possível recolher permitiu concluir que Espanha é um mercado ideal para a internacionalização da Redicom devido à sua crescente economia, ao forte desenvolvimento do setor do *e-commerce* B2C e B2B e ao seu relacionamento comercial com Portugal.

5.3. Limitações e recomendações à Redicom

A nível interno da organização foi encontrada uma limitação referente ao facto de, apesar de a empresa pretender internacionalizar-se, não desejar comprometer de imediato recursos humanos para o fazer. Atualmente, a empresa não pretende dar início à internacionalização a curto prazo e, excetuando este trabalho, não tem ninguém ativamente à procura de mercados externos ou a estudar mercados potenciais. Neste sentido, sugere-se que a mesma destaque um dos colaboradores atuais ou contrate alguém para estudar as oportunidades no exterior e tentar criar uma rede de contactos internacionais o que facilitará o seu crescimento fora do mercado nacional. Além disso, foi encontrada uma segunda limitação que recai no facto de a Redicom usualmente não participar em eventos, conferências e feiras de *e-commerce* nem nacionais nem internacionais. Estes eventos são de grande relevância para o setor sendo que possibilitam uma grande visibilidade por parte de potenciais clientes e além disso facilitam uma análise mais fundamentada da concorrência.

Recomenda-se que a Redicom, tal como referido na secção 4.4.4., apresente toda a sua informação e conteúdo presente na internet e em papel, no idioma espanhol. É de extrema importância que potenciais parceiros e/ou potenciais clientes compreendam os mesmos conteúdos sem a necessidade de falar inglês ou português.

No que diz respeito às dificuldades sentidas durante o estágio, sendo a Redicom uma empresa de tecnologia, em que tudo o que possui está em *cloud*, foi bastante complicado obter as ferramentas necessárias para um bom trabalho devido à falta de confiança em estagiários por parte dos elementos encarregues pela segurança do sistema. Como consequência, foi-me concedido o acesso a um computador que não tinha *Microsoft Office* nem permitia a transferência

de ficheiros para uma *pen drive*. Além disso, não me era permitido acesso à internet no meu computador pessoal, dificultando a investigação para a realização do presente relatório de estágio.

No entanto, apesar de algumas dificuldades sentidas, o estágio na Redicom possibilitou-me ganhar um maior entendimento do setor digital, adquirir novos conhecimentos e experiência de trabalho.

5.4. Conclusão

Em suma, considera-se que apesar das limitações encontradas no decorrer da realização do presente relatório e o estágio curricular na Redicom, todos os objetivos que foram propostos foram cumpridos com sucesso, tendo sido possível identificar as razões para a internacionalização da Redicom para Espanha e definir a estratégia que a empresa deve adotar aquando da sua entrada no mesmo.

Espera-se que, através do plano de internacionalização apresentado neste relatório, a Redicom se internacionalize com sucesso para o mercado Espanhol e potencialmente mais tarde para outros mercados externos.

Apêndices

Apêndice I – Análise financeira do setor TIC em Portugal

A Redicom insere-se no setor de outras atividades de programação informática a que corresponde o CAE 62090, segundo a classificação Portuguesa das atividades económicas. Este setor encontra-se no âmbito das atividades de informação e comunicação. Assim, será realizado um enquadramento do setor das atividades de informação e comunicação, onde serão analisados os anos de 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016 com base na informação disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Infelizmente, informação mais atual deste setor é escassa, por conseguinte não se realizará a análise dos anos mais atuais de 2017 e 2018. Adicionalmente, serão também utilizados dados fornecidos pelo Banco de Portugal, que permitirão um estudo mais aprofundado e perscrutado do setor de atividades de informação e comunicação.

Entre 2012 e 2016, tem-se registado um aumento do número de empresas a operar no setor de atividades de informação e comunicação, como demonstra a tabela 1. Denota-se que o setor é constituído maioritariamente por micro e pequenas empresas. No distrito do Porto, localizam-se aproximadamente 25% das empresas do setor, como é o caso da Redicom. Já no distrito de Lisboa acumulam-se mais de 50% das empresas e no centro estão por volta de 15% das empresas.

Tabela 1 - Evolução do número de Empresas no Setor TIC (Nº)

	Microempresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total de empresas
2012	13.411	715	157	45	14.328
2013	13.594	696	176	41	14.507
2014	13.885	727	179	43	14.834
2015	14.589	780	183	48	15.600
2016	15.375	836	190	52	16.453

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

Tabela 2 – Distribuição das Empresas do Setor TIC por Localização Geográfica

	2012	2013	2014	2015	2016
Norte	24,48%	24,36%	24,22%	24,74%	24,74%
Centro	14,64%	15,08%	14,94%	15,42%	15,42%
Lisboa	50,91%	50,64%	50,80%	49,99%	49,99%
Alentejo	3,58%	3,74%	3,71%	3,73%	3,73%
Algarve	3,29%	3,10%	3,21%	3,14%	3,14%
Açores	1,53%	1,50%	1,49%	1,38%	1,38%
Madeira	1,57%	1,58%	1,63%	1,60%	1,60%

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

Logicamente, com o aumento do número de empresas a operarem no setor, o número de funcionários regista também um aumento considerável, evoluindo de 81.346 em 2012 para 94132 em 2016 (tabela 3). O aumento mais significativo ocorreu nas micro e grandes empresas, registando um aumento de cerca de 5.000 novos colaboradores. Por conseguinte, como podemos observar na tabela 4, o aumento do número de funcionários levou também, a um aumento dos gastos com o pessoal. A variação mais significativa nos gastos com os mesmos, assinalou-se em 2014 por parte das grandes empresas, as restantes mantiveram-se moderadamente no mesmo registo. Contudo, no que diz respeito aos gastos médios por funcionário (tabela 5), registou-se um decréscimo do ano de 2012 para 2016 no setor à exceção das micro e pequenas empresas em que o gasto médio cresceu ligeiramente. Ou seja, apesar dos gastos no geral terem aumentado gradualmente, em média os funcionários do setor de Informação e Comunicação passaram a ganhar menos de 2012 para 2016.

Tabela 3 - Número de Funcionários do Setor TIC (Nº)

	Microempresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total
2012	21.922	13.982	16.385	29.057	81.346
2013	22.409	13.522	18.801	28.012	82.744
2014	23.284	14.083	19.003	29.138	85.508
2015	24.443	15.312	19.018	32.220	90.993
2016	25.432	16.223	18.910	33.567	94.132

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

Tabela 4 – Gastos com o Pessoal do Setor TIC (milhões de €)

	Microempresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total
2012	242,194	380,703	689,042	1.156,404	2.385,224
2013	249,187	372,416	674,272	1.219,739	2.515,049
2014	268,944	375,237	685,079	1.091,125	2.420,284
2015	281,297	413,644	673,707	1.247,573	2.616,785
2016	297,357	445,788	605,923	1.305,160	2.737,347

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

Tabela 5 – Gasto médio por funcionário do Setor TIC (€)

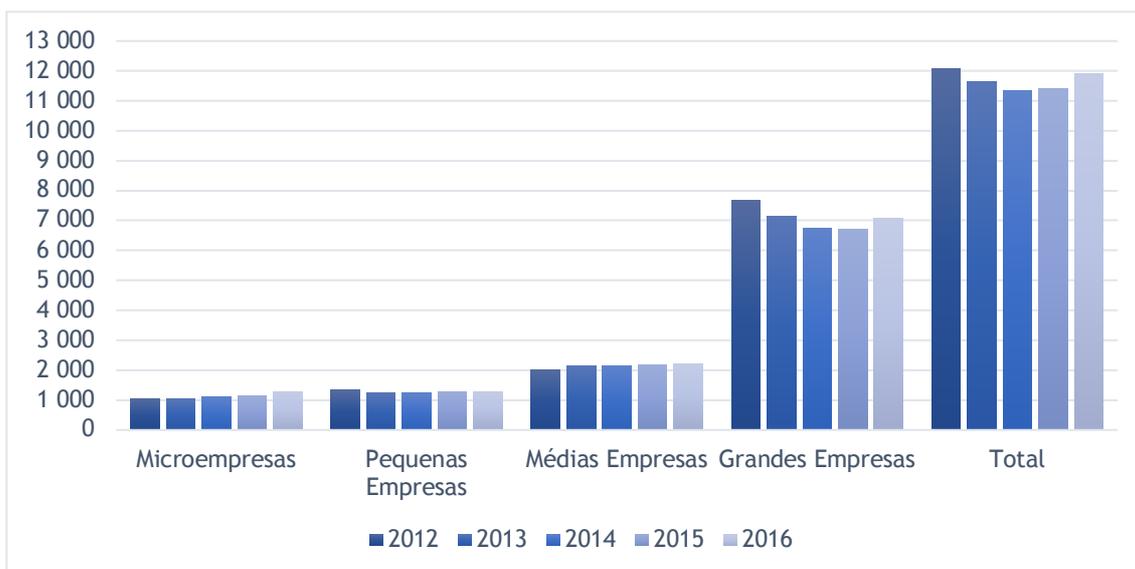
	Microempresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total
2012	11.074,98	27.228,06	36.980,35	39.797,79	28.770,30
2013	11.119,93	27.541,49	35.833,56	43.543,45	22.624,24
2014	11.550,59	26.637,57	36.051,08	37.446,79	27.921,51
2015	11.508,28	27.014,37	34.454,37	38.720,45	27.924,37
2016	11.692,24	27.478,79	36.437,97	38.882,22	28.622,81

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

No que toca ao volume de negócios, ou seja, o valor dos bens vendidos e serviços prestados pelas empresas do setor, é possível verificar, no gráfico 1, que de 2012 para 2016 o volume de negócios diminuiu ligeiramente. Esta diminuição implica que, mesmo com o aumento do número total de empresas a operarem no setor, ambas as componentes do volume de negócios, isto é, a venda de produtos e a prestação de serviços registaram uma quebra. A prestação de serviços é responsável por mais de 85% do volume de negócios, enquanto as vendas representam uma menor percentagem do valor total, por volta de 15%. A maior quebra realizou-se nas empresas de grandes dimensões, diminuindo bastante o seu volume de negócios entre 2012 e 2015, conseguindo, no entanto, aumentar ligeiramente em 2016. Portanto, é possível concluir que o principal responsável pela quebra geral do volume de negócios do total das empresas do setor de Informação e Comunicação durante o período observado foram as empresas de grande dimensão.

