P.PORTO

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
POLITÉCNICO DO PORTO

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização de *Startups*: Caso de Estudo da AddVolt

Mariana Cabral Reis

12/**2020**

Mariana Cabral Reis. **Internacionalização de *Startups*: Caso de Estudo da AddVolt**
12/**2020**

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização de *Startups*: Caso de Estudo da AddVolt

Mariana Cabral Reis

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Professor Doutor Armando Silva.

Mariana Cabral Reis. Internacionalização de *Startups*: Caso de Estudo da AddVolt
12/2020

Agradecimentos

A realização desta dissertação só foi possível devido ao apoio constante de várias pessoas que me motivaram, apoiaram e deram-me força para que conseguisse desenvolver este estudo.

Um agradecimento especial ao meu orientador de dissertação, o Professor Doutor Armando Silva, por toda a sua disponibilidade, empenho e motivação que me deu, transmitindo sempre confiança e calma, na qual sem a sua colaboração não seria possível o desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço, também à minha família, por toda a sua dedicação e apoio, e aos meus amigos que serviram de exemplo e motivação. Se esquecer, por toda a sua colaboração, um agradecimento à empresa AddVolt, na qual sem eles não ia ser possível a realização deste tipo de dissertação.

Muito grata!

Resumo:

A internacionalização é um tipo de estratégia adotado pelas empresas com o objetivo de crescimento, diminuição de custos, captação de novos recursos, tecnologias e processos entre outros propósitos.

As *startups* são um tipo de empresa que tem tido cada vez mais uma maior notoriedade e captado a atenção de diversos *stakeholders*, dado o sucesso que tem alcançado e os produtos diferenciadores que oferecem ao mercado através de uma gestão e características diferentes das empresas tradicionais.

O objetivo desta dissertação é perceber como se define a atividade exportadora das *startups* e como é desenvolvido e se diferencia o processo de internacionalização de *startups* face às empresas tradicionais.

Para o desenvolvimento deste estudo são utilizadas metodologias quantitativas e qualitativa, nomeadamente um estudo de caso de uma *startup* portuguesa já internacionalizada. São apresentados ao longo da dissertação, resultados obtidos de uma análise estatística simples para uma caracterização do mercado e da empresa em estudo, tal como uma entrevista semiestruturada, e a comparação dessa informação com os resultados e teorias do enquadramento teórico.

Todas as conclusões baseiam-se nas informações obtidas ao longo do estudo e do caso trabalhado, servindo de exemplo de sucesso. A sua internacionalização foi adaptada ao longo do processo, tanto a nível de estratégia, forma de atuação tendo em conta as suas necessidades, muito na base de tentativa-erro e com a captação de parceiros essenciais para o seu sucesso.

Palavras chave: Internacionalização ; Startups ; Processo de Internacionalização; Born Globals.

Abstract:

The internationalization is a strategy assumed by the companies with the goal of grows, cost reduction, attracting new resources, technologies and processes among other purposes.

Startups are a type of company, that has become having more notoriety and attract the attention of many stakeholders, because of their success that they have achieving and for the different and innovated products that offer to the market , among the different management and strategies developed comparing to the traditional companies.

The purpose of this dissertation is to understand how it is define the exporter activity of startups and how the process of internationalization of startups differs from the traditional companies.

For the development of this study, are used a quantitative and qualitative methodology, namely a case study of a Portuguese company, already internationalized. Are presented throughout of the dissertation, results from a simple statistic analyze for the characterization of the market and the startup under study, as a semi structured interview and a comparison of that information with the results and theories of the theoretical framework.

All the conclusions are based from the information and results obtained throughout the study and the case worked, as an example. Their internationalization was adapted throughout the process, both at the strategy and way of actuation, taking in to account of all their needs, on the basis of trial-error and with the catchment of important partners for their success.

Key words: Internationalization ; Startups ; Internationalization process ; Born Globals.

Índice geral

Capítulo I - Introdução 1

Capítulo II – Revisão de Literatura 4

1.1 Internacionalização 5

1.1.1 Conceito de Internacionalização 5

1.1.2 Teorias de Internacionalização 6

1.1.3 Motivações para a Internacionalização 9

1.1.4 Barreiras à Internacionalização 11

1.1.5 Modo de Entrada nos Mercados Internacionais 13

1.1.5.1 Non-equity 14

1.1.5.2 Equitiy Based 19

1.1.6 Formas de Seleção de Mercados Externos 22

1.2 Startup 26

1.2.1 Conceito de *Startup* 26

1.2.2 Lean Startup 28

1.2.3 Born Global 30

Capítulo III – Metodologia de Investigação 34

Capítulo IV – Análise das *Startups* Portuguesas 39

3.1. Análise do Mercado de *Startups* em Portugal 40

3.1.1. Análise Demográfica 40

3.1.2. Análise Económica e Financeira 43

Capítulo V – Estudo de Caso 48

4.1. Apresentação AddVolt 49

4.1.1. Caracterização genérica 49

4.1.2. Comparação com o setor das *startups* portuguesas 51

4.2. Entrevista ao fundador da AddVolt 54

4.2.1. Entrevista 54

4.2.2. Pontos Chaves da Entrevista 67

4.3. Comparação entre caso AddVolt e a literatura sobre internacionalização ... 71

Capítulo VI - Conclusão 75

Referências Bibliográficas 78

Netgrafia 83

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Forma Jurídica das *Startups* 40
Gráfico 2: Dimensão das empresas (Nº de Colaboradores)..... 42

Índice de Imagens

Imagem 1: Barreiras internas e externas da internacionalização..... 12

Índice de Tabelas

Tabela 1: Antiguidade das *Startups* 41
Tabela 2: Nº de *Startups* por Distritos 42
Tabela 3: Nº de empresas por tipologia (CAE) 43
Tabela 4: Volume de Negócios das *Startups* em Portugal 44
Tabela 5: Peso das exportações na UE e Peso das Extracomunitárias no Volume de Negócios 45
Tabela 6: Peso total das exportações no volume de negócios 46
Tabela 7: Rendibilidade das *Startups* (EBITDA/Volume de Negócios) 46
Tabela 8: Peso de *startups* com EBITDA positivo 46
Tabela 9: Eficiência das Vendas (Volume de Negócios / Trabalhador) 47
Tabela 10: Quadro Informativo AddVolt 50
Tabela 11: Resultados Financeiros da AddVolt 51
Tabela 12: Quadro Comparativo Demográfico do Perfil Geral vs AddVolt 52
Tabela 13:Quadro Comparativo Financeiro do Perfil Geral vs AddVolt 53
Tabela 14: Quadro Resumo - Entrevista CEO AddVolt 71
Tabela 15: Enquadramento Teórico VS Estratégia AddVolt 73

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As *startups* têm vindo a ter um papel muito importante na economia em Portugal, contribuindo para o seu crescimento e dinamismo. Apesar de estarem bastante associadas a ideias desenvolvidas muitas das vezes em ambientes educativos, como em Universidades, estas destacam-se sobretudo pelos produtos e/ ou serviços inovadores.

Este tipo de empresa capta cada vez mais a atenção de investidores a nível mundial, dado a forma como são criadas e toda a sua gestão, principalmente da capacidade de resposta e a adaptação à incerteza e ao risco. As suas características contribuem para um rápido desenvolvimento da empresa, fugindo aos padrões da típica empresa a que o mercado estava habituado, como por exemplo do desenvolvimento de um plano de negócio e estudo de mercado, que tenha um resultado positivo, antes da sua criação, o que não acontece numa *startup.*

Muitas das estratégias de crescimento destas empresas passam pela internacionalização, não só para atraírem novos investimentos, como também, como estratégia de crescimento tanto a nível corporativo como económico. Desde logo, no início da sua criação, muitas já nascem com um pensamento e direcionadas para o mercado estrangeiro, as chamadas *Born Global.*

Mas será que a tomada de decisão de internacionalização de uma *startup* é igual a outro tipo de empresa? E o processo de internacionalização e a capacidade de ultrapassar as dificuldades serão muito diferentes? Em Portugal as *startups* têm uma grande atividade exportadora?

São estas as grandes questões que irão estar na base do desenvolvimento desta dissertação. Pretende-se com esta perceber se as empresas do tipo *startup* são ou não internacionalizadas e como é desenvolvido o processo de internacionalização de uma *startup* .

Ao longo deste documento, primeiro está presente um enquadramento teórico de forma a conhecer todos os conceitos e diferentes teorias associadas à internacionalização e *startups*, seguindo-se, no segundo capítulo, o enquadramento da metodologia, ou seja, quais as técnicas escolhidas para o desenvolvimento do estudo e como foram aplicadas.

No terceiro capítulo encontra-se uma análise do mercado das *startups* portuguesas, no qual é desenvolvido um perfil das *startups*, tendo em conta os resultados financeiros e

demográficos das *startups* existentes em Portugal, percebendo se estas tem bons resultados económicos e se e como direcionam as suas atividades para o estrangeiro.

No quarto capítulo, através da colaboração com uma *startup* portuguesa que já se encontra internacionalizada, irá perceber-se como foi desenvolvido todo o processo de internacionalização, quais as principais dificuldades e apoios que tiveram e como tiveram que adaptar a sua estratégia. Utilizando a informação recolhida tanto no enquadramento teórico como na análise das *startups* são realizadas conexões com o objetivo de perceber quais características e as estratégias utilizadas que contribuíram para este caso de sucesso.

Por fim na última parte, são apresentadas as principais conclusões desta investigação. Pretende-se, assim, que a informação obtida, nesta dissertação de tese, possa ser utilizada por outras empresas ou até mesmo no desenvolvimento de estudos mais específicos dentro do tema.

1.1 Internacionalização

1.1.1 Conceito de Internacionalização

O conceito de internacionalização é defendido por diferentes autores, que especificam tendo em conta certas perspetivas e fatores, como o envolvimento, os recursos e o relacionamento, no entanto conseguimos, de forma ampla, definir internacionalização como um processo de estabelecimento de atividades e negócios em mercados internacionais, através de diferentes formas como incremental ou acelerada. (Souza & Fenili, 2012)

Numa perspetiva do envolvimento das empresas, Johanson e Vahlne (1977) definem internacionalização como um processo gradual de envolvimento nos negócios internacionais (citado em Souza & Fenili, 2012). Welch e Luostarinen (1988), seguem esta mesma visão no entanto acrescentam que este processo é realizado "no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa" (citado em Souza & Fenili, 2012, p. 104).

Johanson e Mattsson (1988) e Johanson e Vahlne (1990) apresentam uma definição mais direcionada para o fator relacional na qual caracterizam a internacionalização como um processo assente no estabelecimento de relações no mercado internacional que vão sendo desenvolvidas e alteradas ou mantidas, tendo em conta os objetivos da empresa, através" da extensão, penetração e integração" (citado em Souza & Fenili, 2012, p. 104).

Noutro ponto de vista, Ahokangas (1998) dá-nos uma definição mais direcionada para a disponibilidade de recursos, a qual caracteriza como um processo na qual existe desenvolvimento e acumulação de produtos com o intuito de serem utilizados e movimentados para atividades no mercado internacional. (citado em Souza & Fenili, 2012).

Conjugando um pouco de todas estas perspetivas, Mações e Dias (2001) consideram a internacionalização como "decisão estratégica que envolve a identificação de produtos a colocar nos mercados internacionais, os mercados a atingir e os modos de acesso e de presença adequados" tendo em conta uma serie de fatores que irão ser convertidos em vantagem competitiva. (citado em Dalmoro, 2008, p. 62).

A decisão estratégica de uma empresa relativamente à internacionalização, segundo Andersen e Buvik (2002), pode ser analisada e assentada segundo duas linhas de pesquisa: a abordagem económica, que se fundamenta em decisões racionais tendo em vista a maximização de lucro, a alocação de recursos, com objetivo de obter vantagem competitiva, e a abordagem comportamental, que baseia numa análise percetiva de atitudes, comportamentos, conhecimento e relações. (citado em Kretschmer & Garrido, 2019).

1.1.2 Teorias de Internacionalização

"O processo de internacionalização é visto como um processo que tem em vista o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, e não como um processo planeado, deliberado e baseado em análise racional" (Kovacs, Moraes, & Oliveira, 2007, p. 23).

Quando uma empresa inicia o processo de internacionalização, necessita de perceber se tem as condições e capacidades necessárias para tal, para que consiga destacar-se das restantes empresas e saber como ira alcançar vantagem competitiva (Rua & Melo, 2015).

Alguns autores como Vasconcelos e Cyrino (2000) e Trvisan (2008) afirmam que "os paradigmas de internacionalização incorporam duas correntes de pensamento distintas: as teorias económicas e as teorias comportamentais. No primeiro grupo encontra-se as Teoria dos custos de transação, paradigma eclético e a teoria da organização industrial, do segundo grupo constam … o modelo de Uppsala e a Teoria das redes." (citado em Rua & Melo, 2015, p. 77).

Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala é uma das teorias mais antigas sendo considerada uma das pioneiras, que explica o processo de internacionalização. Este modelo sustenta que " é provável que uma empresa inicie as suas vendas externas via exportação e com um comprometimento limitado diante desses mercados, normalmente próximos ao país sede da empresa geograficamente", é um processo que se desenvolve gradualmente e normalmente em países próximos em que também existe uma distância psíquica menor. (Dalmoro, 2008, pp. 62-63)

A distância psíquica diz respeito àquilo que os meios de gestão consideram diferenças entre mercados, ao qual estão contemplados certos fatores como a língua, o envolvimento politico, social e legal, formas de gestão e de negócios, desenvolvimento de infraestruturas, estruturas corporativas entre outros, que afetam a maneira como as empresas funcionam e trabalham. (Sirimarco, Silva, & Rocha, 2020). Á medida que uma empresa vai aumentando o seu conhecimento e o seu comprometimento com o mercado externo, esta distância vai diminuindo, podendo assim desenvolver e arriscar o seu processo de internacionalização para países onde há uma maior distância psíquica. (Dalmoro, 2008).

Aprofundando esta teoria ao longo dos anos, surge o conceito de *networks*, ou redes, explicando a importância dessas no processo de internacionalização, na qual este "concentra-se nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos dos negócios, relacionamentos específicos com atores envolvidos. " (Silva, Chagas, & Siqueira, 2012, p. 117). O relacionamento que uma empresa desenvolve com outra é considerado uma forma mais potente de conseguir abertura para entrar noutros mercados. Por isto, este aperfeiçoamento da teoria, mostra que as empresas podem começar por se internacionalizar para países onde já têm alguma rede de contacto. (Sirimarco, Silva, & Rocha, 2020)

Paradigma Eclético (Teoria de OLI)

Numa perspetiva mais económica, surge o paradigma eclético, desenvolvido por Dunning, em 1970. Esta teoria foi desenvolvida para perceber quais as aptidões, vantagens e os motivos que leva a uma empresa a desenvolver a sua atividade no mercado externo seja através da produção ou do seu estabelecimento no estrangeiro, em vez de optar por outro tipo de soluções (Da Rosa & Rhoden, 2007).

Segundo Dunning (2001), o paradigma eclético, também conhecido por Teoria de OLI, é sustentado pela análise de três fatores/vantagens que devem ser tomadas em conta na decisão de internacionalização das empresas (citado em Souza & Fenili, 2012):

- *Ownership* – vantagem de propriedade: diz respeito às competências e fatores que as empresas possuem que se distinguem comparativamente à concorrência. Aqui são considerados todos os ativos intangíveis, que são exclusivos da empresa e que são aproveitáveis de forma favorável, como por exemplo "propriedade de tecnologias e marcas específicas; capacidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; e

acesso mais favorável a informações, insumos e mercados." (Da Rosa & Rhoden, 2007, p. 690).

- *Localization* – vantagem de localização: uma empresa antes da sua internacionalização deve analisar os benefícios da sua localização, quer seja no país de origem ou no país pretendido (Souza & Fenili, 2012). É necessário perceber vários aspetos que têm em conta a localização como os custos de mão-de-obra, as matérias-primas disponíveis e o seu custo, infraestruturas, questões legais, ambientais, sociais, barreiras e apoios governamentais entre outros que têm um peso muito grande na decisão. (Da Rosa & Rhoden, 2007)

- *Internalization* - vantagem de internalização: neste fator pretende-se analisar os ativos vantajosos da empresa que irão levar a "minimização de custos de transação, reduzindo-se a incerteza e ampliando a possibilidade de atuação direta na oferta e nos mercados e da efetivação de acordos". (Souza & Fenili, 2012, p. 106). Ou seja, uma empresa deve analisar se os ativos que possui são vantajosos e se podem ser aproveitados internamente ou vender para outras empresas. Caso a empresa pretenda desenvolver esses ativos irá assim internalizar esses fatores, o que irá levar a uma diminuição de custos, qualidade elevada e controlada, controlo de direitos de propriedade entre outros, potencializando a atividade da empresa. (Da Rosa & Rhoden, 2007)

Estes fatores devem ser analisados todos juntos pois encontram-se interligados e devem ser tomados em conta aquando a decisão de investimento direto estrangeiro. Dunning dá uma maior enfase ao fator de localização pois admite que este tem um peso maior pois são as características de localização de um país que cativa a uma empresa investir num mercado em externo específico como também incentiva uma empresa do próprio país a investir noutro. (Da Rosa & Rhoden, 2007).

Existem diversas teorias de internacionalização, que vão sendo defendidas e alteradas de acordo com os estudos de diferentes autores, no entanto estas duas são as que mais se sobressaem, influenciando o aparecimento de novas teorias e a continuação do seu estudo.

1.1.3 Motivações para a Internacionalização

O processo de entrada num novo mercado é baseado de acordo com os interesses da empresa, tanto a nível de crescimento, estratégia ou mesmo partindo da própria administração, podendo também estar dependente do tamanho da empresa (Kubíčková, Votoupalová, & Toulová, 2014).

As motivações das empresas para a internacionalização, não têm um consenso geral. Alguns autores distinguem-nas como internas, ou seja partindo da própria empresa como uma estratégia ou necessidade, como também, externas, partindo do ambiente externo em que se inserem, tanto nacional ou internacional.

O processo de internacionalização parte sempre de um motivo ou de um conjunto de motivações que vão surgindo. Numa visão mais económica, segundo alguns autores as motivações surgem da "fase de vida do produto (Vernon, 1996) das imperfeições no mercado (Hymer, 1983) e do aumento da concorrência no país de origem (Vernon 1966)" (citado em Leite, Moraes & Salazar, 2016, p. 533).

No entanto Simões (1997) classifica as motivações em 5 grupos:

"1) Endógenas (Necessidade de crescimento da empresa; aproveitamento da capacidade produtiva disponível; obtenção de economias de escala; exploração de competências, tecnologias; diversificação de riscos.)

2) Características dos mercados: (Limitações do mercado doméstico; perceção de dinamismo dos mercados externos.)

3) Relacionais: (Resposta a concorrentes; acompanhamento de clientes; abordagens por empresas estrangeiras.)

4) Acesso a recursos no exterior: (Custos de produção mais baixos no exterior; acesso a conhecimentos tecnológicos.)

5) Incentivos governamentais (Apoios do governo - país de origem ou acolhimento)." (citado em Almeida, 2012, pp. 5-6)

Já Onkelix e Sleuwagen (2008) diferenciam entre "*pull* " e "*push*" (Kubíčková, Votoupalová, & Toulová, 2014).

As motivações *Push, de impulsionamento,* são aspetos que advêm do mercado doméstico e afetam a empresa, maioritariamente numa perspetiva negativa, como "por exemplo, alta concentração de mercado, pequenos mercados, ausência de procura, políticas do governo " (Kubíčková, Votoupalová, & Toulová, 2014, p. 321).