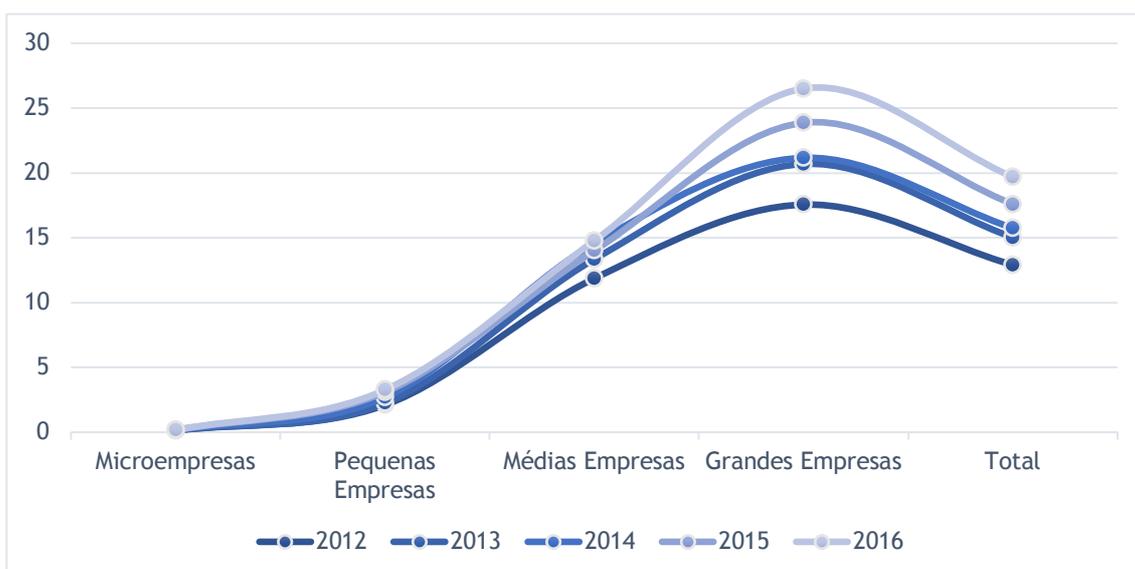
Do volume de negócios, de um modo geral, menos de 30% do valor total diz respeito à venda e prestação de serviços ao exterior entre 2012 e 2016. Denota-se que as micro e pequenas empresas apresentam um volume de negócios no exterior de menos de 5%. Através do gráfico 2, é possível observar um contínuo crescimento ao longo dos anos analisados por parte de todas as empresas. Verifica-se, também, que as grandes empresas registam a maior percentagem de vendas para o exterior, ultrapassando os 26% em 2016.

Gráfico 1 - Volume de Negócios do Setor TIC (milhões de €)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo BP (2018)

Gráfico 2 - Intensidade de Volume de Negócios no Exterior do Setor TIC (%)

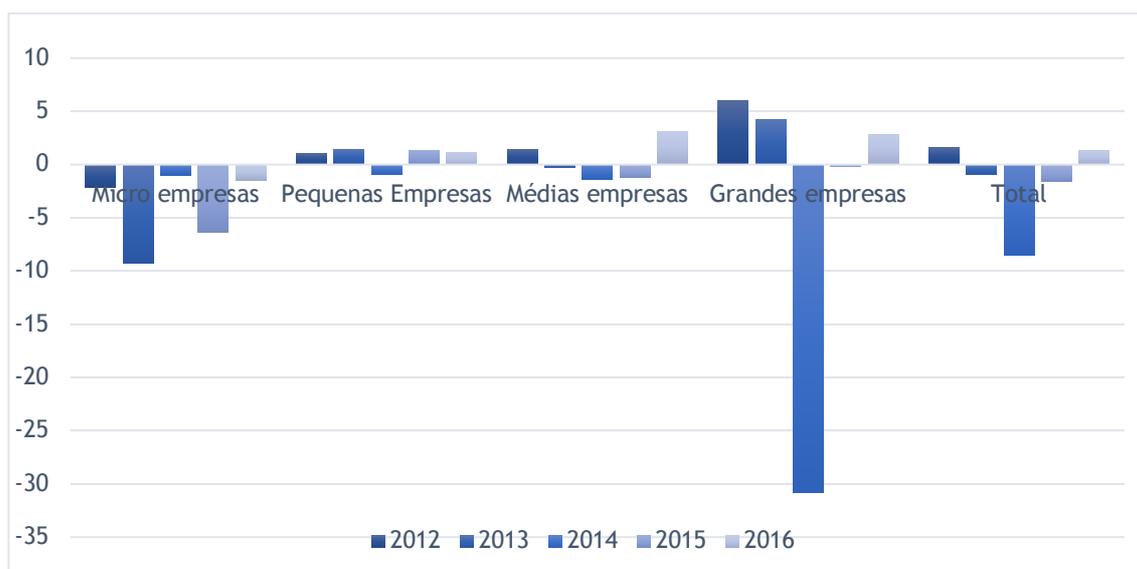


Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo BP (2018)

A rentabilidade operacional das vendas ($(RL \text{ do período} / VN) * 100$) permite analisar a relação entre o resultado operacional e o volume de vendas, indicando-nos a margem de lucro. Através do gráfico 3, é possível verificar que o setor de Informação e Comunicação registou uma quebra muito acentuada entre 2013 e 2015. A principal razão para esta quebra é a quebra da rentabilidade operacional das empresas de grande dimensão no ano de 2014. Quebra esta que registou uma diminuição de 4% para -32% em apenas um ano. Esta decréscimo ocorreu devido à

grande diminuição do resultado líquido que as grandes empresas sofreram, o que se deveu sobretudo ao aumento do gasto com o pessoal e à diminuição do volume de negócios. Em 2016, o setor, assim como as empresas de todas as dimensões à exceção das microempresas, registaram valores positivos. Verifica-se então, no geral, uma melhoria significativa entre o ano de 2014 e 2016.

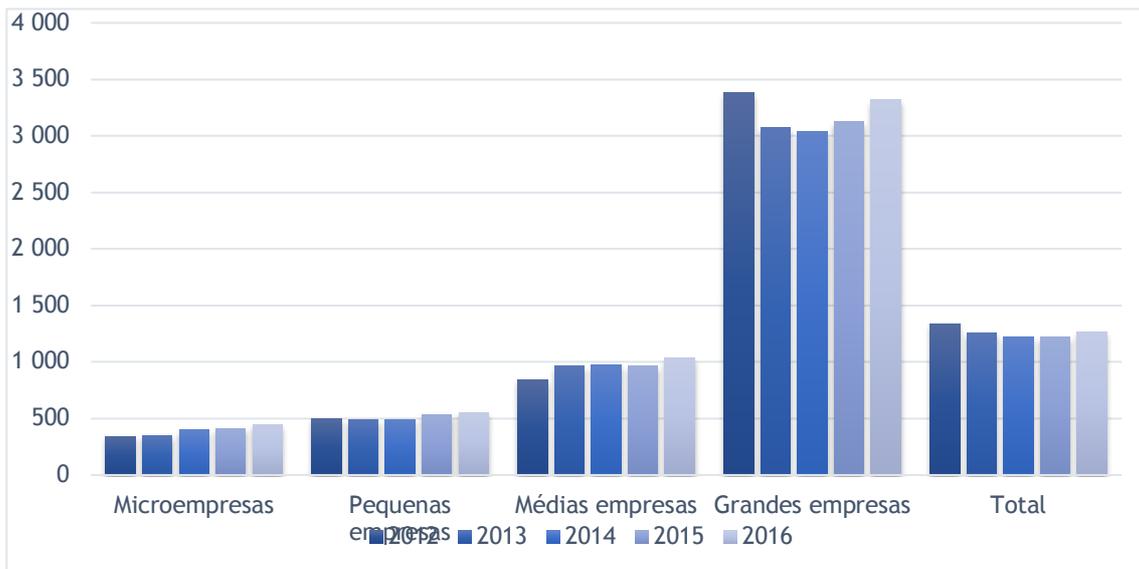
Gráfico 3 - Rendibilidade Operacional das Vendas das Empresas do Setor TIC (%)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo BP (2018)

O Valor Acrescentado Bruto (VN + variação nos inventários da produção + trabalhos para a própria entidade + rendimentos suplementares + subsídios à exploração) – (custo das matérias vendidas e matérias consumidas + fornecimento de serviços externos + impostos indiretos) indicamos a riqueza que é gerada na produção, após a dedução do valor dos bens e serviços durante o processo produtivo. No gráfico 4 verifica-se que o VAB médio do setor registou uma quebra de 2012 para 2013. Durante o período que está a ser analisado, o valor do VAB de 1343,525 milhões de euros (registado em 2012) nunca conseguiu ser recuperado. Em termos de dimensão das empresas, as grandes empresas destacam-se comparativamente com as restantes, registando em valores absolutos uma maior riqueza gerada pela produção. Esta diferença já era esperada devido à dimensão e ao volume de negócios das empresas de grandes dimensões. Contudo, é também possível verificar que entre 2012 e 2013, existiu uma quebra notória de valor acrescentado bruto. Em 2016 assinala-se uma melhoria evidente. As pequenas e as microempresas registaram um VAB relativamente constante durante os anos de 2012 a 2016.