As motivações P*ull*, de atração, estão associadas a ações dos mercados externos que atraem positivamente as empresas para se internacionalizarem para esses países, de forma obterem investimento direto estrangeiro. Estas motivações partem do pressuposto *win-win*, ou seja são demonstradas de forma a cada uma das partes ficarem a beneficiar, pois as empresas têm regalias e os países melhoram os seus níveis de produtividade bem como de competitividade. (Sekliuckiene, 2013).

Segundo Czinkota e Kotabe (1992), as motivações para a internacionalização de uma empresa estão divididas em dois grupos: pró-ativas e reativas. (citado em Tuovinen, 2002)

As pró-ativas são motivações que advém da própria empresa resultantes da mudança ou definição da sua estratégia. Este grupo é composto por as seguintes motivações:

- Lucros;

- Produto único ou vantagem tecnológica: quando uma empresa tem um produto único capaz de dar resposta ao cliente ou utiliza alta tecnologia comparativamente aos seus concorrentes, consegue ter uma grande vantagem competitiva;

- Conhecimento exclusivo: quando tem acesso a informação pertinente acerca do mercado ou dos clientes, conseguem estar à altura no momento certo, como também, prevenir-se do insucesso de certas ações;

- Benefícios fiscais: muitas das empresas usufruem de benefícios aquando desenvolvem atividades exportadoras, tal como, conseguem obter benefícios também no mercado internacional em que se posicionam;

- Economias de escala;

- Desejo de reconhecimento: muitas empresas têm como objetivo alcançarem mercados internacionais tal como os seus gestores desejam trabalhar em empresas internacionais. (Tuovinen, 2002)

As reativas são motivações resultantes da situação do mercado em que insere ou do mercado internacional, potencializando essa mudança. Encontram-se dentre deste grupo as seguintes motivações:

-Pressão da concorrência;

-Excesso de produção;

-Decréscimo das vendas no mercado doméstico;

-Proximidade de clientes e portos. (Tuovinen, 2002)

Numa perspetiva de empresas apelidadas como "*Born Global*" na qual se estabelecem no mercado com o intuito que "desde a sua criação, têm como objetivo uma entrada rápida em mercados estrangeiros sem atividade de longo prazo no mercado doméstico." (Kubíčková, Votoupalová, & Toulová, 2014 p. 321), as motivações partem consideravelmente dos seus gestores, do seu conhecimento e principalmente da experiencia internacional, como também do tipo e especificidades do setor em que exercem a sua atividade (Kubíčková, Votoupalová, & Toulová, 2014).

Segundo Tatoglu, Demirbag & Kaplan (2003), as motivações que levam as empresas a internacionalizarem são na maioria das vezes, os benefícios que irão obter nos outros países mais do que por razões internas à empresa ou do mercado nacional. (citado em Sekliuckiene, 2013)

1.1.4 Barreiras à Internacionalização

As barreiras à internacionalização demonstram os constrangimentos associados à internacionalização de novas empresas que dificultam a forma como se desenvolvem, sustentam-se e operam em países diferentes (Cahen, Lahiri, & Borini, 2016). Estas barreiras podem afetar negativa ou positivamente o processo de internacionalização.

As barreiras que existem no processo de internacionalização, podem ser dividas quanta à sua natureza como internas à empresa (condicionadas por problemas das empresas) ou externas á empresas (condicionadas pelo país). A nível das barreiras externas enquadram-se " discriminação a nível de taxas, procura do governo, rejeição na participação em associações comerciais nacionais, dificuldades no processo de empregabilidade de estrangeiros, limites na transmissão internacional de dados,

concorrência do governo, subsídios do estado, mercados monopolistas, limitação de serviços, requisitos financeiros exagerados, limitações da força de trabalho…" (Sekliuckiene, 2013, p. 126).

A nível interno, Hutchinson, Fleck & Lloyd (2009) mencionam a falta de experiencia internacional, falta de inovação, problemas na introdução de novos produtos no mercado, problemas e falta de conhecimento e organização ao nível da gestão de vários departamentos como o marketing, logística, serviços, conhecimento do mercado e culturas, entre outros. (citado em Sekliuckiene, 2013)

Barreiras Internas	Barreiras Organizacionais e de Gestão	Falha de conhecimento (logistico, marketing, operações, know-how) Menor controle de operações de negócio Falha de conhecimento do mercado Fraca penetração no mercado anfitrião
	Recursos Financeiros e Fisicos	Falha de recursos financeiros Tamanho e escala
	Recursos não financeiros	Falta de Informação Falta de novos serviços Falta de recursos humanos
Barreiras Externas	Politicas e Legais	Barreiras alfandegárias e não tarifárias Restrições/Controlos do governo Demora/ Dificuldades em licenciamento da empresa
	Institucionais	Instabilidade Política
	Económicas	Situação Económica Controle de câmbio estrangeiro
	Geográficas	Capacidade e saturação do mercado Consumidores com diferentes hábitos Competição intensica
	Condições de Mercado	Distância Geográfica
	Específicas de mercados e paises	Incongruência transcultural, etnocentrismo e patriotismo dos clientes na avaliação de serviços, barreiras linguísticas
	Culturais	Depende do requerimentos específicos do país

Imagem 1: Barreiras internas e externas da internacionalização

Fonte: Sekliuckiene, 2013, p. 127

Apesar das barreiras dependerem muito tanto da empresa como do país algumas das barreiras são comuns a todas as empresas (Sekliuckiene, 2013).

Um estudo realizado pela OECD (2009), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Estrangeiro, realizado para perceber a internacionalização de Pequenas e Médias empresas em todo mundo destaca como as principais barreiras:

- Escassez de capital dos países – tanto a nível financeiro como de recursos físicos. Este fator influencia mais as novas empresas do que nas empresas já mais consolidadas.

- Falta de informação e conhecimento do mercado – apesar de haver disponibilidade informação, há algumas lacunas na informação que é transmitida. Esta é considerada a principal barreira.

- Dificuldade de contactar com *stakeholders* – segundo Rhuds (2007) há uma grande dificuldade das empresas encontrarem canais de distribuição apropriados, como também chegar até um parceiro ou representação nesses mercados (citado em OECD, 2009)

- Falta de conhecimentos, competências e tempo – esta é uma barreira interna que afeta muito o processo de internacionalização. Segundo vários estudos, as empresas não têm o conhecimento e experiência necessária para aturar em mercados diferentes. (OECD, 2009)

Este estudo da OCDE demonstra que as principais barreiras à internacionalização são principalmente internas pois refletem as principais dificuldades da empresa " principalmente relacionados aos recursos e capacidades das empresas para operar no mercado." (Ojala & Tyrvairen (2007); Vivekanandan & Rajendran (2006) cit in OECD, 2009, P.11).

1.1.5 Modo de Entrada nos Mercados Internacionais

A internacionalização de uma empresa, segundo Roots (1994), assenta na criação de parcerias e relações corporativas, investimentos e definição de estratégias (Garrido, Ivan, Larentis, Fabiano, Rossi & Alberto, 2006)

De forma a iniciar o processo de internacionalização de uma empresa, deve ser ponderado o tipo e modo de entrada, tendo encontra os interesses da empresa, o possível investimento, recursos, o controlo que pretendem., as motivações e barreiras internas e externas e os objetivos (Garrido, Ivan, Larentis, Fabiano, Rossi & Alberto, 2006).

O modo de entrada de uma empresa num mercado internacional, é um "acordo estrutural, o qual permite uma empresa implementar a sua estratégia de negócio em outro país" (Steinbruch, Santos, Hanser, & Perin, 2015, p. 16). É nesta fase em que é ponderado o nível de comprometimento de uma empresa tanto a nível de recursos e complexidade das operações. (Steinbruch, Soares, Nunes, Perin, & Sampaio, 2016).

Nesse sentido esta decisão tem um impacto bastante elevado, pois irá influenciar a própria gestão da empresa, tanto a nível de recursos como estratégia, como também o seu desempenho. Tendo em conta todos este fatores, Pan e Tse, (2000) indicam que os modos de entradas de uma empresa no mercado internacional encontram-se organizados *em equity-based modes* e *non-equity-based*. (citado em Teixeira, 2014). É importante

para escolher entre este dois tipos de entrada ter em conta: “o risco de investimento/retorno, a escolha da localização, a adaptação ao ambiente, o controlo da operação, entre outros”, para assim optar por uma estratégia adequada ao pretendido. (Vieira, 2014, p. 29)

1.1.5.1 Non-equity

Os *Non-equity* são modos que não se baseiam em património/propriedade sendo constituídos pela exportação e acordos contratuais. (Teixeira, 2014). Neste tipo de entrada não é necessário qualquer investimento direto estrangeiro, podendo as relações e compromissos ser acordadas em contrato. (Vieira, 2014).

Exportação

A exportação é um dos processos mais utilizados como forma de internacionalização, pois remete-se à produção no país de origem e envio para o mercado estrangeiro. Este tipo de entrada nos mercados internacionais, segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1995) “é considerado o modo menos arriscado de iniciar uma operação de internacionalização, pois acontece de maneira lenta e progressiva “ (citado em Steinbruch, Soares, Nunes, Perin, & Sampaio, 2016, p. 249). Na maior parte das vezes é utilizada quando existem aos custos reduzidos e facilidade de transporte como também o fator de proximidade cultural e geográfica. (Steinbruch, Santos, Hanser, & Perin, 2015).

Noutra perspetiva, segundo Wright, Westhead e Ucbasaran (2007) “a exportação é escolhida, quando uma empresa não detém recursos, que podem ser a ausência de capital humano, de capital ou ainda quando receiam perder o controlo de gestão”, pois não é necessário um nível elevado de conhecimento e comprometimento com o mercado. (citado em Teixeira, 2014, p.24).

Segundo Kotabe e Helsen, a exportação encontra-se dividida em direta e indireta (citado em Teixeira, 2014):

- Exportação direta: este tipo de exportação é caracterizado por um maior envolvimento e comprometimento da empresa no processo, ao qual está agregado um maior risco. (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006). Na exportação direta, a empresa tem de ter uma maior conhecimento do mercado, ficando encarregue por maior parte das operações desde o estudo ao contacto com os mercados externos. Para colmatar estas necessidades

e responsabilidade, as empresas podem optar por diferentes alternativas como a criação de departamentos de exportação no país de origem, agentes locais, criação de sucursais ou filiais, distribuidores, vendedores, capacidade de armazenamento entre outros, que ficam encarregues por este processo, minimizando os riscos e custos. Apesar destes fatores, as grandes vantagens deste tipo de exportação é o facto do potencial de retorno ser muito maior, pois a empresa tem controlo sobre a força de vendas. (Baeta, 2013)

- Exportação indireta: este tipo de exportação é caracterizado pela utilização de intermediários, muitas das vezes empregado no processo inicial de internacionalização. Ao contrário da exportação direta, na indireta há um menor risco e comprometimento da empresa neste processo (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006). Nesta modalidade, o mercado externo é visto como "um prolongamento do mercado interno", apenas havendo um objetivo geral de aumento do volume / retorno de vendas. (Baeta, 2013, p.19).

O intermediário tem um papel muito importante, na qual minimiza o risco das empresas, pois possuem um maior conhecimento do mercado alvo, no entanto esse conhecimento não é transmitido à empresa do país de origem, tal como podem vir a aumentar os custos à medida e que volume de vendas aumenta dado as comissões. Hortinha e Viana (2009) agrupam os intermediários, em organizações de vendas no país de origem, como empresas de *trading*, em agrupamentos complementares (duas ou mais pessoas externas que podem pertencer indiretamente ao departamento de exportação) e organizaçãoes cooperativas (*Webb-Pomerene, Export Trading Companies, Piggyback Export*). (citado em Baeta, 2013).

Segundo Jeannet e Hennessey (1995), a grande desvantagem deste modo de entrada é o baixo controlo sobre o composto mercadológico internacional (citado em Garrido, Larentis, & Rossi, 2006).

Em síntese, a exportação indireta é uma forma de internacionalização mais segura e comoda, principalmente para PME que se encontram pela primeira vez a direcionar-se para a internacionalização, em termos de recursos e custos estes são mais reduzidos, como também uma penetração no mercado mais fácil. A grande desvantagem comparativamente com a direta é o facto de não obterem conhecimento e experiência, fatores esses que valorizam a direta, pois há um maior controlo e experiência internacional, apesar dos custos de estruturas elevadas. (Baeta, 2013)

Acordos Contratuais

Outros modos de entrada englobados nos *non-equity modes* são os contratos/ acordos contratuais na qual estão incluídas as franquias, contratos de produção, o licenciamento e as alianças estratégicas. (Teixeira, 2014)

O **licenciamento**, segundo Kotabe & Helsen (2010) " é um acordo em que a empresa concede a outra entidade, o direito de utilizar determinados conhecimentos e/ou de explorar direitos de propriedade industrial por meio de pagamento, expresso normalmente através de *royalties* (citado em Teixeira, 2014, p. 26). Este tipo de contrato permite que a empresa licenciada adquira o direito de produzir e vender o bem/serviço no país em que se insere, recebendo assim uma compensação. (Steinbruch, Soares, Nunes, Perin, & Sampaio, 2016).

O licenciamento é um contrato, na qual tem sido verificado ser um modo de entrado rentável nos mercados internacionais, dados as suas vantagens e benefícios, principalmente para empresas com poucos recursos e investimento, pois possibilitam uma penetração rápida e de fácil acesso. (Teixeira, 2014)

Dentro das suas vantagens destacam-se os custos mais reduzidos que advêm da produção dos bens no exterior tal como o acesso a parceiros locais, tal como distribuidores, o que minimiza o risco, tanto a nível político como económico (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006).

Simões (2013) complementa com outras vantagens como o *cross selling*, isto é "a venda de componente ou de produtos de gama" e a possibilidade de obter conhecimento para num futuro a empresa de origem apostar no investimento direto estrangeiro. (citado em Teixeira, 2014, p. 27)

No entanto, este tipo de contrato acarreta algumas desvantagens, como a dependência da empresa sobre o licenciado de atingir objetivos e chegar ao mercado estrangeiro, tal como a qualidade do bem/serviço pode ficar comprometida, pois a empresa licenciada (ficando encarregue por este processo) pode afetar não só o produto como também a imagem/notoriedade da empresa de origem no mercado internacional, o que acarreta outros riscos como retornos inferiores ao pretendido e/ou a possibilidade elevada da empresa licenciada se tornar um concorrente, dado o que conhecimento que adquire. (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006)

As **franquias** ou *franchising* são "um contrato no qual o franqueado concorda em atuar como solicitado pelo franqueador, tendo o direito de usar os seus produtos e marca. O franqueador disponibiliza um programa de marketing completo, incluindo marcas, produtos e métodos de operacionalização" (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006, p. 67)

Este sistema de entrada no mercado estrangeiro é bastante vantajosa, pois a empresa mãe ao fornece todo o *know-how* da empresa ao franqueado, permitindo uma expansão padronizada, e conta com o conhecimento do mercado internacional deste, o que permite assim uma entrada mais rápida e fácil e um investimento reduzido pela parte do franqueador. (Teixeira, 2014)

Apesar destas grandes vantagens do *franchising*, o facto de supostamente o franqueado ter que cumprir as normas da empresa mãe, aumenta o risco de incumprimento e assim a necessidade de controlo para por parte do franqueador, como também, o lucro/retorno esta dependente do franqueado e do seu esforço. (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006)

Simões (2013), face às suas desvantagens que advém das franquias, caracterizou alguns problemas, tais como:

"**1.** Controlo inferior ao do investimento direto;

2. Alguma possibilidade de criação de concorrentes, especialmente por parte dos *master franchises*;

3. Exigência de prestação de apoio continuado;

4. Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e replicáveis internacionalmente;

5. Possível dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes;

6. Necessidade de promoção continuada imagem à escala internacional;

7. Exigências de proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual;

8. Risco de não manutenção da necessidade;

9. Tensão no relacionamento com os licenciados;

10. Exigências de qualidade na seleção dos franqueados;

11. Dificuldade de controlo internacional do sistema." (citado em Teixeira, 2014, p. 30)

O licenciamento e as franquias, são dois modos de entrada bastantes semelhantes pois colaboram com parceiros obtendo lucros sem grande investimento monetário, no entanto o licenciamento foca-se mais na produção e vendas de bens enquanto as franquias remete-se para a prestação de serviços. (Teixeira, 2014)

Os **contratos de produção**, conhecidos por *outsourcing* ou subcontratação, são um "forma de entrada em mercados internacionais, através da utilização de parceiros, localizados nos mercados alvos, para a fabricação dos produtos da empresa" ficando a empresa original responsável pelas vendas dos produtos, não havendo qualquer dependência em termos de mercado. (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006, p.68).

Nesta estratégia, a empresa de origem normalmente contrata empresas em que a mão-de-obra é mais barata e os recursos e materiais têm custos inferiores. Estes fatores contribuem positivamente para a redução dos custos de produção e acesso a benefícios fiscais. Dentro das vantagens, estão também o baixo risco de exposição a aspetos políticos e económicos, custos menores tanto a nível de capital, pessoal e estrutural e a possibilidade de remeterem o foco para outras áreas importantes. (Teixeira, 2014)

Tal como as duas formas de entrada, analisadas anteriormente, estes tipos de contratos têm como principal desvantagem, a concorrência, na medida em que a empresa fabricante pode utilizar o conhecimento que adquire na produção, para se tornar um concorrente. (Garrido, Larentis, & Rossi, 2006). Outros riscos associados, são o comprometimento da qualidade, dado a fatores laborais, como o requerimento de direitos laborais por parte dos funcionários subcontratados e de padrões de produtividade mais baixos (Teixeira, 2014)

As **alianças estratégicas**, segundo Lorange e Roos (1996), são definidas por como "arranjos de cooperação entre duas ou mais empresas que agem de maneira coordenada para busca de resultados em uma atividade específica, mantendo-se independentes nas demais atividades". (citado em Esteves & Nohara, 2011, p. 186). São uma forma de aumentar a competitividade num mercado, obtendo experiência e reduzindo o risco de exposição. Neste acordo pode ou não haver entrada de capital, distinguindo-se assim das *Joint Ventures*. (Zilli, Vieira, Heinzen, & Souza, 2014)

No entanto, Bleeke & Ernst (1991), salientam que estas alianças estratégicas devem ser efetuadas por empresas ambas fortes, de maneira a que não seja um fracasso, de forma a

que empresas ao despender de competências bastantes elevadas, consigam contribuir de maneira igualitária. (citado em Teixeira,2014)

A este tipo de internacionalização estão associadas diversos aspetos positivos como: maior velocidade de operações, economias de escala, transferência de tecnologia e conhecimentos entre as empresas, possibilidade de aumentos nas vendas; compartilhamento de riscos; superação de limitações financeiras." (Esteves & Nohara, 2011, p. 186).

Contudo, como todas a formas de internacionalização, as alianças estratégicas têm, também, riscos associados e incrementados pela forma como se processam, dado o facto de ser um acordo entre duas ou mais empresas diferentes, destacam-se os seguintes riscos:

"-Maior complexidade organizacional;

- Problemas de coordenação

- Limitações à definição de políticas de gestão autónomas

- Exposição às diferenças de objetivos, perspetivas de negócio, modos de gestão e culturas empresariais

- Risco de divergência de horizontes temporais para o negócio

- Risco de criar e de alimentar um concorrente

- Exposição a outos comportamentos oportunísticos do parceiro

- Risco de erosão da posição competitiva;

- Dificuldade de sustentação da base de confiança entre parceiros;

- Dificuldade de desenvolvimento, partilha e aplicação de conhecimentos" (Teixeira, 2014, p.29)

1.1.5.2 Equitiy Based

Os modos de entrada em mercados internacionais que se englobam dentro das *Equity based*, têm como característica a introdução de capital próprio, ou seja existe por parte da empresa investimento direto estrangeiro, o que leva a um maior comprometimento e

controlo tanto de operações como de riscos. Dentro desta categoria inserem-se as *Joint ventures* e as Subsidiárias. (Zilli, Vieira, Heinzen, & Souza, 2014)

Joint Ventures

Uma *Joint Venture*, ou designada por uma sociedade conjunta, é definida por Teixeira e Diaz (2005) como "uma forma de aliança/partilha de ativos entre duas ou mais entidades juridicamente independentes com o objetivo de desenvolverem uma atividade em comum." (citado em Vieira, 2014, p. 33).

Segundo Viana e Hortinha (2013), as *Joint Ventures* podem surgir de 4 formas: "aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro; criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local; criação de uma sociedade conjunta num país terceiro e desenvolvimento de sociedades mistas, criadas com um parceiro local" (citado em Vieira, 2014, p. 33).

Já Alon e Jaffe (2013) defendem que a criação de *joint ventures* por parte das empresas surge pela necessidade de expansão da empresa e produto no estrangeiro, expansão do negócio, introdução de produtos no mercado em que operam, e a divisão de novos negócios. (citado em Vieira, 2014).

Numa ótica de acionistas, segundo Kotabe e Helsen (2010), as *joint ventures* podem ser adquiridas com participação maioritária (mais de 50%), de minoria (menos de 50%) e metade-metade (50% - 50%), o que influencia o peso de cada parceiro nesta estratégia a nível de capital e investimento (citado em Teixeira, 2014). Os parceiros captados para este tipo de internacionalização são na grande maioria empresas locais, empresas governamentais e/ou empresas estrangeiras. (Teixeira, 2014)

Esta forma de internacionalização é muito utilizada por empresas que pretendem entrar e exercer atividade em países com mercados emergentes. Isto deve-se ao facto da partilha de recursos e conhecimentos entre as empresas, principalmente quando é feito com empresas que tenham conhecimento do mercado. (Teixeira, 2014). Não só há partilha de conhecimentos a nível de negócio e gestão, *know-how*, experiência como também de tecnologia, o que leva a que haja uma partilha de risco e a um desenvolvimento de vantagens a nível de competitividade (Vieira, 2014) .

Apesar da partilha de riscos, recursos e conhecimento do mercado, tal como um maior controlo comparativamente a outras formas de internacionalização, as *Joint ventures*

agregam aspetos negativos como a diferença cultural entre os sócios, o que pode influenciar na forma de gestão da empresa e visão sobre o negócio como também o custo inerente ao controlo e organização. (Steinbruch, Soares, Nunes, Perin, & Sampaio, 2016).

Subsidiárias

As subsidiárias, conhecidas por propriedade total, pois existe um investimento e detenção a 100%, na maior parte das vezes, é uma estratégia de internacionalização mais utilizada na fase final do processo de expansão de uma empresa num mercado externo, mais direcionados para "as organizações que desejam concentrar o controle das operações na matriz e confiar a administração e o domínio de processos e tarefas ao investidor", ou seja tem a detenção de todo o lucro (Steinbruch, Soares, Nunes, Perin, & Sampaio, 2016, p. 251).

A propriedade total, segundo Peng (2009) pode seguir duas orientações: investimento de raiz, conhecido por *Greenfield*, ou aquisição de um negócio já constituído, *Brownfield* (citado em Vieira, 2014).

O *Brownfield*, conhecido por fusão ou aquisição, diz respeito à aquisição de uma empresa já existente no mercado externo. Esta estratégia permite uma maior facilidade e rapidez de adaptação e introdução no mercado externo, pois já existe, por parte da empresa do mercado alvo, conhecimento tanto de mercado como dos canais de distribuição, processos e operações como também já têm uma reputação no mercado. (Zilli, Vieira, Heinzen, & Souza, 2014). Com esta estratégia não há criação de oportunidades ou de produção, a empresa do mercado externo apenas dá continuidade ao trabalho pretendido. (Teixeira, 2014)

O *Greenfield*, conhecido por nova subsidiária, "consiste na criação de uma filial no exterior, envolvendo a capacidade produtiva da empresa com o intuito de realizar negócios internacionais" (Zilli, Vieira, Heinzen, & Souza, 2014, p. 4). Nesta estratégia não só há investimento direto em propriedade como também de recursos e conhecimento, com o objetivo de criar novas oportunidades e capacidade produtiva no mercado anfitrião. (Teixeira, 2014). A grande vantagem deste tipo de subsidiárias, deve-se ao fato da empresa ter total controlo tanto da gestão como dos processos e operações, pois não tem nenhum parceiro com controlo a este nível. (Vieira, 2014)

Comparadas estas duas formas de subsidiárias, a aquisição ou fusão tem algumas desvantagens como por exemplo a dificuldade de integração como de gestão, caso a empresa não seja aquilo que pretendiam. Já a criação de uma nova subsidiária é um processo mais dispendioso e demorado, que acarreta um maior investimento monetário e de recursos. Normalmente é mais utilizada por empresas com uma maior experiência de internacionalização. (Vieira, 2014).

1.1.6 Formas de Seleção de Mercados Externos

A seleção de um potencial mercado para internacionalização é uma decisão bastante importante que deverá ter em grande ponderação a estratégia definida pela empresa, como também estar alinhada com essa parte fundamental do processo de internacionalização. A má seleção de um mercado pode ditar o insucesso da empresa e a perdas de valor, tanto com o custo do processo de entrada como com o custo de perder uma oportunidade de entrar no mercado certo e do produto/serviço ter sucesso. (Hurtado, 2015).

Segundo Hortinha e Viana (2002) existem duas formas de seleção de mercados para internalização, de forma a detetar as oportunidades nos mercados de diferentes: a seleção oportunística e a seleção sistemática. (citado em Coelho, 2013)

Seleção Oportunística

A Seleção Oportunística é uma seleção utilizada principalmente para empresas que se pretendam se internacionalizar através da exportação. Hortinha e Viana (2002) afirmam que este tipo de seleção é baseada na escolha de mercados em que a empresa já tem algum conhecimento, quer seja por já operar ou não, na qual consigam dar resposta às capacidades da empresa e onde não tenham de ter um esforço grande ao nível do marketing (citado em Coelho, 2013).

Muitas das vezes este tipo de seleção é baseada não só no conhecimento mas como também em *feelings*, intuições e situações do dia-a-dia, sendo assim um tipo abordagem menos analítica e mais como "consequência natural de se irem adaptando as mudanças nas condições do ambiente que as rodeiam e com quem interagem." (Da Fonseca, 2014, p. 18).

Bradley (2005) dá o exemplo de 3 situações, para explicar este tipo de seleção, que acontecem no dia-a-dia duma empresa no qual potencializam assim a identificação de um mercado por parte dos investidores:

- “Pedido não solicitado para produtos da empresa”;

- “ Informação por terceiros”;

- “ Missão empresarial e participação comercial numa feira”. (citado em Hurtado, 2015, p. 9).

A primeira situação acontece quando existem pedidos realizados por clientes estrangeiros acerca de um produto ou serviço que não faz parte da oferta da empresa. Nesta situação a escolha é motivada por um produto ou serviço, no qual a empresa pode ver como uma aposta. Na segunda situação, a identificação de oportunidades num mercado surge através de momentos mais casuais como visita a um país para reuniões ou férias, tal como, através de agências de promoção de investimento estrangeiro. Este contacto promove muito na escolha emotiva. Por fim, a última situação desenvolve-se quando empresas têm pouco conhecimento realizam feiras ou eventos no estrangeiro com o objetivo de captar novos clientes. Estas dinâmicas servem para obter conhecimento dos mercados e novas oportunidades de alavancagem. (Hurtado, 2015)

Bradley (2005) chama à atenção que apesar de todas as oportunidades vistas neste tipo de situações para uma empresa obter o sucesso tem de ter em atenção diversos fatores que impactam bastante neste processo como toda a legislação do país de destino, barreiras alfandegárias, regulamentos, entre outras características, pois quanto melhor for a adaptação do produto a todas estas particularidades do país em termos de distribuição, mais baixos serão os custos. (citado em Hurtado, 2015).

De forma a dar apoio a este tipo de seleção, de forma mais coerente e sólida, Attiyech e Wenner (1979), promovem a construção de um Perfil de Massa Critica para cada país. Esta solução serve para perceber se a empresa tem vantagem e capacidade para atingir o sucesso no mercado em vista (citado em De Correia, 2016). Neste perfil são analisadas duas variáveis, o perfil de competências que diz respeito aos recursos e capacidades que a empresa possui versus a massa critica, constituída pelo ponto de situação do mercado concorrencial. Para a construção deste gráfico é necessário que sejam definidas as características a analisar e classificadas de 1 a 5. A diferença entre as duas variáveis vai

nos dar o *gap* de performance de cada característica, quanto menor for maior será a probabilidade de sucesso e vantagem competitiva nesse mercado. (De Correia, 2016)

Depois da construção deste perfil é necessário perceber se a empresa necessita ou não de investir para garantir que atinge a massa critica em falta, consolidar a sua posição ou ser um mercado não prioritário. (De Correia, 2016)

Apesar de estar forma de seleção ser mais baseada em relações e conhecimento adquirido através da rede de contactos, ao longo dos anos tem sido aprimorada como podemos observar pela construção do perfil de massa crítica, tornando-se mais fiável.

Seleção Sistemática

A seleção sistemática é composta por um processo mais elaborado e estruturado tendo o objetivo de através da seleção de um grupo de possíveis países para a internacionalização e é realizada uma análise de diversos critérios pertinentes. (Hurtado, 2015). Este processo serve para identificar "os mercados com maior potencial de crescimento e desenvolvimento ou retorno do capital" (Coelho, 2013, p. 34).

Neste tipo de seleção existe uma comparação entre as características da empresa e o país de destino. Para essa avaliação o processo é composto por três fases:

1º "Seleção de mercados

2º Análise do potencial da indústria

3º Análise da posição competitiva" (Almeida S. R., 2016, p. 5)

A primeira fase serve para perceber o enquadramento politico, social, cultural e económico do país. São analisadas diversas características como (Almeida S. R., 2016):

- Nível demográfico e ambiental: a composição populacional (numero de habitantes, concentração populacional, faixas etárias predominastes) e as características do território (condições climatéricas, acesso a recursos, barreiras). Estes fatores são importantes para perceber se o público-alvo que procura se enquadra, como poderá se comportar a procura, se hesite um acesso facilitado a recursos, se terão de ser contabilizados custos de transporte no país para chegar a áreas alvo entre outros pontos; (Almeida S. R., 2016)

- Nível político e institucional: dívida pública, regulamentos fiscais, estabilidade política e governamental. Aqui é importante perceber como se comporta o país a nível político e a sua abertura aquando a entrada de investimento e empresas estrangeiras, se hesite colaboração com as empresas etc.; (Almeida S. R., 2016)

- Nível económico e tecnológico: Produto Interno Bruto, rendimento, consumo e poupanças, importações. Este domínio é muito importante pois consegue-se perceber como se comporta o consumo das famílias de acordo com os seus rendimentos tal como se há uma distribuição homogénea de rendimentos. A importação aqui serve para perceber se há uma facilidade de acesso a recursos do estrangeiro, para medir a concorrência; (Almeida S. R., 2016)

- Nível social e cultural: nível de escolaridade e distribuição social. A escolaridade é muito importante, pois influencia no tipo de produtos que são procurados tal como a interligação existente ou não entre classes sociais. (Hurtado, 2015)

Numa segunda fase do processo de seleção, tendo em conta todos os níveis de análise efetuados analisa-se de forma mais pormenorizada certos aspetos dentro da indústria conseguindo-se realizar uma previsão de vendas, os custos com impostos, a concorrência esperada, certas tendências no consumo ou até mesmo dados reais e a taxa de crescimento esperada. (Da Fonseca, 2014)

A última fase é muito importante, é realizada uma comparação entre as características da empresa, a sua oferta e os seus modos de operacionalização, ou seja as suas vantagens, com as características do mercado, avaliando-se assim o nível de atratividade. É fulcral ter em atenção tudo o que sejam barreiras e direitos alfandegários, impostos, normativas de qualidade, regulamentações de produtos, acesso a créditos entre outros aspetos que poderão afetar o tipo de internacionalização. (Hurtado, 2015)

Segundo Papadoupoulos e Denis (1998), este tipo de seleção é muito elaborado, tornando-se assim bastante rígido e apresentando algumas limitações, como o acesso a toda a informação que poderá não estar acessível a todas as empresas. No entanto com esta técnica de seleção consegue-se perceber as vantagens de uma empresa em operar num país e como obter valor acrescentado. (citado em Da Fonseca, 2014)

1.2 Startup

1.2.1 Conceito de *Startup*

As *startups* no seu geral são consideradas fontes de inovação que potencializam e fomentam a economia. (Figueira, Horbe, Vargas, Machado, & De Moura, 2017). O termo *STARTUP* é uma palavra que tem vindo a modificar o seu conceito, dado a sua utilização cada vez mais frequente, sendo associada tanto à tecnologia como também a um tipo de empresa com base na forma de pensar e agir tanto dos seus fundadores como dos seus membros. (Silveira, Passos, & Martins, 2017).

Ries (2012) define uma *Startup* como uma empresa, que desenvolve um produto ou um serviço, em condições de incerteza extrema e estão preparadas para essas situações, com um novo tipo de liderança e formas de trabalho, sendo que não conhecem os seus clientes e a opinião destes relativamente ao seu produto/serviço. (citado em Piñeiro, De Oliveira, Da Cruz, & Patias, 2017) Não servem apenas para responder às necessidades do seu cinete e gerar lucro, como também, para contribuírem para a sustentabilidade do mercado económico. Estão normalmente associadas à tecnologia, fator diferenciador e competitivo relativamente às empresas tradicionais (Piñeiro, De Oliveira, Da Cruz, & Patias, 2017).

Taborda (2006) menciona o tamanho da empresa como característica deste tipo de empresa, ”pequenos projetos empresariais, ligados à investigação e desenvolvimento de ideias inovadores… que diferenciam-se, geralmente, por serem empresas muito dinâmicas e com um potencial de crescimento acelerado”, desenvolvidas em ambientes de faculdade ou laboratórios de investigação (citado em Silveira, Passos, & Martins, 2017, p. 312). Este crescimento, pressupõe á captação do máximo de clientes para colmatar a incerteza a que estão expostas (Silveira, Passos, & Martins, 2017).

Seguindo o ponto de vista anterior, Longhi (2011) define as *startups* como pequenas empresas que são desenvolvidas em locais descontraídos como em casa ou nas faculdades, na qual investigam áreas diferentes e inovadoras, que podem ser desenvolvidas com grande potencial, na maiores ligadas à tecnologia, podendo não incidirem neste setor (citado em Figueira, Horbe, Vargas, Machado, & De Moura, 2017). Este autor engloba na sua definição o caracter financeiro/investimento na qual afirma que possuem “uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento

especializados", conhecidos por aceleradores de *startups* (Figueira, Horbe, Vargas, Machado, & De Moura, 2017, p. 59).

Gitahy (2010), contrariando a definição de Longhi e Taborda, não associa a *startup* a uma empresa, mas sim, a um grupo de pessoas. Estes desenvolvem um projeto com o objetivo de alcançar um modelo de negócio que seja reproduzível, na medida em que não seja necessário ser alterado, e com condições para um crescimento acelerado, num ambiente de incerteza e sem necessidade de aprovação. (citado em Figueira, Horbe, Vargas, Machado, & De Moura, 2017).

Na mesma ótica, Sousa e Lopes (2016) definem *startup* como uma empresa numa fase inicial com projetos inovadores aliados à investigação, com uma "resposta financeira de baixo custo de manutenção, rápido crescimento financeiro e a lucratividade" (citado em Silveira, Passos, & Martins, 2017, p. 312).

Como podemos perceber as definições destes autores apesar de serem diferentes acabam por ter certos fatores no qual se compreende o seu caracter principal, sendo ou não uma empresa tecnológica.

Em muitas das discussões acerca da definição de *startups*, estas são desde inicio maioritariamente distinguidas das empresas tradicionais em diversos aspetos, para as conseguirem definir.

A grande diferença apontada por Alberone, Carvalho e Kircove (2012) parte logo no processo inicial de construção do negócio (citado em Figueira, Horbe, Vargas, Machado, & De Moura, 2017). Enquanto uma empresa tradicional começa pela elaboração e desenvolvimento de um plano de negócios bastante meticuloso, tendo em conta toda a concorrência, o mercado atual, o público-alvo mais indicado e como irão ser desenvolvidos os esforços para atingir de maneira minuciosa o sucesso, numa *startup* não é realizado nenhum estudo de mercado nem tanto um plano de negócios. A fase inicial de um *startup* passa pelo método "tentativa-erro" ou utilizadas metodologias desenvolvidas para este tipo de empresas, como o *Lean Startup*. (Figueira, Horbe, Vargas, Machado, & De Moura, 2017).

Outro fator que se destaca é atratividade do produto e por consequência a concorrência e o aspeto financeiro. Todas as empresas dependem muito do sucesso do produto/ serviço tal como todas as mudanças que vão acontecendo no mercado, no entanto numa

empresa tradicional como é elaborado um plano de negócios por vezes não serão previstas certas mudanças que depois se a empresa não se conseguir adaptar provoca o fim da empresa ou uma diminuição do seu peso no mercado. Já uma *startup* como é desenvolvida e trabalhada sempre num clima de incerteza encontra-se sempre mais preparada para agir, aliando também o caracter de inovação do seu produto/ serviço, que contribui bastante para a captação de investimento, muitas das vezes contribuído pelo perfil de empreendedor que os investidores procuram e da baixa taxa de concorrência. (Silveira, Passos, & Martins, 2017).

Segundo Maurya (2012), uma *startup* para atingir a sua maturidade e sustentabilidade, é desenvolvida em 3 fases muito importantes: confronto entre o problema e a solução, ajuste entre o produto e o mercado e o crescimento. (citado em Piñeiro, De Oliveira, Da Cruz, & Patias, 2017)

Na primeira fase a *startup* irá ter de perceber qual ou onde está o problema e como é possível solucioná-lo tendo em conta as necessidades do cliente. A segunda-fase passa por perceber se a solução desenvolvida vai ao encontro daquilo que o cliente-alvo pretende, respondendo assim às suas necessidades e se vai ao encontro do cliente. A última fase passa pelo desenvolvimento de um tipo de modelo de negócios ao longo do seu crescimento, ou seja das metas que desejam atingir, como podem crescer ainda mais entre outras métricas. Nestas fases é muito normal haver o contributo de outros *stakeholders* e até mesmo o investimento privado, mas este numa segunda ou terceira fase. (Piñeiro, De Oliveira, Da Cruz, & Patias, 2017).

Como podemos perceber as *startups* são empresas que cada vez mais se destacam no mercado, podendo nos primeiros anos não gerar lucro mas contribuem positivamente para a economia não só pela sua inovação como também pela captação de investimento por diversas fontes querer sejam privadas ou públicas.

1.2.2 Lean Startup

Uma *Startup* quando parte para o processo de criação, dado o seu objetivo, não se foca num plano de negócios mas sim vai este vai emergindo ao longo do seu desenvolvimento. Tendo em conta o ambiente de incerteza de uma *Startup* surgiu o

Lean startup, que orienta as empresas *startup* a irem ao encontro do seu objeto sem utilizarem um modelo de negócios. (Boufleur, Ayala, & FranK, 2016).