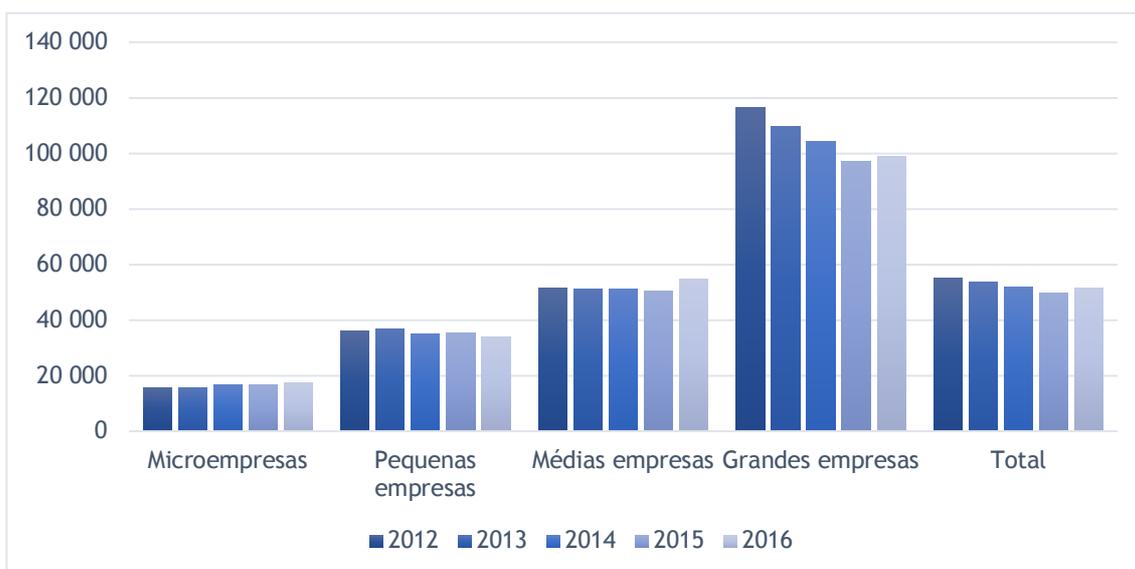
Gráfico 4 - VAB do Setor TIC (milhões de €)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo BP (2018)

Relativamente ao VAB por funcionário (VAB/nº de funcionários), o gráfico 5 mostra-nos que no setor, de um modo geral, registou-se um ligeiro decréscimo constante, da riqueza gerada na produção por funcionário durante o período analisado. As médias empresas registaram valores estáveis, em comparação com as restantes dimensões, apresentando um crescimento do VAB em 2016. As grandes empresas registam um valor médio de VAB por funcionário bastante superior ao setor em si, tendo a sua maior quebra em 2015. Igualmente às médias empresas, as microempresas apresentam valores bastante estáveis, assinalando também um pequeno aumento no ano de 2016. As pequenas empresas registaram ligeiras oscilações, principalmente entre 2012 e 2013, em que o VAB subiu ligeiramente. No entanto, em 2014 voltou a descer tendo apresentado nos anos seguintes um contínuo decréscimo.

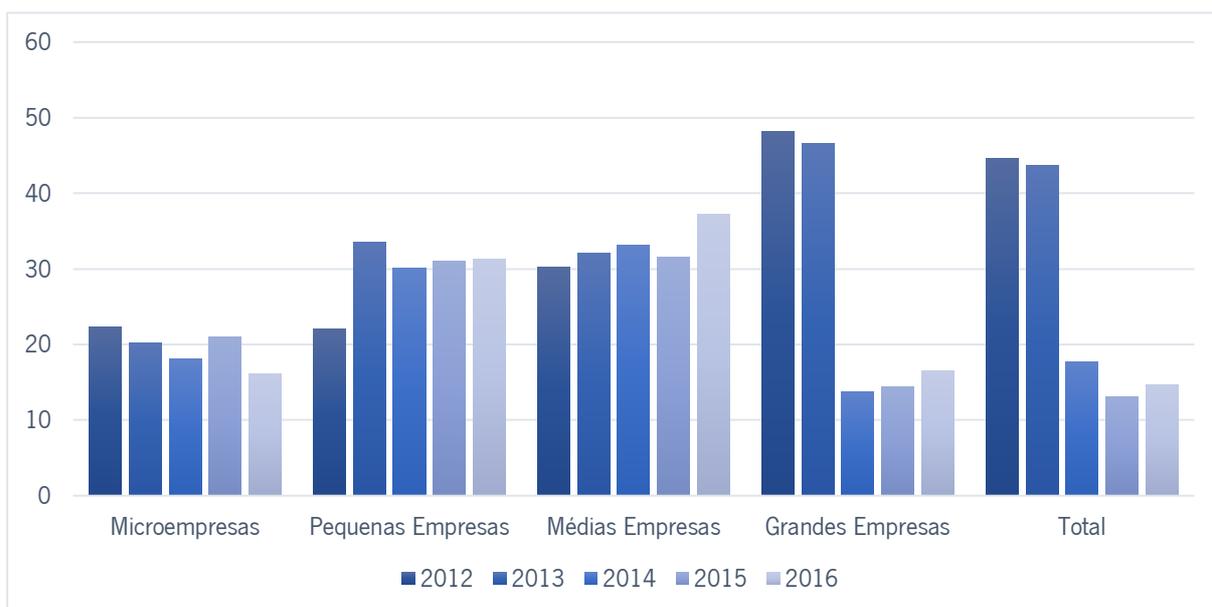
Gráfico 5 - VAB por funcionário do Setor TIC (€)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo BP (2018)

No que diz respeito ao rácio de autonomia financeira (total do capital próprio/ativo total), isto é, a percentagem de ativos da empresa que está a ser financiada por capitais próprios. A autonomia financeira revela-se como um dos indicadores mais relevantes quando se analisa financeiramente uma empresa. O setor apresenta uma autonomia abaixo dos 50%, sendo que tem vindo a diminuir significativamente, encontrando-se a 15% em 2016, um valor muito afastado dos 45% de 2012 (gráfico 6). Tal significa que cada vez mais as empresas do setor são dependentes de capitais alheios. Esta pode ser considerada uma situação de alerta, uma vez que, como já vimos anteriormente (gráfico 3), a rentabilidade das vendas também é bastante reduzida. Desde 2014, as empresas de dimensão micro e grandes apresentam a autonomia financeira mais reduzida do setor. No entanto, as médias empresas apresentam uns valores pouco oscilantes, à exceção do ano de 2016 em que registaram um aumento considerável da percentagem de autonomia financeira. No entanto, e de acordo com os critérios dos sistemas de incentivos, considera-se numa situação económico-financeira minimamente estável, empresas que apresentam uma autonomia financeira igual ou superior a 15% (Portal dos Incentivos, 2018). Logo, de um modo geral, nos anos analisados, o setor apresenta uma autonomia financeira razoável exceto no ano de 2015.

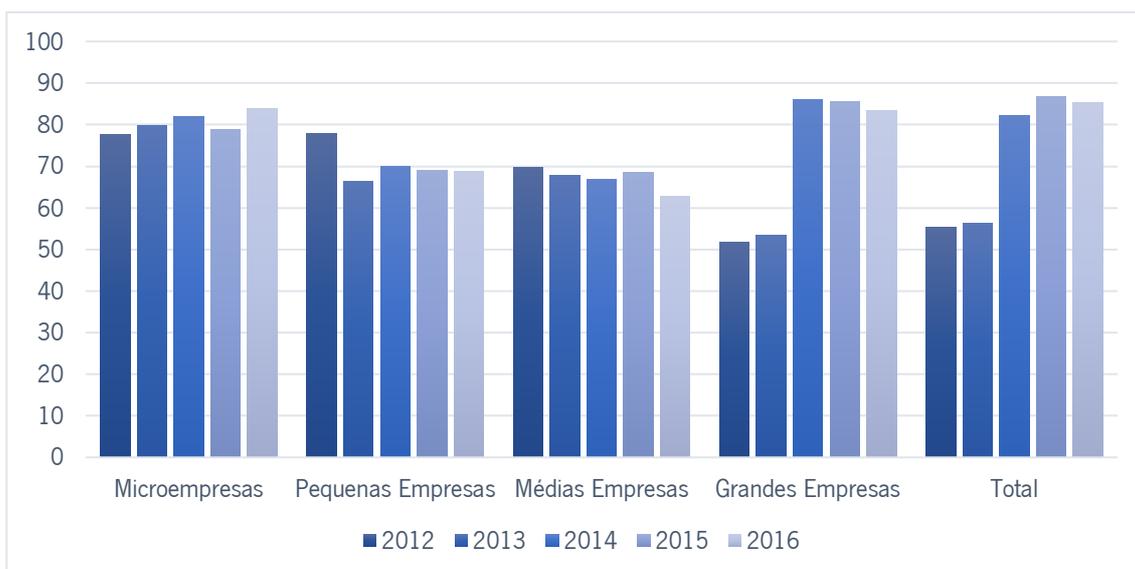
Gráfico 6 - Autonomia Financeira das Empresas do Setor TIC (%)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