O conceito de *Lean Startup* surgiu em 2008 por Eric Ries para "definir uma nova abordagem para criar protótipos, aprender com os clientes, recolher dados, elaborar uma base até que seja criado um produto na qual os clientes realmente desejem" (Świtek & Drelichowski, 2018, p. 23).

Este tipo de metodologia serve para transformar uma ideia empreendedora numa solução totalmente adequada ao problema dos consumidores, através da formulação de protótipos e hipóteses e utilização do conceito produtos mínimos viáveis, ou seja captação do máximo de informação e dados através de um produto com o mínimo de esforço, que vão sendo adaptados até ao produto final que aí sim vão resolver o problema de um consumir específico. (Rasmussen, Tanev, & Stoyan, 2015)).

A metodologia *Lean Startup* é um processo ciclo composto por três ações principais: construir, medir e aprender (Boufleur, Ayala, & FranK, 2016)

A primeira etapa, construir parte de uma ideia na qual é aplicado o conceito do produto mínimo viável, ou seja, é desenvolvido um protótipo onde é apenas introduzidos as características essenciais e básicas, sem grandes funcionalidades e com o mínimo esforço, para poder começar a medir a aceitação por parte do cliente. (Boufleur, Ayala, & FranK, 2016).

Na segunda etapa, medir, são observados os desempenhos do produto e as opiniões dos seus utilizadores. Há um desenvolvimento de várias suposições que vão testadas e medidas através de várias ferramentas como "testes divididos, integração contínua, testes de utilidade, monitoramento em tempo real, cooperação com o cliente, análise de funil, avaliação de fidelidade do cliente, marketing nos *browsers*, monitoramento preditivo, monitoramento preditivo…" (Świtek & Drelichowski, 2018, p. 25).

Na última etapa, aprender, é retido tudo o que foi analisado na etapa anterior e consegue-se perceber a aceitação por parte do consumidor, se a proposta de valor está de acordo com a necessidade/ problema do cliente e qual o valor percebido. Nesta fase a empresa retira conclusões das hipóteses formuladas e decide se avança com o produto ou muda a sua estratégia (Boufleur, Ayala, & FranK, 2016).

Dadas as incertezas que caracterizam as *Startups*, estas tem uma maior preponderância a falharem. Com este tipo de metodologia, ligado à inovação, conseguem formular diversas hipóteses e irem aplicando-as e adaptando o produto de forma a chegarem à solução para o problema dos consumidores, diminuindo assim o risco. (Mansoori, Karlsson, & Lundqvist, 2019).

1.2.3 Born Global

O conceito de *Born Global* surgiu em 1993 por Reeni, aquando o desenvolvimento de um estudo acerca de empresas Australianas exportadoras. Neste estudo foram definidas dois tipos de empresas exportadoras, aquelas que já se encontram bem estabelecidas, com capacidades elevadas tanto a nível económico como de portefólio que se internacionalizam mas mantendo o foco no mercado de origem e outras empresas que direcionam os seus esforços logo de inicio para o estrangeiro, sendo que as exportações começam a ser estabelecidas logo a partir dos 2 anos de existência e correspondem a 76% das suas vendas, as *Born Globals.* (Pawęta, 2013).

Com o surgimento deste conceito foram efetuados diversos estudos obtendo-se diversas opiniões. Segundo Cavusgil (1994) este tipo de empresas distingue-se através da utilização de alta tecnologia e de produtos inovadores, no qual " o mercado externo não é percebido como um complemento ao mercado doméstico mas vêm o mundo como o seu mercado desde o início (citado em Ruzza, 2014). Para serem consideradas born globals, as suas atividades internacionais tem de corresponder no minimo a 25% das sus vendas ou prestação de serviços (Ruzza, 2014)

Oviatt e Macdougal(1994) definem bron global como empresas pequenas com visão empreendedora que obtem vantagem competitiva através de produtos ou serviços direcionados para países estrangeiros, distinguindo-se por um estrtégia internacional proativa. (citado em Lisboa & Dos Santos, 2013) . Já Bell, McNaughton e Young (2011) define como " empresas menores e empreendedoras que se internacionalizam desde a sua formação ou logo após, estando a sua principal fonte de vantagem competitiva relacionada auma base de conhecimento mais sofisticada para explora as dinâmicas de um ambiente de negócio crescentemente global (citado em Lisboa & Dos Santos, 2013, p. 16)

Muitos dos estudos elaborados agregavam ao conceito de born-global a outros conceitos como é o caso de Global Startup ou International New Ventures, por serem empresas que se internacionalizam rápido e no inicio da sua criação (Tanev, 2012). No entanto, tendo em conta o conceito original de Born global e a opinião de outros autores que seguem a mesma ideologia, Tanev (2012) definiu que para uma empresa ser Born Global deve apresentar as seguintes características:

1. Atividade internacional a partir da sua criação ou pouco tempo após: este tipo de empresa desenvolve desde a sua criação ou muito cedo as suas atividades para o mercado internacional, correspondendo a um quarto da sua produção. A internacionalização não é visto como um objetivo mas sim definido pela sua natureza, pelo tipo de tecnologia desenvolvida, do tipo de especialização da empresa e até mesmo dos gestores, que já tem experiência ou visão internacional;
2. Recursos financeiros limitados: estas empresas normalmente são pequenas empresas, que possuem recursos humanos reduzidos tal como financeiros. São o oposto das multinacionais, não possuindo qualquer tipo de liderança em mercados;
3. Presente em diversas indústrias: normalmente as *Born Global* estão associadas a empresas de base tecnológica, no entanto podem ser dos mais diversos setores. Segundo um estudo desenvolvido por Madsen e Servais (1997), foram identificadas empresas ligadas a setores não tecnológicos, como fabricação de móveis, metal, bens de consumo e processamento alimentar. (citado em Tanev, 2012);
4. Gestores com um *mindset* de empreendedorismo internacional: em todas as empresas os seus criadores ou gestores tem um grande peso na definição da empresa em si, como os seus objetivos, estratégias, processos entre outras vertentes. Nas *Born Globals* estão associados gestores com uma grande capacidade empreendedora, orientada para uma visão inovadora, assumindo riscos e utilizando estratégias de internacionalização diferenciadoras, baseadas em conhecimento próprio, como na sua rede de contactos;
5. Produtos inovadores de qualidade superior: os produtos ou serviços são desenvolvidos com base em alta tecnologia, o que permite obter vantagem

competitiva tanto em qualidade como em *design*, como também, responder às necessidades dos seus clientes;

6. Estratégias diferenciadoras: As *Born Globals* destacam-se pela definição de estratégias diferentes muito direcionadas para nichos de mercado. É através destes nichos que surgem as principais oportunidades, sendo que o cliente de nichos procura produtos diferentes e customizados às suas necessidades;
7. Utilização de informações e comunicações de tecnologia avançada: o desenvolvimento das tecnologias e meios de comunicação permite às born global comunicarem com os seus clientes e publicitarem-se de forma gratuita, tal como, obter informações de forma a segmentar os seus nichos de mercado e até mesmo o seu potencial cliente;
8. Captação de intermediários no mercado internacional: a exportação é uma das formas mais utilizadas para internacionalização. Muitas das *Born Globals* utilizam esta forma de internacionalização como também através da captação de intermediários de distribuição, pois são processos mais rápidos e fáceis, atando no modo de entrada no mercado como de saída. As *Joint Ventures* e o Investimento direto estrangeiros são estratégias também utilizadas no entanto numa fase mais avançada;
9. Os seus principais concorrentes são empresas já internacionalizadas ou com objetivos futuros de internacionalização, pois não se comparam Às do mercado domestico logo a partir da sua estratégia. (Tanev, 2012)

Este tipo de internacionalização não se compara a uma internacionalização tradicional, partindo logo do suposto que é realizado numa fase tão precoce. A decisão em direcionar a atividade de uma empresa para o mercado estrangeiro parte de diferentes tipos de fatores e oportunidades identificados como (Pawęta, 2013):

- Conseguirem dar resposta e colmatarem falhas a certos nichos de mercados internacionais, na qual os fornecedores locais não conseguem suprimir;

- Mercados bastante monopolizados, na qual certas empresas já possuem grande vantagem competitiva e conseguem dominar o cliente, criando assim a necessidade de procurar um mercado onde não haja essa monopolização, como o contrário, a necessidade da empresa em monopolizar um mercado;

- Mercados domésticos bastante pequenos, sem espaço param novas empresas, como também, disponibilidade insuficiente de recursos;

- Através de relacionais internacionais, são descobertas novas oportunidades em mercados estrangeiros. Estas relações são uma alavanca para a decisão de internacionalização, disponibilizando informações e conhecimento para a definição de capacidade competitiva elevada;

- Cada vez mais a procura dos clientes por produtos inovadores, customizados e diferentes, correspondendo ainda a nichos de mercado, capta a atenção das empresas, dado o seu potencial (Pawęta, 2013).

O conceito de *Born Global* veio afrontar as teorias tradicionais como o caso do Modelo Uppsala. Enquanto o modelo de Uppsala demonstra que a internacionalização é feita de forma faseada e o conhecimento é obtido ao longo da internacionalização, optando inicialmente por mercados com uma distância psíquica menor nas *Born Globals* a internacionalização faz parte da atividade da empresa desde cedo ou até mesmo da sua formação, e a atuação em vários mercados permite o seu desenvolvimento. A teoria da rede de contactos acaba por se complementar à *Born Global*, pois é através desta rede que as empresas acabam por obter sucesso e potencializarem-se com a sua internacionalização. (Marcos & De Oliveira, 2014)

As *Born Globals* são *startups* pois dadas as suas características inovadores e *out of the box* que permitem uma internacionalização tão rápida e da forma como é desenvolvida, contribuída principalmente pelos gestores empreendedores que se encontram à frente da empresa.

O segundo capítulo é dedicado à metodologia de investigação utilizada no desenvolvimento desta dissertação de mestrado. Irão ser apresentados os tipos de recolha de dados/informação desde a revisão de literatura ao estudo empírico, tal como o seu tratamento e interpretação.

Esta dissertação de mestrado foi assente numa abordagem mista, através da combinação de metodologias de investigação tanto qualitativas como quantitativas.

Uma abordagem qualitativa tem como objetivo obter dados, mas sobretudo a consequente análise e interpretação dos mesmos (Bruner, 1990), ou seja, é a pesquisa de informações e de dados através da observação, descrição, compreensão e estudo de um determinado fenómeno. Por sua vez, uma abordagem quantitativa está mais associada e pesquisas experimentais e estatísticas (Kaplan & Duchon, 1998) ou seja, é a pesquisa numérica e estatística de informações e de dados, destinada sobretudo à resolução de um determinado problema.

A escolha em concreto das metodologias a usar num trabalho de investigação depende dos objetivos do trabalho e essa articulação tem de ser perfeita.

Neste caso, existe, por um lado, o objetivo de descrever o setor das empresas *startup* em Portugal e traçar a sua evolução recente pelo que se procedeu ao levantamento das empresas do setor e posteriormente ao tratamento estatístico simples de algumas variáveis obtidas em base de dados empresarial; usando-se, portanto, metodologia quantitativa adequada para realizar o levantamento da situação e sua descrição.

Por outro lado, pretende-se explicar o fenómeno da internacionalização de *startup*, as motivações e dificuldades, conhecer mais e melhor a realidade pelo que se recomenda agora uma abordagem qualitativa e exploratória, usando quer levantamento bibliográfico, quer entrevistas aos agentes envolvidos e análise de documentos e sobretudo o uso da técnica do estudo de caso. Acrescente-se, por fim, que para o desenvolvimento do estudo de caso foi utilizada a combinação de fontes e técnicas de análise, uma entrevista semiestruturada e análise documental. Na entrevista foi possível recolher dados tanto qualitativos como quantitativos de forma a perceber quais as principais mudanças na empresa tanto a nível de gestão e financeiras, quais as técnicas utilizadas no processo de internacionalização tal como motivações, barreiras e apoios obtidos. Na análise documental, foi utilizada a plataforma SABI, para retirar dados

quantitativos da empresa e conseguir comprovar a informação obtida na entrevista relativamente ao crescimento económico da empresa

Um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa certos fenómenos no contexto real, permitindo " reunir informações detalhadas e sistemáticas" (Freitas & Jabbour, 2011, p. 10). Este tipo de investigação permite obter dados reais e qualitativos que não são possíveis de obter aquando um estudo apenas quantitativo. De facto, através da recolha e análise apenas de dados quantitativos, não é possível compreender como as *startups* se comportam aquando um processo de internacionalização, quais as técnicas utilizadas na internacionalização, quais as maiores dificuldades e qual o seu resultado, por isso foi escolhido o estudo de caso pois este tipo de investigação, "é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional." (Freitas & Jabbour, 2011, p. 13)

Para este estudo de caso optou-se apenas pela utilização de um caso único e de sucesso. Apesar de a utilização de apenas de um caso único estar associado a resultados não tão fidedignos e não ser possível a utilização de hipóteses ou comprovação de teorias, neste estudo pretende-se apenas perceber como esta *startup* se tornou um caso de sucesso, sendo assim um estudo de caso descritivo.

De acordo com Bluhm, Harman, Lee e Mitchell (2011), a investigação qualitativa torna-se fundamental para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e entender como esses processos se desenrolam ao longo do tempo. De entre os diferentes métodos de investigação qualitativa, o estudo de caso é o mais utilizado na área dos negócios internacionais (Piekkari, Welch & Paavilainen 2009).

Para Yin (2001, 2009), o estudo de caso é o recurso metodológico mais indicado quando o investigador procura dar resposta a questões do tipo "como?" e "porquê?", e pode ser definido como uma pesquisa empírica que tem como objetivo, explorar, explicar ou descrever um tema atual dentro do seu contexto real, principalmente quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos em causa e quando o enfoque está sobre um fenómeno contemporâneo.

(Yin, 2001, 2009) alerta, no entanto, para o facto de este método de investigação poder apresentar falta de rigor na investigação, poder fornecer pouca base para uma generalização científica, bem como para o facto do investigador poder, de alguma forma, "corromper" o estudo através de visões tendenciosas que podem influenciar o

resultado das conclusões. Ainda assim, existem diversas formas de evidenciar a validade e fiabilidade de um estudo de caso, e apesar de um estudo de caso se dedicar apenas à análise, descrição e compreensão de determinados estudos em particular (de indivíduos, grupos ou situações específicas), o mesmo pode ser, posteriormente, comparado com outros casos de forma a formular determinadas generalizações (Lessard-Hébert et al., 1994, citado por Morgado, 2012, p. 96). Neste contexto, relaciona-se a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega (Vieira, 1999), assim como a possibilidade de diferentes investigadores, utilizando os mesmos instrumentos poderem chegar a resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno (Stake, 1995; Punch, 1998 citado por Coutinho & Chaves, 2002). Adicionalmente, (Yin, 2009) considera que o mesmo estudo pode analisar vários casos, sendo preferível esta abordagem aquela que utiliza apenas um caso uma vez que permite verificar a convergência dos mesmos ou distinguir situações contrastantes.

Entretanto, na pesquisa quantitativa foram utilizadas fontes secundárias que permitiram obter dados privados e públicos nacionais em duas plataformas distintas, o *website* Startup Hub Portugal e a SABI, base de dados empresarial disponibilizada pela BV DijK. Através da Startup Portugal foi possível obter uma listagem de todas as empresas portuguesas classificadas como do tipo *startup* à data de Maio de 2020; com recurso à base de dados SABI foi possível recolher informação sobre as referidas empresas entre 2010 e 2018 sobre aspetos como: informação legal, tipo de atividade económica desenvolvida, dados financeiros chave, empregados, balanços, demonstrações de resultados, diretores, gestores, auditores de contas, bancos.

Com este procedimento foram obtidos dados que permitiram a realização de um diagnóstico quantitativo às empresas do tipo *startup* no mercado Português, com o objetivo de perceber como se encontra o mercado e caracterizar um perfil geral através dessas informações. Para isso foi realizada uma análise estatística simples, com a produção de médias, máximos, mínimos e desvios padrões às principais variáveis financeiras, permitindo comparações e análises de evolução ao longo do tempo.

Refira-se, para finalizar, que de forma a conseguir interligar a pesquisa quantitativa com o estudo de caso foi realizado uma análise comparativa. Para esta análise comprovativa utilizou-se a triangulação de dados, que permitiu assim corroborar a informação fornecida na entrevista tal como, conseguiu-se perceber se a empresa em estudo corresponde ao perfil elaborado com base na análise quantitativa do setor de *startups*

em Portugal. O enquadramento teórico, produzido na revisão de literatura, é também pertinente na análise de dados deste estudo de caso, na medida em que se consegue perceber quais as variáveis utilizadas pela empresa, que permitiram que este se tornasse um caso de sucesso, por comparação com os principais contributos da literatura conexa.

3.1. Análise do Mercado de *Startups* em Portugal

Tendo em vista caracterizar a evolução e situação atual das empresas portuguesas do tipo *startup*, retirou-se do *site* Startup Portugal listagem de empresas classificadas como s*tartup* à data de Maio de 2020 e que nos identifica todas as *startups* registadas em Portugal, de acordo com aquela entidade. Após a identificação das empresas *startup* foi usada a base de dados SABI para recolher dados financeiros e de gestão sobre essas empresas entre 2010 e 2018, excluíram-se apenas empresas não tinham qualquer tipo de dados, que já se encontravam inativas ou que não tinham qualquer tipo de volume de negócio registado naquele período.

No final dessa filtragem obteve-se uma amostra composta por 1250 empresas, relativamente às quais se apresenta a seguinte análise.

3.1.1. Análise Demográfica

Em Maio de 2020, existiam 1250 *startups* em Portugal que se apresentavam em funcionamento e com dados estatísticos disponíveis, no período de 2010 a 2018. Dessas empresas, 750 empresas eram constituídas sob a forma jurídica de sociedade por quotas, 356 por sociedade unipessoal por quotas, 141 *startups* eram sociedades anónimas e, apenas, 2 eram entidades estrangeiras a operar em Portugal. Com estes dados conseguimos perceber que cerca de 71% do total das empresas deste tipo são constituídas por mias que um sócio/acionista.

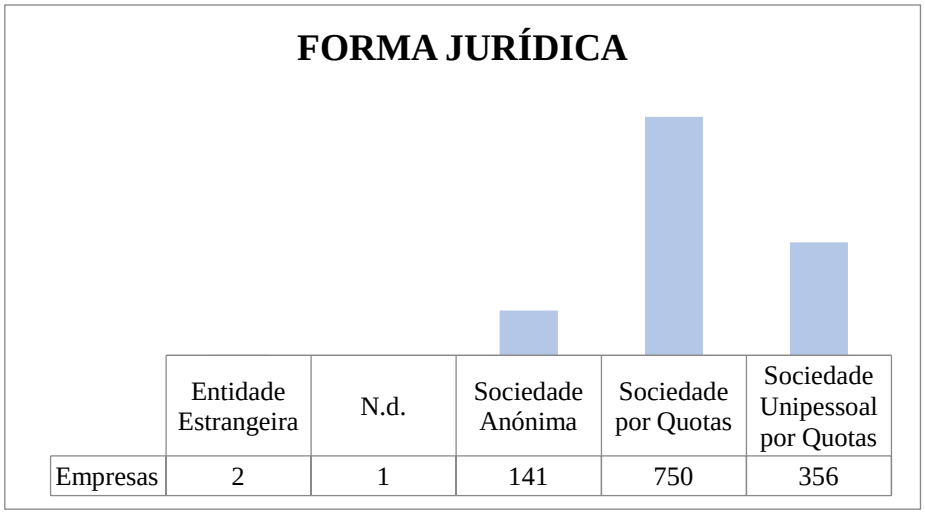

Gráfico 1: Forma Jurídica das *Startups*

Fonte: SABI (Elaboração própria)

Em termos de antiguidade, apenas 280 *startups* tem mais de 10 ou mais anos de existência, correspondendo a cerca de 22% do total, enquanto isso 646 empresas (52% do total) tem 5 a 9 anos de antiguidade, com destaque para as empresas com 5 anos (179 empresas), seguindo-se as com 7 anos (156 *startups*) e notando-se um decréscimo a partir dos 8 aos 9 anos com menos empresas. Já com 2 a 4 anos de antiguidade existiam 324 empresas (26% do total), sendo que apenas 67 tinham apenas 2 anos de existência.