As empresas do setor de Informação e Comunicação apresentaram, em 2016, um endividamento (total do passivo/total do ativo) de 85%, registando um aumento significativo em comparação com 2012 (gráfico 7). Deste modo, significa que as empresas do setor se encontram bastante endividadas e cada vez mais o capital das empresas é influenciado por capital alheio, como vimos na análise da autonomia financeira (gráfico 6). Esta situação poderia não ser tão preocupante se a maioria do endividamento fosse derivado de dívidas a curto prazo (Tibúrcio, 2012). No entanto, apenas 10% do endividamento deste setor representam dívidas de curto prazo. Denota-se também que, mais de 50% do endividamento das empresas do setor são dívidas de financiamentos obtidos. As pequenas e médias empresas apresentam a menor percentagem de endividamento do setor, ou seja, 69% e 62%, respetivamente, em 2016. As microempresas apresentam um crescente aumento do endividamento e as empresas de grande dimensão registam um aumento significativo de 2013 para 2014, mantendo-se minimamente estável nos anos seguintes, apresentando um valor de 82% em 2016.

Gráfico 7 - Endividamento das Empresas do Setor TIC (%)

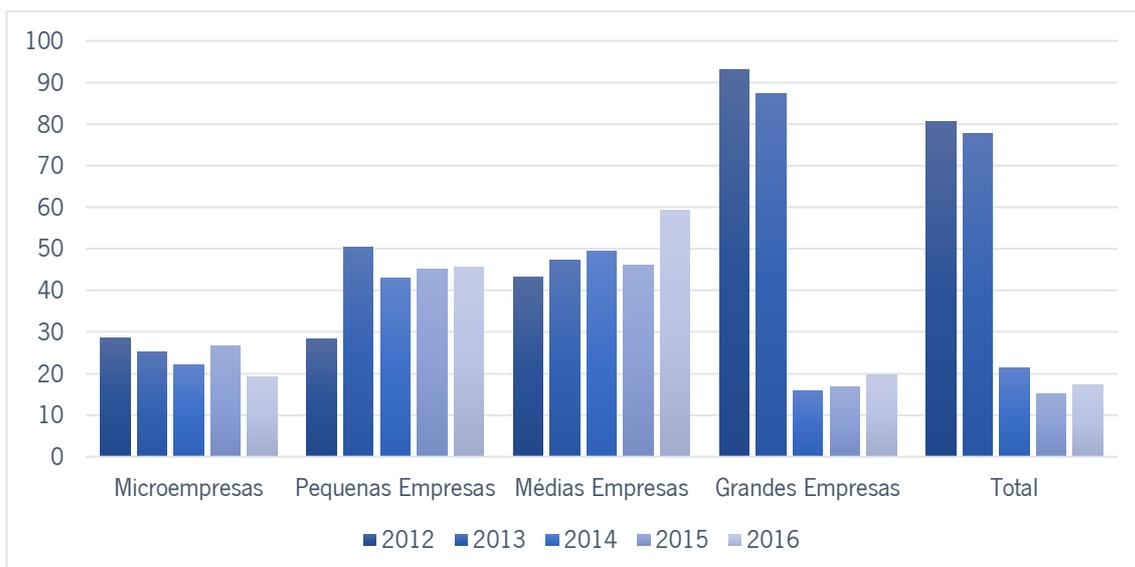


Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

A solvabilidade (total do capital próprio/total do capital alheio) permite averiguar a capacidade da empresa de liquidar as suas dívidas, ou seja, pagar os seus compromissos. Quanto mais elevado este rácio, maior a estabilidade financeira da empresa, por outro lado, quanto mais perto de zero, maior a sua vulnerabilidade (Encarnação, 2009). Assim, quando a solvabilidade é igual a 100%, implica que o capital próprio da empresa cobre todas as dívidas. A solvabilidade nunca deve ser menos de 50%, sendo que tal implicaria que a empresa teria uma forte dependência dos seus credores.

Apenas em 2012 e 2013, o setor de Informação e Comunicação apresenta uma solvabilidade acima de 50% (gráfico 8). No entanto, nos últimos três anos analisados, a solvabilidade verifica-se abaixo de 25%. Esta situação revela-se bastante alarmante uma vez que indica uma notável fragilidade financeira do setor. Além do mais, as empresas de grande dimensão registam uma quebra muito significativa de 2013 para 2014, tendo caído de quase 90% de solvabilidade para uns inquietantes 19%. A situação mais estável são as médias empresas, que em 2016 são as únicas a apresentar valores acima de 50%.

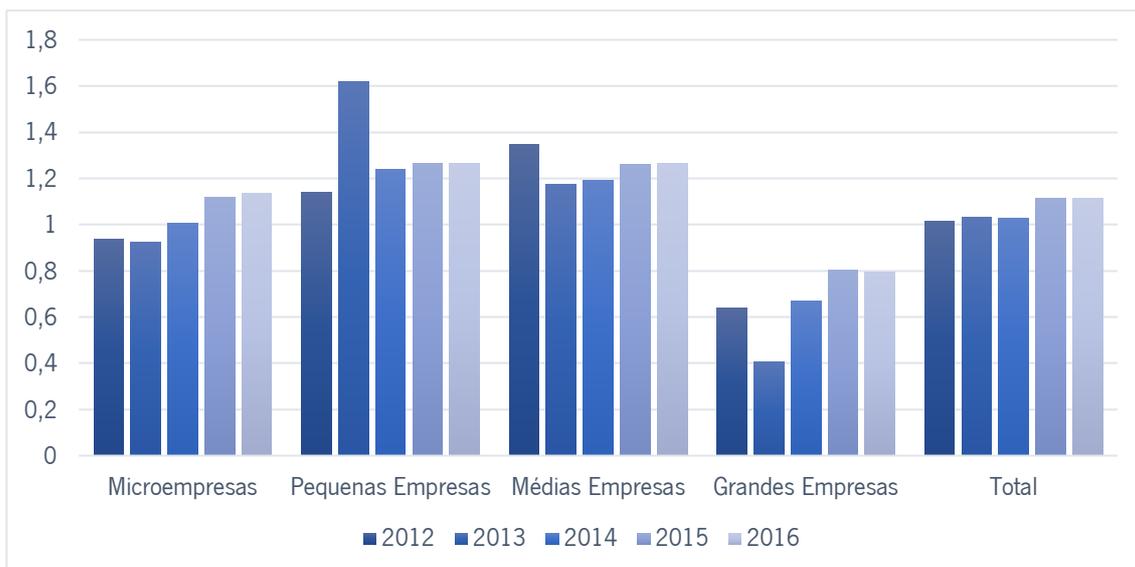
Gráfico 8 - Solvabilidade das Empresas do Setor TIC (%)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

No que diz respeito à capacidade de as empresas satisfazerem os seus compromissos a curto prazo, foi analisado o rácio da liquidez geral (ativo corrente/passivo corrente) do setor de Informação e Comunicação. Através do gráfico 9, é possível observar que, de um modo geral, o setor tem evoluído positivamente, registando até uma liquidez geral de 1,11 nos últimos dois anos analisados. Deste modo, é possível concluir que em todos os anos analisados, as empresas do setor tiveram ativos líquidos suficientes para fazer face às suas responsabilidades a curto prazo. As pequenas e médias empresas registaram, no geral, o melhor rácio de todo o setor, ao contrário das grandes empresas que se demonstraram muito menos bem-sucedidas a satisfazer os seus compromissos a curto prazo.

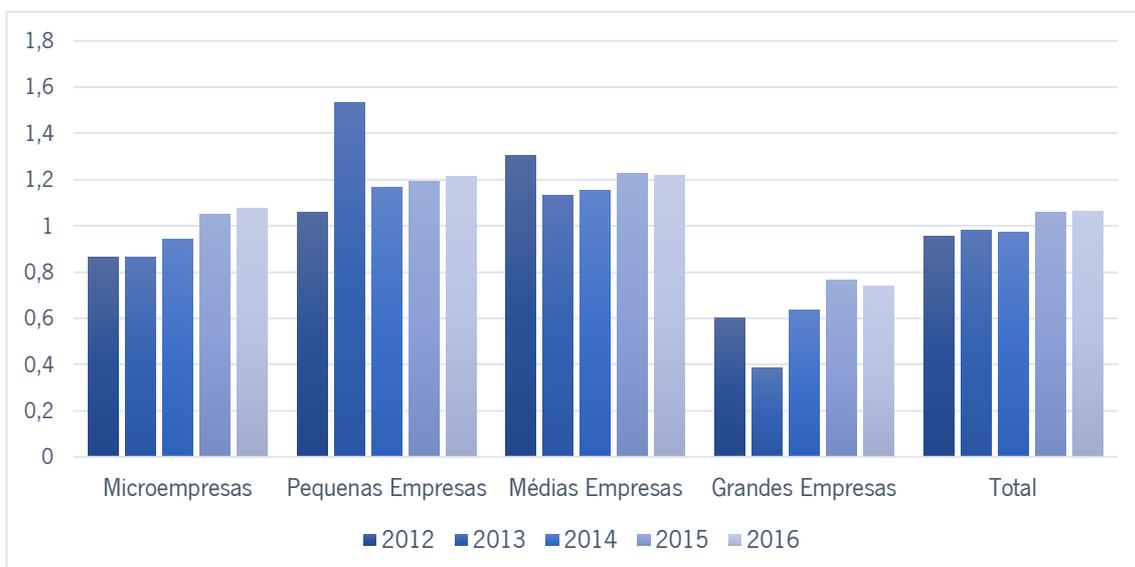
Gráfico 9 - Liquidez Geral das Empresas do Setor TIC



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE e BP (2018)

De seguida, foi avaliada a liquidez de uma forma mais restrita, sem considerar os inventários, a liquidez reduzida ($\text{ativo corrente} - \text{inventários} / \text{passivo corrente}$). Denota-se, através do gráfico 10, que em termos gerais, o setor apresentou-se em 2012, 2013 e 2014, ligeiramente abaixo dos níveis pretendidos. Em 2015 e 2016 voltou a subir para níveis mais favoráveis, ou seja, acima de 1. De igual forma à liquidez geral, as grandes empresas registaram o pior rácio de todo o setor, principalmente em 2013. Sendo que a discrepância entre os valores da análise da liquidez reduzida e liquidez geral é bastante reduzida, a conclusão que é possível retirar é que as empresas deste setor não apresentam excessos de stock com custos muito significativos.

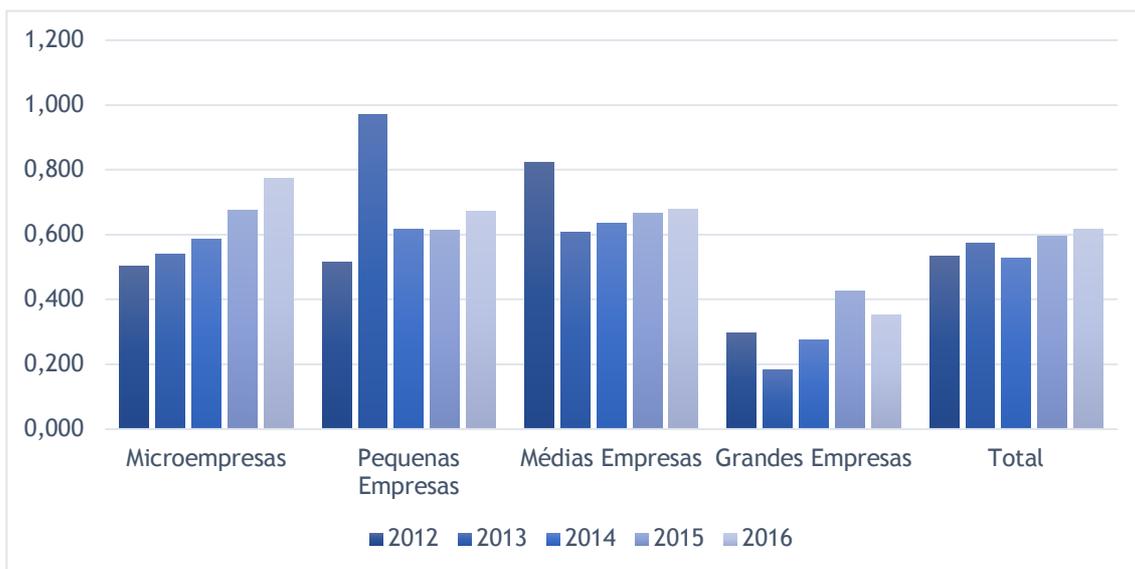
Gráfico 10 - Liquidez Reduzida das Empresas do Setor TIC



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE e BP (2018)

A liquidez imediata (ativo corrente-inventários-clientes/passivo corrente) mede a capacidade de a empresa fazer face às suas responsabilidades de curto prazo, utilizando apenas disponibilidades financeiras imediatas, como dinheiro em caixa e depósitos. No gráfico 11, é possível observar-se que esta tem vindo a aumentar de 2012 para 2016, à exceção do ano de 2014. Quando as empresas apresentam valores de liquidez imediata inferiores a 1, tal significa que a empresa tem uma grande dependência das suas vendas futuras para fazer face às suas responsabilidades a curto prazo. Por outro lado, quando a liquidez imediata é maior que 1, indica que a empresa tem uma estabilidade financeira considerável. Nenhuma dimensão empresarial do setor a ser analisado, tem uma liquidez imediata igual a 1. Em 2016, as microempresas registam uma liquidez imediata de 0,8, o valor mais alto dos anos analisados. As pequenas empresas foram as únicas que se aproximaram verdadeiramente do objetivo de 1, em 2013. Logo a seguir registou-se uma grande quebra, passando de 0,97 para 0,62. As grandes empresas são as que apresentam o menor valor de liquidez imediata, o que significa que são as que têm menor capacidade para pagar as suas dívidas de curto prazo com as suas disponibilidades. Este cenário pode não ser assim tão preocupante para o setor sendo que, é comum as empresas apresentarem valores bastante reduzidos em termos de liquidez imediata (Bernar, 2018).

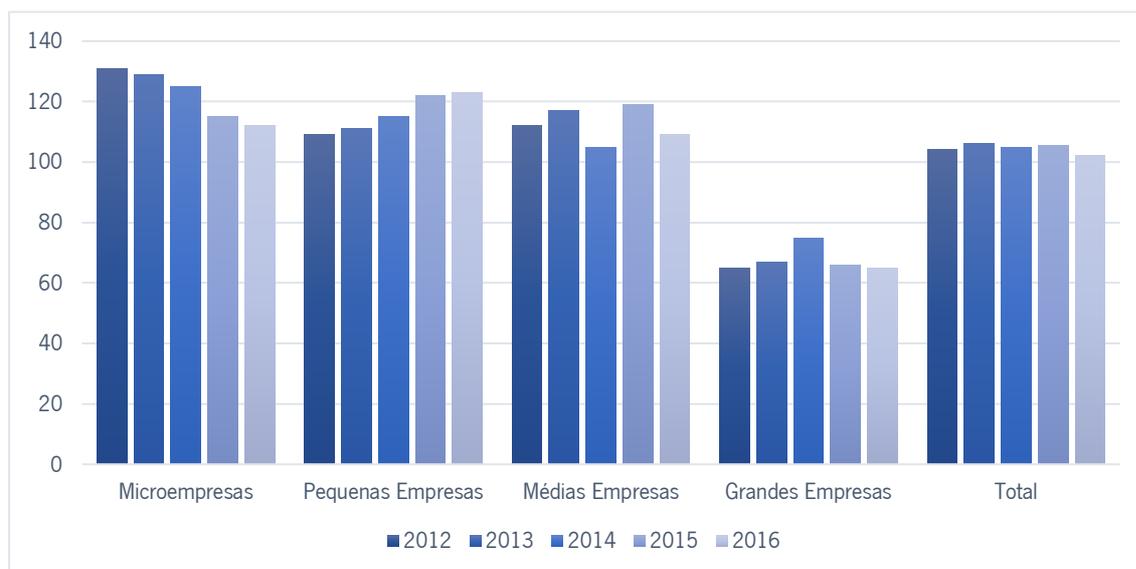
Gráfico 11 - Liquidez Imediata do Setor TIC



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE e BP (2018)

O Prazo Médio de Recebimentos (PMR) (Clientes/(Volume de Negócios (VN)+ IVA sobre VN)*365) indica o número de dias que a empresa leva a cobrar aos seus clientes aquilo que lhes fatura. No geral, o setor mantém-se estabilizado, registando por volta de 105 dias a receber o que lhes é devido. Apesar de apresentar algumas oscilações, as grandes empresas demonstram ser as mais rápidas a cobrar os seus clientes, registando o número mais baixo de 83 dias em 2016. Por outro lado, as médias empresas registaram uma pequena quebra em 2014, aumentando novamente em 2015 e voltando a descer em 2016. As microempresas e as pequenas empresas apresentam um desenvolvimento contrário, enquanto as microempresas apresentavam um PMR bastante alto em 2012, descendo a nível constante até 2016, as pequenas empresas registaram um PMR de 107 em 2012, aumentando gradualmente até 123 em 2016 (Banco de Portugal, 2018).