Antiguidade	Nº Empresas	% do Total
2 Anos	67	5%
3 Anos	112	9%
4 Anos	145	12%
5 Anos	179	14%
6 Anos	126	11%
7 Anos	156	12%
8 Anos	87	7%
9 Anos	98	8%
10 Anos	81	6%
11 Anos	77	6%
12 Anos	85	7%
13 Anos	37	3%

Tabela 1: Antiguidade das *Startups*

Fonte: SABI (Elaboração própria)

Em termos de número de colaboradores (ver Gráfico 2), a grande maioria são empresas com poucos funcionários, sendo que 1077 tem entre 1 a 10 colaboradores, ou seja, 86% do total. Percebe-se assim que muitas destas empresas ainda se caracterizam como micro empresas, apenas 27 das empresas (correspondendo a 2,2%) podem ser consideradas médias ou grandes empresas (apenas 2 empresas).

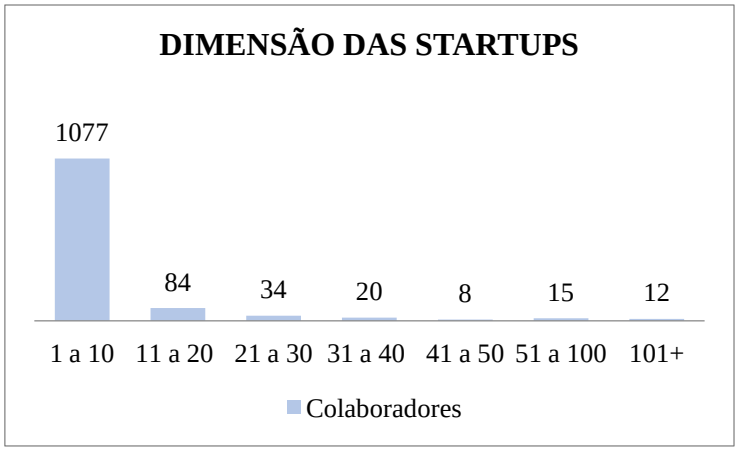

Gráfico 2: Dimensão das empresas (Nº de Colaboradores)

Fonte: Elaboração Própria (SABI)

A nível de localização (ver Tabela 2), o distrito do Porto apresenta a maior concentração de *startups* correspondendo a 20,4% do total, seguindo-se o distrito de Lisboa com 17,3%, Aveiro com 11,8% s e Coimbra com 10,2% das empresas em análise. Os distritos de Ponta Delgada e Guarda são dos que menos concentração têm, com 0,1% e 0,2% respetivamente. Denota-se, assim, uma maior concentralização destas empresas no Norte e Centro de Portugal.

DISTRITOS	EMPRESAS	% DO TOTAL
Aveiro	147	11,8 %
Beja	6	0,5 %
Braga	134	10,7 %
Bragança	9	0,7 %
Castelo Branco	63	5,0 %
Coimbra	127	10,2 %
Évora	46	3,7 %
Faro	31	2,5 %
Guarda	3	0,2 %
Leiria	63	5,0 %
Lisboa	216	17,3 %
Ponta Delgada	1	0,1%
Portalegre	8	0,6 %
Porto	255	20,4 %
Santarém	34	2,7 %
Setúbal	45	3,6 %
Viana do Castelo	21	1,7 %
Vila Real	20	1,6 %
Viseu	21	1,7 %

Tabela 2: Nº de *Startups* por Distritos

Fonte: SABI (Elaboração própria)

Do total de *startups* destacam-se as empresas associadas a atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares com 415 *startups*, correspondendo a 33,2%, e de atividades de informação e comunicação, com 361 empresas ou seja 28,9%. Em minoria destacam-se as indústrias extrativas (2 empresas), atividades de captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição (3 empresas) e outras atividades de serviço (2 empresas). A maioria das empresas está ligada ao fator tecnológico, que segundo diversos autores, faz parte do ecossistema das *startups*.

TIPOLOGIA	Nº EMPRESAS	% TOTAL DE EMPRESAS
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	19	1,5 %
B - Industrias Extrativas	2	0,2 %
C- Indústrias transformadoras	112	9,0 %
D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	2	0,2 %
E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	3	0,2 %
F - Construção	45	3,6 %
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos; Automóveis e motociclos	139	11,1 %
H - Transportes e armazenagem	9	0,7 %
I - Alojamento, restauração e similares	11	0,9 %
J - Atividades de informação e de comunicação	361	28,9 %
K - Atividades financeiras e de seguros	7	0,6 %
L - Atividades imobiliárias	12	1,0 %
M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	415	33,2 %
N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio	51	4,1 %
P - Educação	19	1,5 %
Q - Atividades de saúde humana e apoio social	16	1,3 %
R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e Recreativas	25	2,0 %
S - Outras atividades de serviços	2	0,2 %

Tabela 3: Nº de empresas por tipologia (CAE)

Fonte: SABI (Elaboração própria)

3.1.2. Análise Económica e Financeira

Numa perspetiva mais económica, analisando no total das empresas no período em análise, verificou-se um aumento substancial no volume médio de negócios, embora, em todos os anos haja empresas com volume negócios a 0. Em 2016, analisando a

média, esta apresenta um desvio padrão superior aos outros anos, isto deve-se à grande dispersão de valores comparando todas as empresas, podendo estar associado por exemplo que foi neste ano que uma das empresas apresentou o valor mais elevado do volume de negócios (115 451 500€). Houve também uma queda do máximo de volume de negócios em 2014 e de novo em 2017 a 2018 (ver Tabela 4).

Conforme visto anteriormente existe uma maior numero de empresas com 5 a 3 anos de antiguidade e analisando a média do volume de negócios das empresas conseguimos perceber que estas empresas tem um contributo positivo e resultados relevantes, pois são nestes anos em que a média é superior e com resultados bastante bons.

Volume de Negócios (milhares de €)								
2018	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
€ 609,30	€ 567,14	€ 445,20	€ 353,83	€ 223,49	€ 202,84	€ 160,84	€ 146,88	€ 67,67
Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo
€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo
€ 70 557,43	€ 102 335,24	€ 115 451,50	€ 90 427,27	€ 30 479,46	€ 49 605,05	€ 43 429,11	€ 32 213,72	€ 17 750,83
Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão
€ 3 225,55	€ 3 659,47	€ 3 688,50	€ 2 989,92	€ 1 409,61	€ 1 751,82	€ 1 554,30	€ 1 544,69	€ 696,66

Tabela 4: Volume de Negócios das *Startups* em Portugal

Fonte: SABI (Elaboração própria)

A venda e prestação de serviços de uma empresa pode ser efetuada em diferentes vias, quer seja efetuada em Portugal, tal como tudo o que sejam exportações. As exportações intracomunitárias, para a União Europeia (UE), representam um maior peso no total de volumes de negócios do que as restantes exportações. De 2010 a 2016, tanto as exportações intra como as extra comunitárias tem vindo a crescer, no entanto houve uma diminuição em 2018 no peso das exportações para a UE de 10,14% em 2017 para 9,70%, cerca de 0,44 pp, refletindo-se num aumento significativo no peso das exportações extracomunitárias de 6,86% em 2017 para 7,87% em 2018, cerca de 1,01 pp. Neste período em análise houve empresas sem qualquer tipo de atividade exportação tal como o contrário (100%) (ver Tabela 5).

PESO DAS EXPORTAÇÕES UE (%)								
2018	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
9,70%	10,14%	8,88%	6,49%	4,83%	3,92%	3,22%	2,77%	1,87%
Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,01%	100,00%	100,00%	100,00%
Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão
23,13%	24,32%	23,43%	20,08%	17,66%	16,00%	14,53%	14,13%	11,24%
PESO DAS EXPORTAÇÕES EXTRACOMUNITÁRIAS (%)								
2018	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
7,87%	6,86%	6,33%	5,57%	3,89%	2,53%	2,31%	1,26%	0,96%
Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão
21,51%	20,13%	19,71%	18,46%	15,36%	12,26%	12,14%	8,85%	8,08%

Tabela 5: Peso das exportações na UE e Peso das Extracomunitárias no Volume de Negócios

Fonte: SABI (Elaboração Própria)

Numa perspetiva geral, as exportações têm apresentado um peso crescente desde 2010 no volume de negócios das *startups*, mesmo que existam muitas empresas sem qualquer tipo de atividade internacional (mais de metade sem quaisquer valores de exportação em 2018). O maior crescimento notado foi de 2014 para 2015, sendo que aumentou cerca de 3.36 pp. A partir deste ano, sem dúvida que, o grau de internacionalização das empresas *Startups* tem vindo a aumentar a ritmos mais lentos, no entanto sem dúvida que em 2018 foi o ano onde a média geral do peso das exportações no volume de negócios foi o mais elevado (17,6% contra apenas 2,8% em 2010). Consegue-se assim perceber que cada vez mais as *startups* desenvolvem as suas atividades para o estrangeiro (ver Tabelas 5 e 6).

PESO DAS EXPORTAÇÕES TOTAIS (%)								
2018	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
17,57%	17,00%	15,21%	12,07%	8,71%	6,45%	5,53%	4,02%	2,83%
Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,01%	100,00%	100,00%	100,00%
Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão
32,01%	32,08%	30,91%	27,79%	24,02%	20,95%	19,93%	17,25%	14,48%

Tabela 6: Peso total das exportações no volume de negócios

Fonte: SABI (Elaboração própria)

No que diz respeito ao *Earnings Before Interest, Taxes, Depreceation and Amortization* (EBITDA) enquanto percentagem do volume de negócios, verifica-se que em todos os anos a média da rendibilidade das *startups* foi sempre negativa (ver Tabela 7). Os anos mais favoráveis foram 2010, 2011 e 2018. Deve destacar-se o facto de a percentagem de empresas com EBITDA positivo aumentar todos os anos, passando de 13% do total em 2010 para 66% do número total de *startups* em 2018 (ver Tabela 8). Desta forma dois terços das *startups* portuguesas registam EBITDA positivo em 2018.

RENDIBILIDADE DAS STARTUPS (%)								
2018	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
-0,20	-0,57	-1,07	-1,05	-0,59	-0,66	-0,58	-0,11	-0,07
Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo
-7605	-9000	-9000	-9000	-9000	-9000	-9000	-9754	-4212
Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo
1362	369	1485	5676	1053	191	2132	505	178
Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão
291	641	1572	1970	4420	1236	24114	331	131

Tabela 7: Rendibilidade das *Startups* (EBITDA/Volume de Negócios)

Fonte: SABI (Elaboração própria)

PESO DE STARTUPS COM EBITDA POSITIVO (%)								
2018	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
66%	63%	56%	46%	38%	31%	23%	18%	13%

Tabela 8: Peso de *startups* com EBITDA positivo

Fonte: SABI (Elaboração própria)

Relativamente à eficiência das vendas (volume de negócios por trabalhador) conseguimos perceber que esta métrica tem todos os anos um aumento significativo, principalmente de 2016 para 2017 em que se verificou um aumento na média de 15,83 milhares de €. A partir de 2015 mais de metade das empresas apresentou uma eficiência positiva (ver Tabela 9).

Apesar de em 2018 ser o ano com a eficiência mais elevada, na qual um colaborador contribui com 61,26 milhares de € do volume de negócios, a dispersão de resultados das empresas é elevada, ou seja, houve empresas com resultados bastante diferentes.

Podemos perceber que com o aumento do número de trabalhadores, que acontece ao longo dos anos, estes contribuem positivamente para os resultados das *startups*.

EFICIÊNCIA DAS VENDAS (milhares de €)								
2018	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média
€ 61,26	€54,82	€ 38,99	€ 33,00	€ 25,78	€ 22,12	€15,40	€ 14,25	€ 9,99
Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo
€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo
€ 2331,28	€ 1840,17	€ 954,14	€ 1159,32	€ 1191,55	€ 3100,32	€ 3102,08	€ 2928,52	€ 2368,57
Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Desvio Padrão
€135,50	€ 114,91	€ 77,93	€ 77,46	€ 79,28	€ 113,54	€ 102,09	€ 109,91	€ 98,44

Tabela 9: Eficiência das Vendas (Volume de Negócios / Trabalhador)

Fonte: SABI (Elaboração própria)

Como resumo geral, dir-se-á que, há uma maior concentralização de *startups* no Norte e Centro do país, compostas por sociedades por quotas, com uma média de 1 a 10 trabalhadores, ligadas principalmente aos setores de comunicação, inovação e tecnologia, na maioria entre os 3 a 5 anos de operacionalização no mercado. Estas empresas têm apresentado valores crescentes a nível de volume de negócios, no entanto com grandes diferenças de resultados umas das outras. Apesar da rendibilidade das *startups* ainda ser, em média, negativa, este padrão tem vindo a melhorar apresentando em 2018 uma média muito próxima de uma rendibilidade positiva. A nível de internacionalização, apresentam um grau de internacionalização moderado, com tendência a aumentar ao longo dos anos focando cada vez mais as suas vendas e prestação de serviços para o estrangeiro, com um aumento para as exportações fora da União Europeia.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, obteve-se a participação de uma empresa *startup* Portuguesa, a AddVolt que já desenvolve atividade internacional.

Ao longo deste capítulo iremos perceber como é a AddVolt, como se compara a outras *startups* portuguesas e como se realizou todo o processo de internacionalização, através de uma entrevista realizada com o CEO, tendo em conta também o enquadramento teórico desenvolvido anteriormente.

4.1. Apresentação AddVolt

4.1.1. Caracterização genérica

A AddVolt é uma *startup* portuguesa que se dedica ao desenvolvimento de um sistema de *plugin* elétrico com o objetivo de fornecer uma energia limpa, reduzir emissões de CO2 e contribuir para uma melhor qualidade de vida.

Os três valores da empresa são a transparência, agilidade e confiança assentes em três grandes áreas de atuação: social (criação de soluções sem ruido e sem poluição, para uma melhor qualidade de vida), ambiental (utilização de energia elétrica renovável para contribuir para uma melhor qualidade de ar e veículos ecológicos) e económico (desenvolvimento de soluções eficientes para diminuir o custo total de veículos).

A AddVolt encontra-se registada desde dia 23 de Junho de 2014, no distrito do Porto, a qual surgiu durante o desenvolvimento de um projeto de dissertação. Está sedeada, atualmente em São Mamede de Infesta, Porto, e conta com uma filial em Kirrweiler, na Alemanha.

Fundada por 4 recém-engenheiros, apresenta-se atualmente como uma sociedade anónima, composta assim por 6 acionistas e um conselho de administração de 5 pessoas. Dentro dos acionista conta com empresas portuguesas como alemãs.

Encontra-se inscrita com o CAE 29310, fabricação de equipamento elétrico e eletrónico para veículos automóveis, inserido na secção C, Industrias Transformadoras.

Distrito	Forma Jurídica	Antiguidade	CAE
Porto	Sociedade Anónima (6 acionistas)	6 Anos	Secção C – Industrias Transformadoras CAE 29310- Fabricação de equipamento elétrico e eletrónico para veículos automóveis.

Tabela 10: Quadro Informativo AddVolt

Fonte: SABI (Elaboração Própria)

Considerando o resumo da informação mais relevante disponível na Tabela 10, verifica-se que a AddVolt desde a sua criação tem tido um crescimento constante de volume de negócios, no entanto em 2018 obteve valores inferiores significativos em comparação com o ano anterior, menos 7 120 €.

Relativamente aos colaboradores, em 2018 tinham 8 funcionários, mais 4 relativamente ao início da empresa, na qual tinham apenas os 4 fundadores. No ano de 2015 contrataram mais um funcionário e só voltaram a aumentar o numero de funcionários em 2017 com a contratação de mais 3 colaboradores. O ano de 2018 foi o ano em que o valor da eficiência das vendas foi mais elevado, em que a cada colaborador na sua função arrecadou 3 630€ do volume do negócio.

Ao nível do total de ativos, ou seja, todos os bens e direitos que a empresa possui, esta apresenta ao longo dos anos um crescimento sustentado. Apesar de em 2018, o volume de negócios ter um decréscimo, o total de ativos tem um comportamento inverso, um aumento de 357 121€ face a 2017. Apesar de esta métrica ter sempre um crescimento, a rendibilidade da empresa, a nível operacional, é sempre negativa. Destaca-se 2017 com uma taxa superior aos outros anos, -445%, no entanto em 2018 voltou a diminuir, tendo o mesmo comportamento do volume de negócios.

Em termos de resultados líquidos do exercício, que nos dá a conhecer o lucro efetivo da empresa, este vai ao encontro da taxa de rentabilidade da empresa, apresentando valores negativos. Destaca-se um grande decréscimo, em 2018 face a 2017, cerca de 111 124 €-. Conseguimos, assim perceber que a empresa não está a conseguir gerar lucro, mas sim está a ter prejuízo, não se conseguindo financiar a si própria.

Dentro da atividade em si, a AddVolt tem uma grande atividade exportadora, com inicio em 2017, na qual 95% das suas vendas e prestações de serviços foram realizadas para o estrangeiro. Em 2018, apesar da sua atividade de exportação diminuir, cerca de 9,63 pp, corresponde, na mesma, a grande parte. Destas exportações, todas foram efetuadas apenas dentro da União Europeia, não tendo qualquer tipo de prestação de serviços ou venda para países fora da UE.

O Ano de 2019 foi sem dúvida o melhor ano tanto a nível de volume de negócios, tendo um aumento em 2019 de 475 441€ face a 2018, tal como na rendibilidade da empresa de -51%, melhor resultado dos restantes anos. Ao momento não foi possível obter dados ao nível das exportações. Se continuar neste ritmo poderá atingir capacidade de se financiar a si própria.

Resultados Financeiros AddVolt						
	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Volume de Negócios	€ 497 364	€ 21 923	€ 29 043	€ 230	€ 1030	€ 0
Total de Ativos	€ 2 160 571	€ 1 172 438	€ 815 317	€ 390 876	€363 581	€ 143 049
Rendibilidade da Empresa	-51%	-935%	-445%	-26185%	-4039%	0%
Resultado Líquido do Exercício	€ -202 972	€ -157 870	€ -46 746	€ -20 626	€ -14 672	€ - 16 606
Peso das Exportações	-	85,46%	95,09%	0%	0%	0%
Nº colaboradores	11	8	8	5	5	4
Eficiência das Vendas	-	€ 2 740	€ 3 630	€ 5	€210	€0

Tabela 11: Resultados Financeiros da AddVolt

Fonte: SABI (Elaboração Própria)

4.1.2. Comparação com o setor das *startups* portuguesas

Já conhecendo o perfil da AddVolt, tanto em termos financeiros como de caracterização da empresa, é necessário perceber se esta *startup* se insere dentro do perfil que foi obtido anteriormente na análise de mercado de *startups* em Portugal e quais as características se destacam podendo ser estas que caracterizam um caso ou não de sucesso.