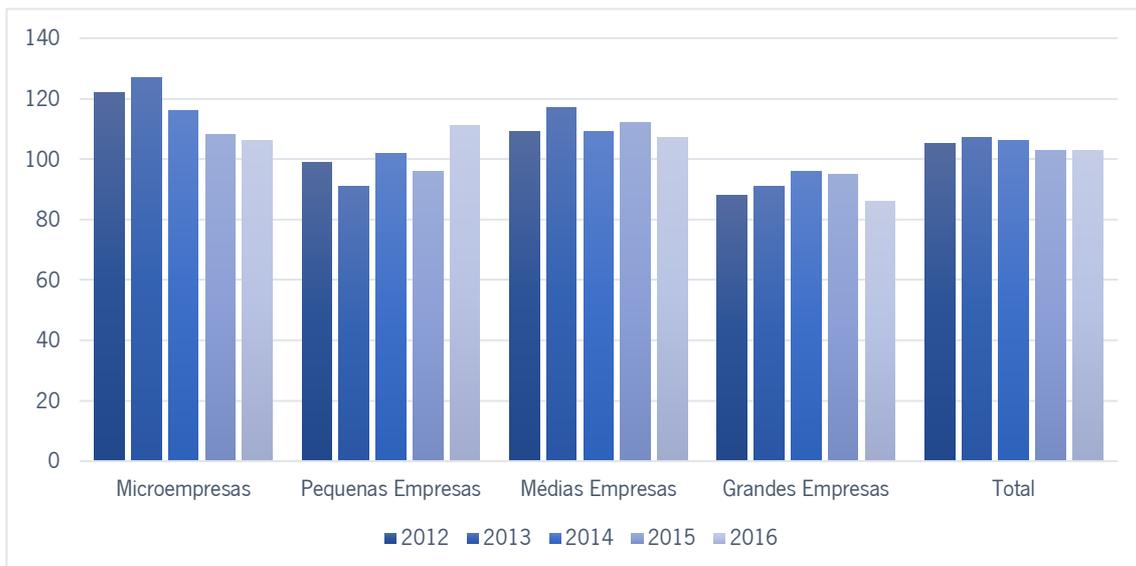
Gráfico 12 - Prazo médio de recebimentos das Empresas do Setor TIC (dias).



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo BP (2018)

O Prazo Médio de Pagamentos (PMP) (Fornecedores/ (Fornecimento de Serviços Externos (FSE)+ Compras + IVA FSE e compras) * 365) implica o tempo, em dias, que as empresas demoram a pagar aos seus fornecedores o que já lhes foi faturado. O setor demonstrou ser minimamente estável, apresentando, no entanto, uma pequena descida em 2015, descida que foi mantida em 2016 (gráfico 13). No geral, verifica-se que o PMR e o PMP, no setor, mantêm-se ao mesmo nível. As empresas de grandes dimensões apresentaram o PMP mais baixo do setor, mesmo tendo sido registado um crescimento em 2014, que voltou a descer em 2015 e 2016. As microempresas registaram o seu número mais alto em 2013, descendo gradualmente até 2016, onde o seu PMP era de 107 dias. As pequenas e médias empresas registaram oscilações anuais ao longo de todos os anos analisados. Em 2016, as pequenas empresas apresentaram o PMP mais alto de todas as dimensões do setor.

Gráfico 13 - Prazo médio de pagamentos das Empresas do Setor TIC (dias)



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo INE (2018)

Bibliografia

ACEPI. (2015). Sector das TIC em Portugal volta a crescer. Associação da Economia Digital. Retrieved from: <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=91620>, consultado a 9 de Dezembro de 2018.

AICEP. (2015). Roadshow Portugal Global – Setembro 2014/2015. Retrieved from: http://www.portugalglobal.pt/PT/RoadShow/Documents/ApresentacaoESPANHA_AICEP_MADRID_EduardoHenriques.pdf?fbclid=IwAR3KSTjzVXD_VBoI4rEDM_-QJSWnW3R5p7xfIUuHasxh2TKeOsYPYI-IQk, consultado a 25 de Fevereiro de 2019.

AICEP. (2016). Espanha – Oportunidades e Dificuldades do Mercado. Retrieved from: http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/EspanhaODM.pdf?fbclid=IwAR1b_wrx bUAATuJ4Bse8UDojf8gmV8K96NnjNFnAPbfoJthcWQWnvyk4gcQ, consultado a 28 de Fevereiro de 2019

AICEP. (2017). Espanha – Ficha de Mercado. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Retrieved from: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/EspanhaFichaMercado.pdf?fbclid=IwAR3VnBsix4x2hMP0eAHLNCFsAiHaLNp2-6xcYp2Px9MIEjnY4emCytRYo9s>, consultado a 19 de Fevereiro de 2019.

Agência EFE. (2018) Economia espanhola cresce 3.1% em 2017 e soma quatro anos de expansão. Retrieved from: <https://www.efe.com/efe/portugal/economia/economia-espanhola-cresce-3-1-em-2017-e-soma-quatro-anos-de-expans-o/50000443-3508211>, consultado a 27 de Fevereiro de 2019

Agência Lusa. (2016). Uso das Redes Sociais em Portugal Triplicou em Sete Anos, Mas Empresas Utilizam-nas Pouco. Público. Retrieved from: <https://www.publico.pt/2016/06/29/p3/noticia/uso-das-redes-sociais-em-portugal-triplicou-em-sete-anos-182615>, consultado a 20 de Dezembro de 2018.

Aguilar F. J. (1967). Scanning Business Environment. Nova Iorque: Macmillan.

Albaum, G., Strandskov J., & Duerr, E. (1998). International Marketing and Export Management (3ª ed.). Essex: Addison Wesley Longman Ltd.

A.M. Best. (2018). Best's Country Risk Report Spain. A.M. Best. Retrieved from: <http://www3.ambest.com/ratings/cr/reports/spain.pdf>, consultado a 27 de Fevereiro de 2019.

Anderson, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework. *Management International Review*, 27(2), 27-42.

Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, 11, 347-363.

Andersen, P. & Strandskov, J. (1998). International market selection: a cognitive mapping perspective. *Journal of Global Marketing*, 11(3), 65-84.

AT, IRN, INE & BP. (2015). Informação Empresarial Simplificada: Declaração anual. Autoridade Tributária e Aduaneira, Instituto dos Registos e do Notariado, Instituto Nacional de Estatística & Banco de Portugal.

AT, IRN, INE & BP. (2016). Informação Empresarial Simplificada: Declaração anual. Autoridade Tributária e Aduaneira, Instituto dos Registos e do Notariado, Instituto Nacional de Estatística & Banco de Portugal.

AT, IRN, INE & BP. (2017). Informação Empresarial Simplificada: Declaração anual. Autoridade Tributária e Aduaneira, Instituto dos Registos e do Notariado, Instituto Nacional de Estatística & Banco de Portugal.

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. (2017). Estudo de Mercado – Espanha. Retrieved from:
<http://www.atp.pt/fotos/editor2/2017/Estudo%20de%20Mercado%20Espanha.pdf?fbclid=IwAROPXn0RVtXx3kVbkLxYSt8PCS0CtDq0i-JQSoeqdxKdKiyIQJuMwPiluDk>, consultado a 22 de Fevereiro de 2019.

Balamuralikrishna, R. & Dugger, J.C. (1995). SWOT Analysis-A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(1), 36-41.

Banco de Portugal. (2018). Quadros do Setor. Banco de Portugal. Retrieved from:
<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>, consultado a 25 de Novembro de 2018.

Bernar, J. (2018). Módulo C: Gestão financeira. Instituto Politécnico de Viana de Castelo. Retrieved from: http://poliempreeunde.ipvc.pt/files/13.Gest__o_financeira.pdf, consultado a 15 de Dezembro de 2018.

Boari, C., Tocchi L. F., & Roio, M. M. (2004). The Role of Social Inter-organizational Networks in facilitating Internationalization process. *Academy of International Business 31st Annual Conference*, University of Ulster, Ireland, UK, 23-24 April 2004.

Blomstermo, A. & Sharma, D. D. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *Internacional Marketing Review*, 23(2), 211-229.

Bose, T. (2016). Critical Success Factors of SME Internationalization. *Journal of Small Business Strategies*, 26 (2).

Bradley, F. (2005). *International marketing strategy* (5^a ed.). England, Edinburgh: Pearson Educated Limited.

Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Homes and Meier.

Cámara de Comercio de España (2019). Censo Nacional de Empresas. Retrived from:
<http://www.camaras.org/censo/consulta.html>, consultado a 27 de Fevereiro de 2019.

Cavusgil, S. T. (1985). Guidelines for export market research. *Business Horizons*, November/December, 27-33.

Cateora, P. R. (1995), *International Marketing* (9ª ed.) Illinois: Irwin, Homewood.

Cazurra, A. C., & Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of internationalization motives. *The Multinational Business Review*, 23(1), 2-14.

Clutch. (2019a). Top Ecommerce Developers – 2019 Reviews. Clutch. Retrieved from: <https://clutch.co/developers/ecommerce>, consultado a 20 de Fevereiro de 2019.

Clutch. (2019b). Top Digital Marketing Agencies – 2019 Reviews. Clutch. Retrieved from: <https://clutch.co/agencies/digital-marketing>, consultado a 20 de Fevereiro de 2019.

Comissão Europeia. (2019). Digital Economy and Society Index 2018 – Country Report Spain. Comissão Europeia. Retrieved from: http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/es-desi_2018-country-profile_eng_20931699-0146-B850-7ACE96CDBF280B2B_52223.pdf, consultado a 15 de Fevereiro de 2019.

Coface for Trade. (2019). Country Risk Assessment Map - January 2019. Retrieved from: <https://www.coface.com/News-Publications/Publications/Country-risk-assessment-map-January-2019>, consultado a 21 de Fevereiro de 2019.

Contractor, F. J. & Mudambi, S. M. (2008). The influence of human capital investment on the exports of services and good: na analysis of the top 25 services outsourcing countries. *Management International Review*, 48(4), 433-445.