Com a ajuda da Tabela 12, verificando a antiguidade da empresa, localização, forma jurídica, atividade e número de colaboradores, a AddVolt não verifica as mesmas características na forma jurídica, sendo apenas uma sociedade anónima enquanto na maioria das *startups* em análise estas são sociedades por quotas, tendo de ter no mínimo 2 sócios acionistas e não 5 sócios, e no tipo de atividade, não se inserindo dentro das duas secções de atividade com um maior número de empresas *startup*. Apesar de não ser das secções principais, a secção de atividade onde a AddVolt se insere capta um grande número de empresas, não sendo das menos atrativas.

Métrica	Perfil Geral	AddVolt
Antiguidade	5-9 Anos	6 Anos
Distrito	Norte (Porto, Braga)	Porto
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade Anónima
Atividade	Secção M - Atividades de Consultoria científicas, técnicas e similares (CAE 69-74) Secção J - Atividades de Informação e de Comunicação (CAE 58-63)	Secção C - Industrias Transformadoras (CAE 29)
Colaboradores	1-10 Colaboradores	8 Colaboradores (em 2018)

Tabela 12: Quadro Comparativo Demográfico do Perfil Geral vs AddVolt

Fonte: Elaboração Própria

Comparando, na Tabela 13, todas as métricas analisadas anteriormente, a AddVolt não apresenta os valores parecidos com o perfil geral nem o mesmo comportamento de crescimento ou decréscimo. Destaca-se o peso das exportações totais, na qual a AddVolt apresenta valores muito superiores à média das empresas, apesar de só obter atividade a partir de 2017.

Contudo, tanto ao nível do volume de negócios, rendibilidade da empresa como de eficiência da empresa, apresenta valores bastante inferiores à média das empresas.

Quanto no perfil geral de ano para ano houve sempre um crescimento das métricas, a AddVolt demonstra um decréscimo em 2018, não acompanhando o comportamento geral das *startups* analisadas anteriormente.

MÉTRICA	PERFIL	2018	2017	2016	2015	2014
Volume de Negócios	Geral	€ 609 300	€ 567 140	€ 445 200	€ 353 830	€ 223 490
	AddVolt	€ 21 923	€ 29 043	€ 230	€ 1030	€ 0
Peso das Exportações Totais	Geral	17,57%	17,00%	15,21%	12,07%	8,71%
	AddVolt	85,46%	95,09%	0%	0%	0%
Rendibilidade da Empresa	Geral	-0,20%	-0,54%	-1,07%	-1,05%	-0,59%
	AddVolt	-935%	-445%	-26185%	-4039%	0%
Eficiência da Empresa	Geral	€ 61 260	€54 820	€ 38 990	€ 33 000	€ 25 780
	AddVolt	€ 2 740	€ 3 630	€ 5	€210	0€

Tabela 13:Quadro Comparativo Financeiro do Perfil Geral vs AddVolt

Fonte: Elaboração própria

Verificando assim esta comparação, podemos perceber que a Addvolt numa perspetiva menos financeira, mas sim de caracterização de empresa, apresenta um perfil bastante idêntico a grande maioria das empresas s*tartups* mas o mesmo não acontece verificando as métricas financeiras. Destaca-se o peso das exportações, ao qual desde já conseguimos perceber que a empresa tem uma grande atividade exportadora e encontra-se bastante focada para o estrangeiro, logo após 3º ano de existência. Já pela forma jurídica, dada a necessidade de captação de investimento em Portugal como no estrangeiro poderá ter sido um ponto fulcral na definição da constituição da empresa.

A Addvolt ainda é uma empresa pequena, no entanto, começou a ter uma maior alavancagem a partir de 2018, com resultados bastante positivos em 2019,como analisado anteriormente.

4.2. Entrevista ao fundador da AddVolt

4.2.1. Entrevista

A Entrevista com a empresa da AddVolt, contou com um dos quatro sócios fundadores da *startup*, no dia 24 de Agosto de 2020 pelas 17h, tendo uma duração de aproximadamente 45 minutos. Esta entrevista teve como objetivo perceber o funcionamento da empresa, como a internacionalização se procedeu, tanto a nível de barreiras, motivações, processos e mudanças internas, como também, o resultado desse processo de internacionalização.

M.: Boa Tarde Bruno. Antes de mais, agradeço-lhe pela sua disponibilidade em participar no meu projeto de tese com a AddVolt, como estudo de caso. Peço-lhe desde já a sua autorização para poder gravar e utilizar esta informação no estudo.

CEO: Olá Mariana. Sim claro.

M.: Muito bem Bruno, vamos então começar, são algumas perguntas de desenvolvimento, qualquer dúvida na questão por favor interrompe-me. Como surgiu a AddVolt? E quais foram os vossos principais objetivos a longo prazo?

CEO: A AddVolt surgiu durante um projeto de tese mestrado na faculdade de engenharia do Porto, por acaso da minha tese de mestrado, e juntamente com outros 3 engenheiros eletrotécnicos, começamo-nos a envolver no projeto e a tentar resolver um problema que descobrimos ocasionalmente durante a nossa tese. Então para o desenvolvemos, começamos a falar com transportadoras, todas nacionais, e queríamos no fundo retirar disso a redução de emissões e reduzir o ruído dos camiões. Este era o nosso projeto. Então para já era estudar o que era as frotas, qual eram as necessidades dos camiões, estudamos os dados da Luís Simões, que nos deu um camião específico, e que nós, por surpresa, descobrimos que os camiões refrigerados, que transportam fármacos e legumes, tinham um motor a *diesel* dedicado só para refrigerar a mercadoria. Portanto, foi para nós uma surpresa, que não sabíamos que existia um camião com dois motores a *diesel*, que é uma coisa que não faz muito sentido, ter um motor a diesel só para refrigerar a mercadoria, que é responsável por 30% do consumo do combustível do veículo e cerca de uma tonelada de CO2 por mês para a atmosfera por cada veículo.

Então, nós quando descobrimos este camião específico, surgiu logo a preocupação de perceber se era um caso isolado ou se era assim no mundo, se era assim que acontecia e

se existia o mesmo problema a nível internacional, porque se não, não valia a pena estarmos a investir o nosso tempo a resolver um único caso e, assim começa aqui logo a decisão de ser ou não internacional, porque se formos, começamos logo a perceber "ok, isto é um caso na Luís Simões, quantas mais empresas de transporte em Portugal têm este problema de conseguir em *diesel* ter emissões de CO2 e elevado ruído, para refrigerar mercadoria, e quantas mais empresas na Europa e no mundo?". E pronto descobrimos que existia 4,5 milhões de veículos com este problema no mundo, 1 milhão e 100 mil na Europa e 5 mil em Portugal.

A partir daqui, no desenvolvimento de uma solução, desde início que pensamos sempre numa solução podermos servir as empresas de transportes nacionais como internacionais. Nasce logo, um *mindset* internacional, a partir do momento de resolver um problema. Isto é aquilo que vocês lhe chamam total *availability* da marca, que fazem uma análise de mercado, porque nós imediatamente começamos a perceber a dimensão do mercado, deste problema em especifico, no mercado nacional, europeu e depois global, para depois percebermos se o problema era só de Portugal ou se existia outras geografias com o mesmo problema e as dimensões que ele toma nessas geografias. Logo assim ajuda a decidir quais os mercados a investir.

M.: Então vocês já vinham logo de início com uma perspetiva de futuro para o mercado internacional. Qual foi a vossa sequência de entrada no mercado internacional? Quais são os mercados que neste momento vocês estão? Em que ano entraram e qual foi o motivo de entrada nesses mercados (fator de decisão)?

CEO: Em 2013, desenvolvemos uma projeto de mestrado, em que nem tínhamos um protótipo laboratorial, não conseguíamos fazer nada com aquilo a nível internacional. Portanto logo automaticamente, o primeiro mercado é o nacional, em que nós queremos passar de uma fase de protótipo laboratorial para uma prova de conceito em estrada real. De 2014 a 2016, estivemos muito focados em desenvolver um piloto nacional, neste caso com a Luís Simões. Em 2016, provamos que conseguíamos trazer benefícios e resolver para este problema num camião em Portugal. Naquele momento fomos percebendo quais eram os mercados em que conseguíamos ter uma estratégia de entrada noutros países, de forma mais rápida, e percebemos que os fabricantes de camiões e as maiores frotas estavam localizadas no centro da Europa, na Alemanha, onde temos os fabricantes da Scania, na Suécia, onde temos a Volkswagen a Mercedes que é da Haider. Portanto o maior core, estava em França e Alemanha.

Ou seja em 2016, foi quando conseguimos provar os benefícios e que a solução funcionava, o nosso próximo objetivo foi certificar, industrializar, para poder testar esta solução na Alemanha, também. Então de 2016 a 2018 tivemos só a fazer o processo de industrialização, focados no mercado Alemão. Em 2018, participamos na maior feira de camiões e autocarros, a nível mundial, que acontece na Alemanha, de 2 em 2 anos, em que apresentamos a nossa solução, que já estava pronta a ser comercializada e portanto fomos a essa feira apresentar a nossa solução e fomos a primeira empresa portuguesa a subir ao pódio na *Trailor Inovation Award* , em que ficamos em 3ª lugar na categoria de ambiente , mas fomos ao pódio.

Portanto em 2018 em adiante, começamos a nossa fase de comercialização com maior foco no mercado da Europa central, portanto Alemanha, Bélgica, Holanda e França, eram estas as geografias.

E depois desde então como nós apresentamos a solução na Alemanha, automaticamente tivemos mais visitas de clientes alemães ou mercados periféricos no centro da europa começamos a procura e a estabelecer algumas parcerias com distribuidores na Alemanha e até tínhamos investidores, por causa da nossa estratégia… Vou voltar atrás para entenderes.

Em 2016 tínhamos a solução provada e queríamos ir para a Alemanha. Percebemos que para conseguirmos chegar à Alemanha precisávamos de alguém que fosse alemão e por isso fizemos um processo de aumento de capital para incluir esse investidor alemão na empresa. Portanto temos um sócio alemão hoje na empresa. Entre 2016 e 2018 esse sócio alemão introduziu-nos no mercado. É um processo de internacionalização que é mais fácil mais fácil, não somos "piratas".

M.: Vocês aqui não utilizaram bem um intermediário, ele faz parte da vossa empresa mas está noutro país e vocês têm um departamento lá?

CEO: Não, no início antes de avaliarmos se valia a pena contratar lá e abrir uma subsidiária fizemos o contrário que foi se nós fossemos reunir com um cliente alemão, com a transportadora alemã eles perguntam sempre "quem são os vossos investidores, quem é que faz parte do capital", eles têm sempre a preocupação de perceber quem é que está por detrás da empresa. Se nós dissermos apenas todos os sócios e investidores são portugueses eles são protecionistas e preferem sempre comprar algo que não é importado, é inevitável, apesar de ser mercado europeu, etc etc, isso acontece. Estando

num mercado conservador como este então percebemos que tinha de fazer parte da estratégia termos um sócio alemão para que pudéssemos dizer aos clientes na Alemanha, “a empresa tem acionistas portugueses e acionistas alemães”. Muitos deles diziam “ah ok, então vamos falar”. Pronto e por coincidência ou não o nosso sócio alemão vinha desse mercado, ou seja, ele conhecia já os clientes das transportadoras e conhecia já os fabricantes de camiões.

M.: é uma grande vantagem para vocês

CEO: E para ele, começou a abrir contactos, e começou a abrir pontes para nos introduzir naquele mercado, faz parte da estratégia de internacionalização, que é a empresa ter dentro da sua génese um alemão, que tem cultura alemã e percebe como dizer “não tenho”, como estar na Alemanha, como se fosse da Alemanha.

M.: Já tem todo o conhecimento

CEO: É uma entrada mais suave. Portante em 2018 quando estivemos na feira a decorrer na Alemanha, temos de ter tudo em alemão, tivemos de ter alemães no stand e também tivemos soluções em stands, ou seja, expostas no nosso parceiro de distribuição alemão. Porque se no dia seguinte à feira, se tivéssemos que vender uma solução teríamos de ter um parceiro naquele mercado que fosse capaz de instalar e de vender a nossa solução, falando alemão. Pronto, esse foi a o passo a seguir, foi ter um distribuidor ou um representante da marca naquele mercado. Pronto, e a partir desse momento em que nós ganhamos, nem que seja só um cliente, em que esse cliente tenha presença regional começa a fazer sentido avaliar se conseguimos descalar, ou seja, replicar o processo de vendas ou não. Quando nós conferimos que sim, que é fácil replicar o processo de vendas, aí começamos a pensar em por pessoas contratadas pela AddVolt, que são locais, para começar a contactar as empresas de transportes e vender a nossa solução. Pronto, é isto que estamos a fazer, portanto em 2018 e 2019 fomos tendo alguns clientes satélite, grandes frotas, que depois de instalar a primeira unidade eles tinham preferência por esse mercado e que nos podiam abrir portas noutros clientes e então nessa altura, agora, começamos a contratar pessoas nesses mercados. Portanto temos uma pessoa responsável pelo mercado da Bélgica e da Holanda, que faz dois mercados e fala em flamengo e holandês. Temos o nosso representante na Alemanha, que é nosso distribuidor e é nosso sócio, faz a representação da AddVolt na Alemanha.

Em França temos também um distribuidor e representante em França. Portanto estamos a agora a entrar na Escandinávia e o processo vai ser o mesmo.

M.: Durante este processo todo houve assim algum país que vocês tenham tido essa dificuldade de entrar ou até mesmo tenham desistido?

CEO: Sim, por exemplo um mercado que nós começamos a entrar e depois começamos a percebe-lo, até que começamos a desinvestir foi com a Espanha.

M.: Pois eu vi qualquer coisa no vosso *site* sobre Espanha e ia perguntar sobre isso. O que aconteceu com a Espanha?

CEO: Sim, depois tens a características do mercado. Há mercados que estão mais preparados ou estão mais interessados na solução ou não. Eu vou só contextualizar aqui senão vai ser difícil perceberes.

(Apresentação de fotos) Aqui em cima é o que tem o motor a *diesel* e portanto no camião temos outro, há um motor de diesel que alimenta o camião e outro para a refrigeração. Portanto, os nossos clientes colocam a AddVolt e é eliminado o diesel nesta unidade (motor que alimenta a refrigeração), poupamos 500 litros de diesel por mês em média e evitamos uma tonelada de CO2. Esta unidade é muito mais silenciosa e portanto, permite os transportadores irem dentro da cidade durante a noite, em que não há tráfego. O motorista consegue ter melhores condições de operação e trabalho muito melhores também. Há aqui uma série de vantagens, mas o que faz com que os transportadores optem por usar a nossa solução a alimentar o frio é no fundo a poupança de *diesel* no mayor drive. E mercados como a Alemanha, Holanda, como a Suíça e Áustria, eles têm muitos incentivos para eliminar o diesel e para transportar nas cidades sem emissões porque senão têm multas, têm taxas, portanto o custo deles é maior, eles têm de resolver este problema o mais rápido possível, enquanto que, em Espanha e Portugal ainda não há estas restrições, ainda não existem estas restrições de poluir e destas emissões destes veículos, portanto o mercado não está com tanta urgência em incrementar esta nossa solução, ou a precisar da nossa solução. Daí nós demos prioridade a mercados da europa e norte, não é?! Enquanto que, os mercados do sul da Europa, como Portugal, Espanha, Itália e Grécia, não estão tão focados em eliminar o diesel. Têm feito algumas coisas mas não tão agressivamente como nos mercados como a Holanda, por exemplo.

M.: Claro, ok. Isso é interessante. Vocês por causa desse sistema de mais ecológico e assim desses países, vocês tiveram algum apoio por parte desses países, por exemplo na Alemanha vocês têm algum apoio?

CEO: Sim. Na Alemanha ainda não, mas na Holanda e na Bélgica as empresas de transportes têm um subsídio para mudar de camiões ou veículos de *diesel* a elétricos. Portanto isso ajuda imenso.

M:. Claro não há o apoio direto

CEO: Se comprarem um camião, se comprarem elétrico… Mas o incentivo é na forma de se a empresa der lucro ao final do ano, eles têm de pagar um imposto de x %, mas se tiverem investido em camiões elétricos ou em soluções elétricas eles têm uma redução desse imposto, têm uma poupança desse imposto. No fundo, motiva-os mais a comprar veículos elétricos ou híbridos em vez de comprar um camião convencional a *diesel,* isto, também, favorece a nossa presença no mercado. São algumas características dos mercados que depois temos perceber e conhecer para decidir uns em detrimento de outros, ou seja, priorizar uns face a outros.

M.: Claro, muito bem. Durante por exemplo, nós agora estamos aqui a falar muito dessas vantagens, de o facto de haver esse apoio para as empresas, não diretamente para vocês, mas diretamente para as empresas que adquirem, mas quais foram as vossas barreiras que vocês sentiram nesse processo de internacionalização?

CEO: A primeira é a língua e a questão do facto de não pertencermos àquele mercado, porque por exemplo, este mercado é um negócio "b2b", empresa com empresa, e automaticamente quando é negócio "b2b" em um mercado que é muito conservador, quem compra um camião, anda com o camião 7 anos ou 5 anos. O que significa que os preocupa " vamos comprar uma solução de uma *startup* que é de Portugal e nem a conhecemos" e se eles vão para as Bahamas e outros impérios que há mais trabalhos, o que fazemos com o investimento que fizemos na solução? No fundo, estes mercados e nós temos uma relação de empresa para empresa em que é preciso ter alguma confiança, esse foi o processo que mais atrasou, mas também é crucial criar confiança, gerar confiança no cliente, portanto eles têm de nos ver numa feira, têm de nos ver existir num ano, dois, três anos, e só depois disso é que equacionam "ok, ainda não morreram, ainda continuam a existir, a empresa continua a sobreviver, e é capaz de ter capacidade de nos fornecer". Esse é um ponto de confiança, o outro é o facto de termos alguma

cultura e uma forma de facilidade de comunicação, não só pela língua, mas também pela forma de como comunicamos e trabalhamos. Por exemplo o cliente, no mercado alemão são muito mais cautelosos e preocupam-se muito mais com a operação do que possam vir a ter de progresso, enquanto que, na Holanda são muito parecidos connosco eles olham para isto e são mais progressistas e nem se preocupam depois como é que vai ser a execução. Os espanhóis olham muito pouco para isto no curto prazo, há um *site* que depois posso partilhar contigo que mostra as diferenças culturais, os países que são mais abertos ao risco, os que investem mais a longo prazo ou a curto prazo e de facto é verdade. Pronto isso, são algumas características, eu diria que eles têm de sentir que nós fazemos parte daquele mercado, portanto se eles virem que somos portugueses, uma empresa totalmente portuguesa e agora aterraram aqui e apresentam uma solução, "e se eles depois desaparecem? Como é que eles nos vão dar suporte? Como é que vamos falar com eles todos os dias?" Percebes? Esse tipo de questões no nosso mercado fazem sentido, portanto é que nós temos de arranjar parceiros locais, um parceiro local que validável à nossa solução, temos que os convidar a vir a Portugal, a ver a empresa, a conhecer as pessoas, mostrar a cidade, as caves do vinho do porto ou seja, gerar conforto e confiança, para criar uma relação que consigamos vender mas também estabelecer uma parceria que não seja só vender e desaparecer, porque eles têm muito receio disso. Portanto eu acho que esta é a maior dificuldade, criar credibilidade, por outro lado, porque é uma empresa fora daquele mercado.

M.: Para vocês qual foi a maior vantagem ou vantagens da Addvolt na entrada no mercado Alemão? Foi o produto, foi o estudo que desenvolveram para entrar naquele mercado?

CEO: De facto foi o desafio, porque é assim, até aquele momento, nenhum dos grandes fabricantes, tinha proposto uma solução idêntica à que nós tínhamos proposto. E isso é quase como a Tesla dizer que é a melhor fabricante automóvel que a mercedes, à 10 anos atrás. E eu dizia" sim, esta bem, mas eu não acredito nisso". Mas por ser um desafio tão grande, eu acho que muitas vezes criávamos curiosidade no outro lado, que é "deixa cá ver, ainda por cima, são uns miúdos", porque a verdade é que a nossa empresa é muito nova comparada com qualquer outra empresa deste mercado, e de facto os clientes queriam isto. Para tu teres uma pequena noção, as grandes cadeias de distribuição mundiais, tipo Starbucks, Macdonnalds, Dominos, KFC, entre outras, procuram reduzir o impacto ambiental e impacto no mundo. Para ser coerente, com o

que estou a dizer, todas as empresas que querem estar ao nível dessas empresas, têm de estar alinhadas nesse sentido e objetivo de sustentabilidade. Portanto todas as pessoas sabem que um dia vão ter de conseguir respeitar e cumprir as metas que essas empresas colocam. Mas depois havia aquele momento em que todas as empresas têm aquele sistema de refrigeração a diesel e não havia nenhuma empresa com uma solução assim, e nós fomos disruptir. Por um lado criávamos a curiosidade, depois era o desafio de "deixa lá ver se eles são capazes". E de facto nós temos uma boa escola em Portugal, em que com os transportadores em Portugal e com os parceiros de serviço e com imensa gente que nos ajudou, nós conseguimos ficar muito bem preparados para chegar ao mercado alemão e não cometer erros. Portanto a preparação é essencial.

Naqueles 2 anos, que tivemos de preparação em Portugal foram essenciais para quando chegamos ao mercado Alemão, em que já tínhamos conhecimento e quando nos desafiam "Deixa lá ver se eles conseguem fazer isto?!", e nós fazíamos, não falhávamos. Isso é o que é criar alguma credibilidade do género " ok, tudo bem, deixa cá experimentar" mas sempre céticos até certo ponto. Até que depois, as grandes empresas querem realmente resolver isto, principalmente as americanas, que estão habituadas a lidar com as *startups*, da parte da cultura. Portanto se tu encontrares uma empresa americana no mercado alemão, é o ideal, porque a empresa americana têm um *mindset* americano, de trabalhar com *startups* e até resolver o problema de qualquer das formas, não está ligada a preconceitos pré-estabelecidos, dando-te a oportunidade de tu conseguires triunfar. A partir daí, começa-se a quebrar os bis. Eu acho que por um lado foi o produto, mas acima de tudo foi a nossa atitude como equipa. Fizemos imensas viagens para a Alemanha, não mandamos o produto e ficamos do lado de cá a fazer um *webinar*, nós mandamos o produto, fomos para lá, tivemos com eles, mostramos como trabalhamos, como percebíamos do produto, mostramos que se houvesse algum problema nós estávamos lá para o resolver. De certa forma foi criar este *commitment*, por isso acho mesmo que é a atitude da equipa.

M.: Atualmente quantos colaboradores têm?

CEO: Neste momento temos 17.

M.: Durante este processo, quais foram os departamentos que tiveram mais focalizados nesta parte da internacionalização? Houve algum específico que esteve focalizado para este processo ou baseou-se num trabalho em equipa?

CEO: Foi sempre um trabalho em equipa, isto no início nem havia departamentos.

M.: Muitas vezes as *startups* não seguem esse paradigma de haver departamentação, não é?

CEO: Depende. Vou-te mostrar uma foto, para contextualizar. Maio de 2014, era um painel fotovoltaico em cima de um carro, com uma mala frigorífica, um exemplo, para nós podermos falar com os camionistas, os transportadores, e descobrir mais sobre o problema. Eramos 4 fundadores, eu, o ricardo, o Miguel e o Rodrigo, na faculdade de engenharia da FEUP, e tínhamos uma eletrónica, um protótipo que lhe faltava muita coisa. E a nossa proposta era terminar com o consumo de diesel nas unidades de refrigeração, ou seja elas nunca mais iriam ser dependentes de diesel. Isto foi o motivo que a Luís Simões nos disse " ok, eu acredito. Estou convosco, vamos a isto." Então, nós, em agosto, começamos a desenvolver o protótipo, começamos a desenhar, montamos, testamos e depois numa sexta e num sábado fomos instalar com o nosso engenheiro mecânico, o Rogerio, à Luis Simões. As baterias ficavam na mala, e eu e o Rogério montamos a primeira unidade. Fomos sem saber para o que íamos. Então colocamos numa sexta e num sábado, colocamos o camião em operação com painéis fotovoltaicos, que produziam energia para uma bateria, que alimentava a parte da refrigeração e que passaria a não usar *diesel*. E pronto deixamos aquilo correr na estrada. Mas não funcionou!

Entretanto se nós não tivéssemos uma atitude de" ok. Acreditamos nisto, sabemos o que estamos a fazer e sabemos porque não funcionou. Então temos de saber o que é preciso para fazer funcionar" e voltamos a sentar-nos em frente ao transportador, à Luís Simões, e dissemos "nós sabemos o que aconteceu, sabemos como podemos melhorar, então queremos fazer isto de forma automática, por isso vamos a isso" e eles" ok, *next round*". Nesta altura já estávamos na UPTEC, em que o Rogério era estudante, o Tiago Caveiras era estudante, a Bruna era estudante, o Leonel era estudante, nesta fase, eramos 5 funcionários / colaboradores. Voltamos a desenhar, mas de uma forma mais automática, voltamos a instalar tudo no camião e voltamos a colocar a funcionar. E desta vez funcionou!

Depois participamos numa feira em Portugal, onde íamos apresentar o nosso produto, e não sabíamos como íamos explicar isso ao nosso público, e como ia ser esse feedback. E lá estávamos nós, e dissemos "agora temos de ir para o mercado internacional, fazer

um processo de encontrar parceiros internacionais que nos pudessem ajudar a chegar a esse mercado internacional". Fomos à Holanda, à sede da Shell, que tinha um programa para eletrificação de transporte. Fomos uma das empresas, do top 5, selecionadas, em termos de ideia, proposta na qual em vez de por um componente elétrico, estamos a propor um eletrificante de uma das partes, de sistema inteligente. Começamos a melhorar o nosso produto e chegamos a Espanha, que é logo um país vizinho, em que a Luís Simões operava. Logo automaticamente conseguíamos ter mensagem, também, em Espanha. Mas para aprendermos sobre o mercado espanhol temos de aumentar a nossa gama. Montamos até para certificar um pequeno protótipo da linha de assemblagem. Começamos a preparar a nossa exportação para a Alemanha, em 2017, e depois tínhamos na nossa linha de assemblagem protótipos, mais de uma unidade cada, para não pensarem que eramos assinantes, e chegamos à feira.

E pronto, hoje temos uma empresa de 17 colaboradores, temos mais de 1000 m2, estamos aqui perto do ISCAP, e é tudo diferente. Mas naquela altura, o processo de internacionalização começou desde o 1º dia. Nós, como equipa, conseguimos passar confiança, conseguimos mostrar às empresas que estamos comprometidos com este problema e custe o que custasse nós íamos resolver este problema. E o facto de conseguirmos provar isto a algumas pessoas, foi gerando um movimento, e fomos conseguindo ter connosco parceiros e clientes que fazem parte deste movimento para resolver este problema. Acho que isto nos ajuda imenso, pois cria um comité quase de conhecimento. Portanto começamos com 4 pessoas e hoje somos 17, passamos de um mercado em Portugal com um protótipo para sete países neste momento, onde temos soluções a circular e com vendas que ultrapassam mais de 1 milhão de euros e neste momento já somos grandes. Já pagamos as contas.

M.: A nível vendas, qual o peso do mercado internacional nas vossas vendas atualmente?

CEO: Representa 98%.

M.: Vocês a nível de mercado internacional quantos clientes têm? E qual o crescimento ao longo dos anos?

CEO: São à volta de 15 clientes diferentes, em 7 países. Em termos de crescimento, posso-te dizer que em março deste ano, já tínhamos faturado o mesmo que tínhamos faturado em 2019.Portanto vamos fechar o ano com 4x mais.

Apesar do covid-19, o nosso setor não foi tão afetado com o Covid, porque continuaram a ser exportados produtos de frescos e congelados para os supermercados, e cada vez mais. Apesar dos cafés, hotéis, restaurantes, temos clientes em que a operação parou completamente, portanto esses aí, claro que, estão a sofrer imenso infelizmente. Mas os transportadores para supermercados, hospitais, lares de idosos, isso continua tudo. Portanto isso tem tendência a crescer cada vez, as temperaturas estão a aumentar, os produtos são cada vez mais, são mais exigentes a nível do controlo de qualidade. E um dos grandes objetivos é diminuir o desperdício alimentar através do controlo de temperatura das mercadorias.

M.: A nível da empresa, quais foram as maiores mudanças realizadas durante este processo? Isto é, se as mudanças foram mais a nível estrutural, nível de operações. Quais foram as maiores diferenças que notaram?

CEO: Sim, notamos mudanças. Nascemos como uma empresa de engenharia, e já pode-se imaginar 4 engenheiros na mesma sala, não ia dar coisa boa. Eramos uma empresa de engenharia, com um *mindset* de engenharia, até um dos motivos de nos termos mudado para a UPTEC foi termos contacto com outras pessoas que tivessem uma perspetiva maios de negócio, que nos ajudassem a pensar mais numa forma de negócio e não tanto para a solução, para as *features*, se tem 5gou 4g… Entendes?! Nós engenheiros somos muito focados no produto e não tanto, às vezes, como o produto cria benefícios para o cliente. Esse foi o primeiro desafio, mudar um bocado a nossa cabeça quadrada de engenheiros, para a parte do negocio, aprender a pensar no modelo de negocio, como distribuir, como vender, como servir. Mas pronto, nos primeiros 2 anos, dado a fase em que a empresa estava foi maioritariamente engenharia, no desenvolvimento do produto e alguma parte no desenvolvimento do negócio, perceber se o que estávamos a desenvolver fazia sentido ou não sentido no mercado. Depois quando começamos a certificar a empresa e a solução, tivemos de começar a pensar criar um departamento ou uma atividade que fosse produção. E isso fez parte do desafio, começarmos a organizarmos para toda a parte de operações. E assim temos o *procurement* e compras, vendas, temos toda a parte de *stocks*, toda a parte de desenvolvimento de produção e produção em si, controlo e qualidade da produção, depois a parte de *packing*, embalamento, de *shipping*, logística, e depois começaram a aparecer novas áreas que não dominávamos e tivemos que começar a ganhar conhecimento. Fizemos uma grande estruturação na empresa em 2018, que foi passar de 2 atividades, passar de engenharia e

desenvolvimento de negócio para 4 atividades, vendas, engenharia, produção e *after-sales*. Hoje são as 4 principais atividades que temos e gerimos a empresa a partir dessas atividades.

Nas vendas, temos uma equipa estruturada na europa, engenharia in-house, a partir do Porto, Portugal, operações e produção maioritariamente a partir de Portugal, é aqui que fazemos a selagem de unidade. A maioria dos nossos fornecedores são todos europeus, 90%, 70% são da união europeia e 30% são portugueses.

Depois a parte de *after-sales*, ou seja, de instalação e serviço, na qual temos uma área dedicada só a criar rede. Temos pessoas em cada mercado a ativar instaladores, a certifica-los e a inspecioná-los, também, os nossos parceiros de serviço fazem também manutenção à unidade ou de serviço a alguma coisa que seja necessária nas unidades que estão a bordo dos camiões. Também temos uma rede de parceiros de distribuição. Para te dar uma noção, um camião que saia de Portugal, das caldas da Rainha a transportar flores para a Holanda, sai com a unidade sempre a funcionar passa por Espanha, França, Bélgica até a Holanda. Se acontecer algum problema em França, tem que haver um parceiro que consiga intervencionar a unidade para que ela não pare. O transporte de um medicamento, muitas vezes há um reboque com uma palete gigante com 2 milhões de euros que só tem uma caixa de um tamanho bastante reduzido, e portanto há uma enorme responsabilidade. Por isso temos de ter uma rede de parceiros de serviço ao longo da Europa que seja capaz de dar apoio a essa unidade. Esta foi a maior transformação, passar de engenharia, desenvolvimento de produto, protótipos e testes, para vendas, engenharia, produção e *after-sales*.

M.: Para futuro vocês têm algum mercado ou mercados em mente para novos processos de internacionalização? Pretendem primeiro estabelecer bem a vossa presença nos mercados em que se encontram ou avançar?

CEO: O plano é expandir na Europa, que é onde há uma maior preocupação ambiental agora, por causa do acordo que foi feito recentemente, o *green deal*, o acordo verde da união europeia, do pacto da neutralidade de carbono para 2050, o que significa que a europa está de facto empenhada em soluções mais ecológicas, de redução de emissões e com uma performance melhor a nível do combustíveis fosseis, e a AddVolt tem um papel no transporte de mercadorias. Por isso, agora o nosso objetivo é expandir para o norte da europa, Escandinávia, suécia, Dinamarca, Noruega e Finlândia. Depois em

2021, final de 2021, é começar a saltar para a costa oeste dos Estados Unidos, Califórnia, pois começa aí a haver muita preocupação com camiões elétricos e de hidrogénio. E depois só em 2023, a Ásia, porque é um mercado completamente diferente, embora que a China está muito à frente da Europa, no que toca à eletrificação, portanto eles desenvolveram-se muito rápido como sociedade, existem muitos carros elétricos, na qual são os maiores utilizadores de veículos elétricos e até produtores, mas é um mercado com uma grande dificuldade, " se entro na Alemanha e não falo alemão, quanto mais falar mandarim".

M.: Por acaso tenho notado que há uma maior procura de funcionários que saibam falar mandarim, mesmo porque há muitas empresas a pensar começar a exportar para a ásia, porque é um mercado que esteve um pouco adormecido, ou seja, nós portugueses importávamos muito de lá mas agora a situação está a querer ser invertida, ou seja exportarmos para lá.

CEO: Sim, são principalmente produtos para a classe média e alimentares que únicos e exclusivos de cada país, por exemplo vinho, azeite, queijo, por exemplo azeite português, não conseguem produzir o mesmo tipo de azeite na china, porque as condições não são as mesmas. Como principalmente a classe média está a crescer, começam a ter outros hábitos alimentares, outro tipo de interesses. Por exemplo, também para o Brasil, porque o Brasil também exporta muita carne, mas sim esse fenómeno acontece muito.

Mas pronto no nosso caso, é expandir na Europa primeiro, olhar para o norte da europa e expandir, e depois olhar para a costa oeste dos Estados Unidos, América do norte e Canadá, e só depois Ásia. América do Sul, só mesmo muito depois. Este é o nosso plano.

M.: A nível de *startup*, vocês como *startup* tiveram algum apoio do estado português no processo de internacionalização, para exportarem por exemplo?

CEO: A AddVolt nasceu por causa do Passaporte para o Empreendedorismo, que é equivalente ao *startup voucher*, que não sei se ainda existe, mas no fundo, enquanto estávamos a estudar e a fazer a tese de mestrado havia um incentivo do governo que era uma bolsa de 690€ para um grupo de trabalho até 3 pessoas que tivessem uma ideia e quisessem pensar e continuar desenvolver essa ideia de negócio. Nós candidatamo-nos com a ideia de eletrificar o camião e conseguimos.

No fundo a Addvolt nasceu impulsionada um pouco por esta bolsa, que nos dava um pouco de independência, para não dependermos dos nossos pais, até tínhamos propostas de emprego antes de sairmos da faculdade mas quisemos avançar e desenvolver este projeto, e esta bolsa, parece que não, mas veio-nos ajudar, para pagarmos algumas viagens para Madrid, algumas viagens por Portugal, para algum investimento. Depois tivemos dependentes de capital de risco português e depois só em 2018 é que conseguimos ter um Portugal 2020 de internacionalização aprovado, que é para ajudar na internacionalização, mas depois com isto do covid não podemos fazer feiras. Em 2016 tivemos também a entrada de capital de risco alemão. E agora recentemente, no ano passado, tivemos aqui um apoio por parte da união europeia, o *IcPilot*, um apoio para "*small and médium entreprises*", pequenas e médias empresas da união europeia e também Israel, eles têm uma parceria qualquer com Israel, que tenham propostas de produtos soluções disruptivas para o mercado e que estejam numa fase de desenvolvimento, ou seja, que não estão numa fase de pura de comercialização, e que precisem de investimento. Nós, juntamente com a Smartex, que é também uma empresa portuguesa, tivemos esse apoio da união europeia, que ajudou imenso, não só no incentivo mas também no acesso à rede de parceiros e de contactos por parte da EU.

M.: Muito obrigado. Terminamos assim a nossa entrevista. Se necessitar de mais alguma informação volto a entrar em contacto contigo e até mesmo ir visitar as vossas instalações para perceber melhor como vocês funciona no dia-a-dia.

4.2.2. Pontos Chaves da Entrevista

Entrevistado	Bruno Azevedo
Função	CEO AddVolt
Data de Criação da *Startup*	Junho 2014. Desenvolvimento do projeto em 2013.
Colaboradores	Inicialmente 4 - atualmente 17.
Vendas	98% Mercado internacional 2 % Mercado nacional
Clientes	15 Clientes em 7 países pelo mundo
Fornecedores / Parcerias	90% Empresas da UE (70% UE e 30% Portugal) 10% Empresas do restante mundo.

Problema	Detetaram uma oportunidade durante o desenvolvimento de um projeto de tese de mestrado.
Como o resolveram?	- Parceria com empresa portuguesa, a Luis Simões. - Detetaram um novo problema – dois motores a diesel num camião, um para locomover o camião e outro para refrigerar, (responsável por 30% de emissões poluentes).
Solução	- Por meio de tentativa-erro: desenvolvimento de vários protótipos até chegar ao protótipo final.
Decisão de Internacionalização	Quando detetaram o problema verificaram que era um lacuna não só na empresa de parceria mas também um problema global. - Grande preocupação ambiental em eliminação da utilização de *diesel* na Europa do Norte e Central. -Grande necessidade de redução do desperdício alimentar através do controlo de temperatura das mercadorias.
Escolha do país para Internacionalização /Motivações	- Aquando a definição do protótipo final, em 2016, verificaram que podiam servir outras empresas, como as principais fabricantes de camiões que neste caso se encontravam em países do centro da Europa- Alemanha (Scania) e Suécia (Volkswagen). Escolha da Alemanha por ser dos países com grandes fabricantes de camiões, maiores frotas e com grande preocupação ambiental, sendo um mercado com bastante potencial.
Processo de Internacionalização	- Participação em 2016 no programa para eletrificação de transporte da Shell, na Alemanha. - Foco na industrialização no mercado Alemão - Participação em 2018 na maior feira de camiões na Alemanha, no qual ganharam o 3º lugar no *Trailor Inovation Award*, primeira empresa portuguesa a subir ao pódio. Esta participação permitiu aumentar a visibilidade e notoriedade na AddVolt atraindo novos clientes, distribuidores, fornecedores e até investidores.