Cornell University, INSEAD & The World Intellectual Property Organization. (2018). *The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation* (11ª ed.). Geneva: World Intellectual Property Organization; & New Delhi: Confederation of Indian Industry. Retrieved from: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>, consultado a 25 de Fevereiro de 2019.

Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A., (2012). *International Marketing* (10ª ed). Ohio: South-Western Cengage Learning.

Datos Macro. (2019) PIB de las Comunidades Autónomas. Retrieved from: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas>, consultado a 19 de Fevereiro de 2019.

Deloitte. (2018). Sistema fiscal desfavorável ao investimento e à competitividade nacional, segundo as empresas. Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/tax/articles/observatorio-fiscal-2017-press-release.html>, consultado a 14 de Dezembro de 2018.

Dias, Á. (2005). *Princípios de Marketing Internacional: campeões portugueses no estrangeiro*. Lisboa: Lidel - Edições técnicas, LDA.

Dib, L.A.R. (2008). O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenómeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese de Doutoramento em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Driscoll, A., (1995). Foreign market entry methods: a mode choice framework. Em SJ Paliwoda & JK Ryans: International Marketing Reader. Routledge: London.

Douglas, S. P. (1971). Patterns and parallels of marketing structures in several countries. MSU Business Topics, 38-48.

Dunning, J. H. (1998), Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? Journal of International Business Studies, 29.

Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. International Business Review, 163-190.

Dunning, J. & Lundan, S. (2008). Multinational enterprises and the global economy (2ª ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.

Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. Journal of International Business Studies, 31(3), 443-70.

Encarnação, C. (2009). Indicadores Económico – Financeiros: Os impactos da alteração normativa em Portugal. Tese de mestrado em Finanças e Controlo Empresarial, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Eurostat. (2016). E-commerce statistics for individuals Eurostat. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals, consultado a 4 de Dezembro de 2018.

Eurostat. (2018a). Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Ver.2 H-N and S95). Eurostat. Retrieved from: <https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/FpQX4QXIsZn2H352odpaQ>, consultado a 5 de Novembro de 2018.

Eurostat. (2018b). Country Profiles, the relative position against all other European countries – eBusiness in Spain in 2017. Retrieved from: <https://digital-agenda-data.eu/charts/country-profiles-the-relative-position-against-all-other-european-countries#chart={%22indicator-group%22:%22ecommerce%22,%22ref-area%22:%22ES%22,%22time-period%22:%222018%22},> consultado a 28 de Fevereiro de 2018.

Eurostat. (2019a). Gross domestic product (GDP) at market prices. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tipsau10&lugin=1>, consultado a 15 de Fevereiro de 2019.

Eurostat. (2019b). Employment and unemployment rate. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/lfs/statistics->

illustrated?fbclid=IwAR2VOg9wuP5LmG0pNDfnnhxsoEN5ayXOsTDg6qv4hRdJR6IX06J2dg20z-0, consultado a 21 de Fevereiro de 2019.

Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Forbes. (2018). Best Countries for Business. Retrieved from: https://www.forbes.com/best-countries-for-business/list/?fbclid=IwAR0Ca15o3HCTi_XV5IIUvyoi6H5qLmHMY3ILjEe_h0cuZAt4EtAvY6Vb3ok, consultado a 27 de Fevereiro de 2019.

Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.

Gebert-Persson, S., Mattsson, L.-G., & Öberg, C. (2014). The network approach – a theoretical discussion. Paper presented to the IMP Conference 2014, Bordéus, França.

Ghazinoory, S., Abdi, M. & Mehr, M.A. (2009). SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review of the Past, a Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24-48.

Gonçalves, M. R. B. (2015). *A internacionalização de uma PME num mercado de nicho: o caso Ballet Rosa (EUA e Canadá)*. Relatório de Estágio em Negócios Internacionais, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns – A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.

Hall, E.T. (1960). The silent language in overseas business. *Harvard Business Review*, 38(3), 87-96.

Heritage. (2018). Index of Economic Freedom – 2019. Retrieved from: <https://www.heritage.org/index/country/spain>, consultado a 21 de Fevereiro de 2018

Hernandéz, A. (2014). *Vender, Vender, Vender. Hoja de ruta para tu eCommerce*. Retrieved from: <https://docplayer.es/655006-2-datos-analisis-dafo-del-ecommerce-en-espana-debilidades.html?fbclid=IwAR3b9bRDHI81nAVRu7XJPZA6T1CSqFfyO4xRXHNxyINyXbtXHSNRiM9X4YY>, consultado a 28 de Fevereiro de 2019.

Hill, C. W. L. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (8ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. (3ª ed.) New York; London: McGraw-Hill.

Hofstede Insights (2019). What about Spain?. Retrieved from: <https://www.hofstede-insights.com/country/spain/>, consultado a 27 de Março de 2019.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A decision-oriented Approach* (5ª ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Horská, E., Prokeínová, R., Gálová, J., Kádeková, Z., Krasnodebski, A., Maitah, M., Matysik-Pejas, R., Paluchová, J., Nagyová, L., Omarkulova, M., Příbyl, M., Smutka, L., Szabo, Z. & Wach, K. (2014). *International Marketing Within and Beyond Visegrad Borders*. Cracóvia: Wydawnictwo Episteme.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *GLOBE Cultures, Leadership, and Organizations: GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.

ICEX. (2018). *Guía de negocios en España, 2018*. Retrieved from: <https://guidetobusinessinspain.com>, consultado a 3 Fevereiro de 2019.

INE. (2017). *Indicadores Patrimoniais das Empresas Não Financeiras em Portugal, 2008-2015*. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa.

INE. (2018). *Indicadores das empresas*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Retrieved from: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados consultado a 25 de Novembro de 2018.

Instituto Nacional de Estadística. (2018a). *Principales series de población desde 1998*. Instituto Nacional de Estadística, Madrid. Retrieved from: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px>, consultado a 22 de Fevereiro de 2019.

Instituto Nacional de Estadística. (2018b). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico em las empresas*. Notas de Prensa. Instituto Nacional de Estadística, Madrid. Retrieved from: http://www.ine.es/prensa/tic_e_2017_2018.pdf, consultado a 26 de Fevereiro de 2019.

Inovaria & SPI. (2013). *Estudo prospetivo do sector TICE: Telecomunicações, Eletrónica e Hardware, Sistemas de Informação*. Inovaria & Sociedade Portuguesa de Inovação.

Internet World Stats. (2017). *Internet in Europe Stats*. Retrieved from: <https://www.internetworldstats.com/stats4.htm?fbclid=IwAR2CFUn-FQLkT9TpqlprqUPVz6jk6tS5F7-tnbfxq530QUXHelzmHfEAHg#europe>, consultado a 25 de Fevereiro de 2019.

Johanson, J. (1997). *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*. Chicago: McGraw-Hill.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalization of the Firm: four Swedish cases*. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1986). International marketing and internationalization processes - a network approach. Em Turnbull, P.W. & Paliwoda, S. J., *Research in International Marketing*, 234-259. London: Croom Helm.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 1411–1431.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7^a ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Kahal, S. (1994). *Introduction to international Business* (1^a ed.). Londres: McGraw-Hill.

Keegan, W. & Green, M. (2015). *Global Marketing* (8^a ed). New Jersey: Person Education, Inc.

Kemp, S. (2018). Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark. Retrieved from: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>, consultado a 27 de Fevereiro de 2019.

Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-75.

Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 411-32.

Korsakiene, R. & Baranauskiene, A., (2011). Factors Impacting Sustainable Internationalization: a Case of Multinational Company. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1, 53–62.

Korsakiene, R., Tvaronaviciene, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics & Management*, 13, 294–307.

Kotabe, M. & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Strategies* (5^a ed.). Hoboken: John Wiley and Sons, Inc.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kumar, V., Stam, A. & Joachimsthaler, E. A. (1994). An interactive multi-criteria approach to identifying foreign markets. *Journal of International Marketing*, 21, 29-52.

Kumar, S. & Waheed, U. (2007). Foreign market entry and expansion. *European Scientific Journal*, 12(1), 177-196.

Legatum Prosperity Index. (2019). The Legatum Prosperity Index 2018. Retrieved from: <https://www.prosperity.com/globe/spain>, consultado a 22 de Fevereiro de 2019.

Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. and Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-78.

Lusa. (2018). PR/Espanha: Exportações e importações a crescer com o maior parceiro comercial de Portugal. Retrieved from: <https://www.dn.pt/lusa/interior/prespanha-exportacoes-e-importacoes-a-crescer-com-o-maior-parceiro-comercial-de-portugal-9259181.html>, consultado a 21 de Fevereiro de 2019.

Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.

Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Rotterdam: Erasmus University, Rotterdam School of Management.

Ministerio para la Transición Ecológica. (2019). Marco Estratégico de Energía y Clima: Una oportunidad para la modernización de la economía española y la creación de empleo. Retrieved from: <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/participacion-publica/marco-estrategico-energia-y-clima.aspx>, consultado a 23 de Fevereiro de 2019.

Moen, O. (2002). The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, 19 (2), 156-175.

Mwiti, E., Ofafa, G.A. & Mkim, A.J., (2013). Determinants of Initial Export Market Participation: (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science*, 4, 64–88.