	- Começaram a comercializar para novos mercados da europa central, Bélgica, Holanda e França, pois verificaram que com estes relacionamentos estabelecidos, o modelo de negócio e vendas podia ser replicado nesses países.
Dificuldades/ Barreiras	- A língua - A cultura- mercado muito desconfiado e conservador (necessidade de terem a certeza que a empresa é real e credível) - Mercado menos aberto ao risco - Pensamento e forma de trabalhar – mais preocupados com a operação e o atual do que com o progresso do produto
Estratégia de Entrada no mercado Alemão	- Captação de um investidor Alemão, que falasse a língua e conhecesse a cultura e mercado para os representar na Alemanha (atualmente sócio) - Para a feira tiveram de desenvolver todo o material em Alemão e levar já alguns protótipos. Esta participação abriu portas para a captação de novos distribuidores e representantes noutros países como França, Holanda e Bélgica - Estabelecimento de relação com uma empresa americana no mercado alemão, que criou credibilidade (as empresas americanas são conhecidas por terem um *mindset startup* e darem oportunidades) - Para criar credibilidade e construir uma relação tiveram de convidar os clientes a vir a Portugal, à empresa ("Operação Charme"), conhecer a cidade, como trabalhavam e todo o ambiente em que si – que existiam mesmo e eram de confiança.
Vantagens da Empresa no processo (Pontos fortes)	- Produto inovador e único – na qual os clientes viam a capacidade da empresa em resolução de desafios. - Preparação – boa escola em Portugal que os permitiu

	desenvolver um produto sem falhas e prepara-los para dar resposta no mercado internacional - *Commitment* – capacidade de criação de uma relação através da credibilidade (receção dos clientes em Portugal…)
Mudanças	- Maiores mudanças a nível interno; - Inicialmente 4 engenheiros e com o desenvolvimento da empresa tiveram que contratar novos colaboradores que tivessem conhecimento noutras áreas e mudar o *mindset* de apenas engenheiros para engenheiros e gestores - Estruturação de novos 4 principais departamentos na empresa (grande estruturação em 2018): - Vendas, - Engenharia - Produção - *After-sales* (este departamento permite através de uma grande redes de distribuidores e parceiros em toda europa um melhor serviço e apoio ao cliente em caso de instalação e avarias) Onde se inserem outras áreas essenciais como a qualidade, logística, *stocks*, *packing* e compras - Captação de diversas parceiras e distribuidores na Europa: França, Holanda, Dinamarca….
Casos de insucesso de internacionalização	- Espanha: aproveitaram a relação da Luis Simões com Espanha, no entanto, este país não tem a preocupação em eliminar o *diesel* nem incentivos como países do centro da Europa. - O produto não era essencial naquele momento.
Perspetivas de Futuro	Internacionalização para outros países: - Imediato: Norte da Europa - Escandinávia, Suécia, Dinamarca, Noruega e Finlândia (oportunidade: *Green Deal* – pacto da neutralidade de carbono para 2050 na UE);

	- Final de 2021: Costa Oeste dos EUA, Califórnia (oportunidade: muita preocupação com camiões elétricos e de hidrogénio); - 2023: Mercado Asiático (Oportunidade: aumento da classe média e novos hábitos de consumo; Dificuldade: mercado muito à frente em produção e utilização de carros elétrico e bastante desenvolvidos).
Apoios nacionais e Internacionais	- Passaporte para o Empreendedorismo (*startup voucher);* - *IcPilot* (apoio para pequenas e médias empresas).

Tabela 14: Quadro Resumo - Entrevista CEO AddVolt

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Comparação entre caso AddVolt e a literatura sobre internacionalização

Tanto através da analise da informação financeira e estrutural retirada da plataforma SABI como da entrevista bastante minuciosa, conseguimos perceber como é que o processo de internacionalização da AddVolt surgiu e como se desenvolveu.

Tendo em conta o enquadramento teórico realizado para perceber os diferentes conceitos e técnicas utilizadas tanto na internacionalização como nas *startups*, é possível identificar diversas características.

A decisão da AddVolt em se internacionalizar foi motivada principalmente pelo produto inovador que possuíam. No entanto, a este motivo foram agregadas outras razões que as motivaram a esta decisão.

Através da tentativa falhada no mercado espanhol, verificaram que o mais indicado seria um país onde houvesse uma grande fabricação de automóveis. Com esse fator surge a Alemanha, um país com um mercado bastante atrativo, sendo um dos maiores fabricantes de camiões, ao qual essas empresas tem uma grande notoriedade em todo o mundo. A Alemanha estando localizada na União Europeia, facilita bastante esse processo pois os países aderentes, como Portugal, são todos regidos tendo em conta as regras e politicas definidas por esta união. Aquando a participação na maior feira de camiões do mundo na Alemanha, conseguiram captar a atenção de diversas empresas

para potenciais parcerias como clientes. Dado isto, conseguimos perceber que a seleção do mercado foi uma seleção oportunística, onde foram identificadas oportunidades, não só por um algum conhecimento do mercado e a falta de oferta ao nível do *plugin* da AddVolt, como também, Bradley (2005) define como " Missão empresarial e participação comercial numa feira". (citado por Hurtado, 2015, p. 9).

Já ao nivel das motivações, destaca-se as motivações relacionais e endógenas. O facto de a Addvolt ter um produto inovador nunca antes desenvolvido por outra empresa no mundo, conseguindo dar resposta ao mercado Alemão, sendo esta uma motivação endógena mas, também, relacional, e o facto de a Alemanha ser um mercado com bastante potencial ao nivel de empresas fabricantes de camiões com elevada notoriedade e distribuição em todo o mundo (novamente motivações endogenas). Analisando na perspetiva Onkelix e Sleuwagen (2008) as motivações que se destacam são as de carácter *pull*, atração, dado a sua necessidade e objetivo de aumentarem a sua presença no mercado internacional (citado por Kubíčková, Votoupalová, & Toulová, 2014).

Durante o processo de internacionalização surgiram diversas barreiras, ao qual tiveram que tomar medidas para as ultrapassar, barreiras externas, como no caso da Língua, forma de negociar e o tipo de cultura. Apesar da Alemanha ser um país próximo, a nível cultural necessitam que haja um relacionamento bem trabalhado na base de confiança, ao qual para o resolver tiveram que contratar um colaborador que conhecesse a cultura, o país, a língua, neste caso um colaborador Alemão para que conseguissem estabelecer um relacionamento positivo.

Já ao nível do modo de entrada inicialmente, verifica-se um acordo contratual, neste caso com uma pessoa da Alemanha que os representa no país e já tem bastante conhecimento. Este tipo de entrada é utilizado também mais tarde com a utilização de uma rede de parceiros, representantes e distribuidores na Europa, para conseguirem prestar um bom serviço de pós-venda e alcançando posicionamento noutros mercados. No entanto, no mercado alemão, numa segunda fase, observado na informação retirada do SABI, a AddVolt optou por *Joint Ventures*, ao qual cerca de 3 acionistas são empresas alemãs, ao qual detêm ações da AddVolt, e representam a empresa na Alemanha.

Analisando num modo global, podemos dizer que a teoria de internacionalização utilizada foi o modelo de Uppsala, devido à distancia psíquica baixa, porque apesar da

língua ser uma barreira tal como a cultura de negociação, não foram fatores que os fizeram desistir do processo para este mercado. O facto de pertencerem à União Europeia e a sua proximidade em termos de localização e conseguirem uma colaboração com uma pessoa alemã, foram fatores que incentivaram a essa internacionalização. A contratação de um individuo alemão para ajudá-los tanto na feira internacional como na captação de clientes, todo o conhecimento do colaborador contribuiu para essa internacionalização (teoria de networks).

Tendo em conta todas estas características obtidas, a AddVolt é uma *Born Global*, sendo que a internacionalização esteve presente a partir do segundo ano da empresa desde a sua criação e as exportações correspondem a mais de 76% do total de vendas, conforme o conceito definido por Reeni em 1993. Analisando as mais diversas características definidas no enquadramento teórico, a AddVolt enquadra-se na grande maioria, como na oferta de um produto inovador com base tecnológica, o *plugin*, o *mindset* empreendedor dos seus fundadores, à vasta rede de, tal como participação de diversos parceiros e intermediários nos diverso países e Joint-ventures, e na estratégia adotada baseada em nichos de mercado, neste caso empresas fabricantes de camiões.

Enquadramento Teórico VS Estratégia AddVolt	
Teoria de Internacionalização	Modelo de Uppsala
Seleção de mercados	Seleção Oportunística
Motivações	Motivações Relacionais e Endógenas Motivações Pull
Barreiras	Barreiras Externas
Modo de Entrada	*Non Equitity* (Acordo Contratual) *Equity Based* (*Joint Venture*)
Born Global	Atividade internacional a partir da sua criação ou pouco tempo após; Gestores com um *mindset* de empreendedorismo internacional; Produtos inovadores de qualidade superior; Estratégias diferenciadoras; Captação de intermediários no mercado internacional.

Tabela 15: Enquadramento Teórico VS Estratégia AddVolt

Fonte: Elaboração Própria

Todo o processo de internacionalização da AddVolt baseou-se muito em aspetos relacionais, com base sempre no produto diferenciador. No entanto apesar de não ter sido traçada uma estratégia bem definida, foram sempre adaptando-se de forma a conseguir dar resposta e captar o melhor tipo de negócio e parceria com o mercado.

As *startups* em Portugal representam um nicho de mercado, no entanto a sua atividade é bastante elevada e crucial para o futuro da economia, dado o potencial de escalabilidade que representam.

Por serem um tipo de empresa diferente da tradicional, estão bastante expostas ao risco dada a sua forma de gestão, o que faz com que algumas tenham um tempo de atividade curto, no entanto, verificou-se que nos anos em analise, de 2010 a 2018, que dessas *startups* uma grande numero são empresas entre 5 a 9 anos de antiguidade, que conseguiram manter a sua atividade. Nota-se ainda que apesar de a atividade exportadora das empresas não ter, em média, um grande peso, este comportamento tem vindo a alterar-se, observando-se um crescimento maior nos últimos anos.

A AddVolt, empresa *startup*, é um exemplo de sucesso na sua internacionalização. Tendo também um exemplo de internacionalização falhado, no caso de Espanha, conseguiu perceber qual o mercado mais indicado face às necessidades do mercado Ao longo do processo conseguiu adaptar-se a todas as dificuldades, como a língua e a cultura de negociação da Alemanha. A grande capacidade de conseguirem dar resposta, todo o seu empenho e principalmente o produto inovador contribuíram para um processo de internacionalização eficaz.

Após a criação do protótipo, que foi desenvolvido como muitas tentativas-erro, direcionaram logo a sua estratégia para o estrangeiro de forma a conseguirem captar novos clientes mas principalmente investidores. E se verificarmos todo o processo onde internacionalização foi baseado em tentativa-erro, na descoberta de novas formas de se adaptarem e captarem investidores, parceiros, distribuidores. A participação em feiras, concursos, apoios internacionais contribuiu positivamente para a notoriedade que conseguiram alcançar.

Conseguimos desde logo perceber que o processo de internacionalização de uma *startup* não é desenvolvido da mesma forma que numa empresa tradicional, muito menos sendo esta uma born global. Tal como é caracterizada um *startup* pela sua capacidade de resolução de novos problemas, na internacionalização da AddVolt verifica-se o mesmo, é ao longo do seu processo que vão definido as suas estratégias e como podem contornar todas as barreiras, agarrar oportunidades e adaptarem-se ao ambiente, tendo os seus fundadores e atuais parceiros um papel muito importante.

No que diz respeito às limitações desta dissertação, reside principalmente no facto de ser apenas analisado apenas um estudo de caso. De forma a perceber se existe algum padrão ou caracterizar mais aprofundadamente processo de internacionalização em *startups*, era necessário serem comparados mais estudos de casos, de *startups* de setores diferentes que fossem casos de sucesso e insucesso. Neste caso, os casos de insucesso são interessantes a sua análise, de forma, a perceber quais as fragilidades deste tipo de empresas mesmo tendo em conta todas as características diferenciadores.

Outra limitação deste estudo são os resultados da análise quantitativa na medida em que apenas conseguimos obter uma média, valor este, que pode ser bastante influenciado por apenas uma empresa que apresente dados totalmente diferentes da restante amostra. No entanto é possível observar o panorama geral do mercado, ao qual apenas num estudo de caso não possível.

Em futuras investigação é importante ter em atenção as limitações captadas nesta dissertação, para que seja possível obter um modelo e perceber se as *startups* que se internacionalizam vão ao encontro do conceito *de Born Global.*

Almeida, B. M. (2012). *As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno Born Global: Estudos de Caso sobre três empresas Portuguesas.* Dissertação de Mestrado de Marketing. Universidade da Beira Interior..

Almeida, S. R. (2016). *Análise de Mercados Inernacionais: um Estudo de Caso do Setor de Panificação.* Dissertação de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra , Coimbra.

Baeta, V. S. (2013). *Exportação: um passo na unternacionalização.* Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies, 48*(8), 1866–1891

Boufleur, J. P., Ayala, N. F., & FranK, A. G. (2016). Analysis of Implementation of Lean Startup Methodology in a Firm of Digital Entertainment. *Revista Ingeniería Industrial*, 345-356.

Bruner, J. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cahen, F. R., Lahiri, S., & Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research, 69*(6), 1973-1979.

Coelho, J. M. (2013). *Estratégia de Internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais.* Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações , Instituto Politécnico do Porto , Porto.

Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação, 15*, 221-243.

Da Fonseca, J. P. (2014). *Fatores de decisão das PMEs Portuguesas em relação às pesquisas de mercados internacionais.* Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão, Porto.

Da Rosa, P. R., & Rhoden, M. I. (2007). Internacionalização de uma empresa brasileira:Um Estudo de Caso. *REAd - Revista Eletrônica de Administração, 13*, 684-704.

Dalmoro, M. (2008). Empreendedorismo internacional: *Convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora*. Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. Facef pesquisa, 11(1). 59-71

De Correia, S. R. (2016). *Análise de Mercados Internacionais: Caso do setor da Panificação.* Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Esteves, G., & Nohara, J. J. (2011). Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas. *INMR - Innovation & Management Review*, *8*(3), 182-204. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97321315010

Figueira, K. K., Horbe, T. N., Vargas, K. S., Machado, E. C., & De Moura, G. L. (2017). Startups: Estudo do processo de abertura e gerenciamento. *Revista de Admnistração da Universidade Federal de Santa Maria, 10*, 56-71.

Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de Caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate, 18*, 07-22.

Garrido, I. L., Larentis, F., & Rossi, C. A. (2006). Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: Proposições para um modelo conceitual. *BASE - Revista de Admnistração e Contabilidade da Unisinos, 2*, 63-73.

Hurtado, A. M. (2015). *Wine Market in Colombia:An Opportunity to Portuguese wine Producers/ Exporters.* Dissertação de Mestrado. Iscet Business School.

Kaplan, B., & Duchon, D. (30 de Dezembro de 1998). Combining Qualitative Methods in Information Systems Research: A Case Study. *Qualitative & Quantitative Methods*, pp. 571-586.

Kovacs, E. P., Moraes, W. F., & Oliveira, B. R. (2007). Redefinindo Conceitos: Um ensaio teórico sobre conceitos-chave das Teorias de Internacionalização. *Revista de Gestão USP, 14*, 17-29.

Kretschmer, C., & Garrido, I. L. (Agosto de 2019). O papel das capacidades dinâmicas na internacionalização de empresas. *Revista Eletrónica de Negócios Internacionais, 14*, 111-127.

Kubíčková, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (Março de 2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium–Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.

Leite, Y. V. P., Moraes, W. F. A., & Salazar, V. S. (2016). Empreendedorismo internacional: uma análise de exportadoras de semiárido nordestino. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(2), 531-552. Recuperado de http:// editora.unoesc.edu.br/index.php/race

Lisboa, D. N., & Dos Santos, R. A. (23-24 de Setembro de 2013). *Born Global: Um estudo das principais caracteristicas.* 2º Fórum Internacional Ecoinovar. Santa Maria . http://ecoinovar.com.br/cd2013/arquivos/resumos/ECO177.pdf

Mansoori, Y., Karlsson, T., & Lundqvist, M. (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation, 84-85*, 37-47.

Marcos, M. T., & De Oliveira, M. G. (2014). *Evolução do conceito born global: um caso português.* Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais. https://ssrn.com/abstract=2555558

Morgado, J. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Coleção Formare – Guias Práticos. Santo Tirso: De Facto Editores.

OECD (2009), Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD

Pawęta, E. (2013). Born global companies: New market opportunities for international entrepreneurs. *Forward*. 13. 6.

Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention Evidence From International Business Journals. *Organizational Research Methods*, *12*(3), 567-589.

Piñeiro, F. d., De Oliveira, J. M., Da Cruz, A. C., & Patias, T. Z. (2017). Business Models on Startups: A Multicase Study. *Revista de Administração USFM, 10*, 792-807.

Rasmussen, S., Tanev, E., & Stoyan. (2015). The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. *Technology Innovation Management Review, 5*(11), 12-19.

Ruzza, E. (2014). *Born Global: a debate organizational forms and processes.* Master Thesis.Università Ca'Foscari Venezia. http://hdl.handle.net/10579/5280

Sekliuckiene, J. (2013). Lithuanian Companies in Emerging Markets: Internationalization Motives and Barriers. *Economics and Management, 18(1)*, 124-134. http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.18.1.3782

Silva, I. M., Chagas, A. C., & Siqueira, S. V. (Julho de 2012). Caracterícscticas de Empreendedorismo Internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. *Internext - Revista Eletrónica de Negócios Internacionais da ESPM, 7*, 107-136.

Silveira, T. S., Passos, D. F., & Martins, I. (2017). Empreendedorismo X Startup: Um Comparativo Bibliométrico De 1990 a 2016. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, 3*(2), 304-322.

Sirimarco, P., Silva, J. F., & Rocha, A. (Julho-Setembro de 2020). Relacionamento na Internacionalização de Empresas Franqueadoras Brasileiras. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM), 19(3),* 46-66.

Souza, E. C., & Fenili, R. R. (Agosto de 2012). Internacionalização de empresas: Perspectivas teóricas e Agenda de Pesquisa. *Revista de Ciências da Admnistração, 14*, 103-118.

Steinbruch, F. K., Santos, J. L., Hanser, P. B., & Perin, M. G. (2015). O que se tem estudado sobre os modos de entrada em mercados internacionais nos ultimos anos? *Revista de Administração Contabilidade e Economia da FUNDACE, 6*, 14-24.

Steinbruch, F. K., Soares, M. C., Nunes, M. P., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2016). As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais. *Revista de Admnistração de Roraima - UFRR, 6*, 245-270.

Świtek, S., & Drelichowski, L. (2018). *Lean Startup - a New Learning Method for Organizations?*. https://www.pszw.edu.pl/images/publikacje/t089_pszw_2018_switek_drelichowski_-_lean_startup_-_a_new_learning_method_for_organizations.pdf

Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*. http://timreview.ca/article/532

Teixeira, A. S. (2014). *Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil.* Dissertação de Tese, Universidade do Minho , Escola de Economia e Gestão.

Tuovinen, T. (2002). *Internationalization of a firm: a case of malaysian water industry.* Master Thesis, University of Jyväskylä, School of Business and Economics.

Vieira, C.M. (1999). A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas á sua fidelidade e credibilidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XXXIII, 2, 89-111

Vieira, P. M. (2014). *Plano Estratégico de Internacionalização para PMEs: O Caso da DOFcork.* Relatório de Estágio , Faculdade de Economia do Porto, Economia e Gestão Interna.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso- planejamento e métodos* (2ªed.). Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zilli, J. C., Vieira, A. C., Heinzen, M., & Souza, I. R. (2014). O Processo de Internacionalização das Empresas Transformadoras de Polímeros do Sul de Santa Catarina. *XIV Mostra de Iniciação Científica.* Caxias do Sul.

StartupHub Portugal, disponível em: https://startuphub.pt/pt-pt/ - Consultado a 3 de Maio de 2020 às 14h25m