Nakata, C.C. & Huang, Y. (2002). Culture theory in global marketing research: an assessment from the literature. Paper presented at the Winter Educators' Conference of the American Marketing Association.

Nogueira, N. (2009). Rácios de Liquidez, Portal de Gestão. Retrieved from: <https://www.portal-gestao.com/artigos/2293-r%C3%A1cios-de-liquidez.html>, consultado a 20 de Novembro de 2018.

Numbeo. (2018). Price Rankings by Country of Internet (60 Mbps or More, Unlimited Data, Cable/ADSL) (Utilities (Montly)). Numbeo. Retrieved from: https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_price_rankings?itemId=33, consultado a 7 de Dezembro de 2018.

O'Grady, S. & Lane H. W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27 (2), 309-333.

Onkelix, J., Sleuwaegen, L. (2008). *Determinants of successful internationalization by SMEs*. Gent: Flanders DC.

ONTSI. (2017). Comercio Exterior e Inversiones extranjeras em ek Setor de las TIC y de los Contenidos em España. Retrieved from: <https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20Comercio%20Exterior%20e%20Inver>

siones%20Extranjeras%20TICC%202017.pdf?fbclid=IwAR21C865GgKiWXkOdONt_lbairU7UxD4IWjSW0Ci9BEaW5_9PIApFSQfASU, consultado a 25 de Fevereiro de 2019.

Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Towards a Theory of New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Pais, C. (2015). Rácio de Autonomia Financeira. *MultiGestão*. Retrieved from: <https://multigestao.com/racio-de-autonomia-financeira/>, consultado a 29 de Novembro de 2018.

Petersen, B. & Pedersen, T. (1996). Twenty years after – Support and critique of the Uppsala Internationalization Model. Copenhagen: Institute of International Economics and Management, Copenhagen Business School.

Pinto, P.R. (2018). Temos o segundo IRC mais alto da Europa. *Dinheiro Vivo*. Retrieved from: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/temos-o-segundo-irc-mais-alto-da-europa/?fbclid=IwAR1bFADazt1aY3bnkNL0kpP2HHIlgVNijvd4JP-yG8L18C2KbsWvG3iyDgqs>, consultado a 21 de Fevereiro de 2019.

PORDATA. (2019a). População com o ensino superior (ISCED 5-8) em % da população entre os 25 e os 64 anos: total e por grupo etário. Retrieved from: [https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+\(ISCED+5+8\)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-3239](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+(ISCED+5+8)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-3239), consultado a 22 de Fevereiro de 2019.

PORDATA. (2019b). Taxa de Reciclagem dos Resíduos municipais. Retrieved from: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+reciclagem+dos+res%C3%ADduos+municipais-3426>, consultado a 23 de Fevereiro de 2019.

Portal dos Incentivos. (2018). SI Qualificação e Internacionalização. Portal dos Incentivos. Retrieved from: <http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/portugal-2020/si-qualificacao-e-internacionalizacao>, consultado a 14 de Dezembro de 2018.

Portugal 2020. (2017). Programas de incentivos Portugal 2020. Portugal 2020. Retrieved from: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/programas-operacionais-portugal-2020-2>, consultado a 9 de Outubro de 2018.

Rasmussen, E.S. and Madsen, T.K. (2002) The Born Global Concept. Paper presented at The 28th EIBA Conference 2002, University of Southern Denmark, Athens, 8-10 December 2002.

Rastogi, N. & Trivedi, M. (2016). PESTLE Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 384-388.

Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

Richardson, Jr. J. V. (2006). The library and information economy in Turkmenistan. *International Federation of Library Associations Journal*, 32(2), 131-139.

- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington: Lexington Books.
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14, 513–538.
- Russier, M., Antoncic, B., & Konecnik, M. (2006). The Resource-based Approach to the Internationalization of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalized and Non-Internationalized Companies. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 9 (2), 95-116.
- Russow, L. C. & Okoroafo, S. C. (1996). On the way towards developing a global screening model. *International Marketing Review*, 13(1), 46-64.
- Sadgrove, K. (2015). *The complete guide to business risk management (3ªEd.)* New York: Gower Publishing.
- Sahay, B.S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103 (8), 553-563.
- Santander Trade Portal. (2018). *Governo e Política na Espanha*. Banco Santander. Retrieved from: <https://pt.portal.santandertrade.com/analise-os-mercados/espanha/governo-e-politica>, consultado a 22 de Fevereiro de 2019.
- The Global Competitiveness Report, (2018). World Economic Forum. Retrieved from: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>, consultado a 10 de Fevereiro de 2019.
- Silva, B. (2017). Há Falta de Mão de Obra Qualificada desde o Têxtil às Tecnologias. *Dinheiro Vivo*. Retrieved from: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/ha-falta-de-mao-de-obra-qualificada-desde-o-textil-as-tecnologias/>, consultado a 10 de Janeiro de 2019.
- Simões, V.C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas em Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar Guia para PME*. AICEP. Lisboa: Obras em Curso, Lda.
- Singh, N., Zhao, H., & Hu, X. (2005). Analyzing the cultural content of web sites: A cross-national comparison of China, India, Japan, and US. *International Marketing Review*, 22(2), 129–46.
- Social Progress Imperative. (2018). *2018 Social Progress Index*. Social Progress Imperative. Retrieved from: <https://www.socialprogress.org/?code=ESP>, consultado a 22 de Fevereiro de 2019.
- SPEEDTEST. (2019). *Speedtest Global Index*. SPEEDTEST Intelligence. Retrieved from: <http://www.speedtest.net/global-index#mobile>, consultado a 25 de Fevereiro de 2019.
- Statista. (2019). *eCommerce in Spain – Revenue*. Retrieved from: <https://www.statista.com/outlook/243/153/ecommerce/spain?fbclid=IwAR3AWdWGAhp-6nSEFkA8EIX6Zb-IFfdjgLE8L08q4AUejT5R6438I6zy0A0>, consultado a 27 de Fevereiro de 2019.

Svensson, G. & Andersson, S. (2009). *Glocal Marketing – Think Globally and Act Locally*. Suécia: Studentlitteratur.

Trading Economics. (2019a). Spain - Economic Indicators. Trading Economics. Retrieved from: <https://tradingeconomics.com/spain/indicators>, consultado a 20 de Fevereiro de 2019.

Trading Economics. (2019b). Spain – Balança Comercial. Retrieved from: <https://pt.tradingeconomics.com/spain/balance-of-trade>, consultado a 22 de Fevereiro de 2019.

Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Teng, L. & Laroche, M. (2006). Interactive effects of appeals, arguments, and competition across North American and Chinese cultures. *Journal of International Marketing*, 14(4), 110-28.

Tibúrcio, C. (2012). Endividamento. *Avaliação de Empresas*. Retrieved from: <http://avaliacaodeempresas.blogspot.pt/2012/03/endividamento.html>, consultado a 20 de Novembro de 2018.

Turnbull, P.W. (1986). Tri-partite interaction: the role of sales subsidiaries in international marketing. In Turnbull, P.W. & Paliwoda, S.J. (Ed.), *Research in International Marketing*, 260-278. London: Croom Helm.

Urbano, C. (2015). 'eCommerce' internacional em Espanha: fortalezas y debilidades. Retrieved from: <https://www.contunegocio.es/internacionalizacion/ecommerce-internacional-en-espana-fortalezas-y-debilidades/?fbclid=IwAR00p97-nyUFxy6NNqiYnQc8LLs3CNoC5SY0rMiVjejbIU8E-Eounx9woY>, consultado a 28 de Fevereiro de 2019.

Welch, L. S. & Luostarinen R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 2, 34-55.

Whitelock, J. (2004). An evaluation of external factors in decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1437-55.

World Bank. (2018). *Doing Business 2018 - Reforming to Create Jobs*. World Bank. Retrieved from: <http://portugues.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>, consultado a 21 de Fevereiro de 2019.

World Bank. (2019). Population growth (annual %) – Spain. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW?end=2017&locations=ES&start=1960&view=chart>, consultado a 22 de Fevereiro de 2019

Wu, D., & Zhao, F. (2007). Entry Modes for International Markets: Case Study of Huawei, A Chinese Technology Enterprise. *International Review of Business Research Papers*, 3(1), 183 – 196.

Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24).

Anexos

Anexo I – Newsletter a utilizar para a 1ª fase da estratégia de *Follow-up*



Asociados Tecnológicos de Redicom

Construimos Asociaciones Exitosas

Sea implementador de la Plataforma Redicom Commerce Cloud Edge

La Plataforma Redicom Commerce Cloud Edge es la solución ideal para implementar proyectos de comercio electrónico con garantía comprobada de versatilidad, rapidez y escalabilidad.



Programa Atractivo para Asociados

Garantizamos a todos los asociados los recursos e acompañamientos necesario para asegurar la excelencia de los proyectos soportados por la Plataforma Redicom Commerce Cloud Edge

 <p>Formación gratuita Acceso a formación gratuita a todos los asociados</p>	 <p>Manuales técnicos Disponemos manuales técnicos detallados de la plataforma</p>	 <p>Apoyo especializado Garantizamos soporte en todas las fases de implementación.</p>
--	--	---

Algunos proyectos con nuestra solución

PROF	ALIASOUSA	Salsa	LEMON JELLY	knot	Phone House
IMPETUS	BlueBird	eureka	overcube	xeuronics	JOM

Necesita más información?

[Contáctenos](#)