



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**O Papel e a Importância das Alianças Estratégicas  
nas *Born Globals*  
Uma Abordagem Qualitativa**

**Maria de Fátima do Carmo Barreto dos Santos**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

**Covilhã, outubro de 2013**



# Agradecimentos

A comunicação serve para que as pessoas se relacionem entre si, agindo como seres interdependentes, capazes de se influenciarem mutuamente e modificarem a realidade onde estão inseridas. Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo (Bordenave, 1997). Assim, pelos contributos que não podem deixar de ser mencionados, expresso os meus sinceros agradecimentos:

Aos meus queridos pais, Maria Graciete e Carlos Santos, pelo amor, carinho e incansável apoio transmitidos ao longo destes anos. Por torcerem e acreditarem sempre em mim. Pela vontade de quererem fazer sempre melhor.

À minha querida e sábia irmã, Graciete Santos, pelo inestimável apoio e incentivo recebido ao longo destes anos. Pela esperança num futuro melhor. Pelo entusiasmo com que vive as minhas vitórias. Ao meu cunhado, Bruno Ramos, pela amizade demonstrada.

Aos meus prezados avós, Augusta e Joaquim Santos e Filomena e Waldemar Barreto, pela dedicação e motivação. Pelos valores com que pautam a sua vida. Por estimularem o meu interesse pelo conhecimento.

Ao Luís Cunha, por nunca desistir de lutar... Pela força, coragem e determinação com que encara a vida e enfrenta as adversidades. Pela cumplicidade, carinho e encorajamento nos momentos mais difíceis. Ao António e Helena Cunha, pelo apoio e incentivos manifestados.

Aos meus amigos, restante família e a todos os que lutaram pelas minhas vitórias e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a prossecução dos meus objetivos.

Ao meu orientador, Professor Dr. Mário Franco, pela sua inestimável ajuda, compreensão e disponibilidade. Pelas sugestões, correções e contribuições imprescindíveis para a elaboração desta dissertação. No fundo, pelo empenho com que acompanhou a supervisão deste trabalho de investigação.

Finalmente, mas de modo algum menos importante, ao Dr. Miguel Pina Martins e ao Dr. Pedro Ribas Araújo pela incrível disponibilidade e colaboração, bem como pelos esclarecimentos prestados que muito contribuíram para a elaboração deste estudo.

A todos, por tudo de bom que me proporcionaram e me fez crescer, um sentido e profundo sentimento de gratidão.



# Resumo

As rápidas alterações entretanto ocorridas no ambiente de negócios global tiveram forte impacto sobre a internacionalização da maioria das empresas. A rápida internacionalização ganhou impulso nos últimos anos e, neste domínio, as *born globals* têm ganho particular destaque. Para garantir a sua competitividade, estas empresas procuram sistematicamente novas tecnologias, mantendo um investimento contínuo e foco em I&D. Ao contrário de outras, enfrentam desafios únicos na descoberta e exploração de oportunidades nos mercados externos devido à sua curta história, falta de recursos e ritmo acelerado de internacionalização. Compreende-se assim, que as alianças constituam uma opção atraente ao permitirem a exploração de valiosos recursos e o acesso a novos mercados.

O estudo visa dar a conhecer o papel e a importância das alianças estratégicas nas *born globals* portuguesas. Para o efeito, adotou-se uma metodologia de investigação qualitativa, com recurso a dois estudos de caso. Esta investigação representa um inquestionável contributo para a literatura, fornecendo mais informações e mais evidências sobre o importante papel que as alianças assumem para as *born globals*, bem como novas perspetivas sobre o papel fundamental dos empresários no processo de internacionalização. Os resultados empíricos mostram que ao permitirem aceder a capital, conhecimento e tecnologias, as alianças constituem o verdadeiro motor destas empresas, garantindo a aposta contínua no desenvolvimento de produtos inovadores e disponibilizando o investimento necessário para a estratégia de internacionalização. A formação de alianças possibilita ainda, entre outros aspetos, a partilha de riscos e custos de investimento num novo mercado e a amplificação da comunicação dos produtos, inquestionáveis contributos para a sua expansão nos mercados.

Este estudo fornece ainda implicações práticas para os empresários envolvidos em negócios internacionais. Esta estratégia de cooperação empresarial, ao contribuir para o desenvolvimento de produtos inovadores e ao criar condições para o rápido acesso a mercados internacionais, revelou-se fundamental para impulsionar a competitividade e sustentabilidade destas empresas.

## Palavras-chave

Alianças Estratégicas, *Born Globals*, Inovação, Fundadores, Portugal.



# Abstract

The rapid changes that have taken place in the global business environment had a strong impact on the internationalization of most companies. Immediate internationalization has gained importance in recent years, particularly for born globals. To ensure its competitiveness, these companies systematically seek new technologies while maintaining a solid investment and focus on R&D. Unlike others, they face unique challenges in the discovery and exploitation of opportunities in foreign markets due to its short history, lack of resources and rapid pace of internationalization. It is thus understandable that alliances constitute an attractive option for these companies allowing the exploitation of valuable resources and the access to new markets.

The study main goal is to demonstrate the role and importance of strategic alliances in Portuguese born globals. To this end, it was adopted a qualitative research methodology using two case studies. This research represents an unquestionable contribution to the literature, providing additional evidence that underlines the importance of alliances for born globals and new perspectives about the role of entrepreneurs in the internationalization process. The empirical results show that by allowing access to capital, knowledge and technologies, alliances are the real engine of these companies, ensuring a continued focus on the development of new products and providing the necessary investment for the internationalization strategy. The creation of alliances with international companies, among other things, permits sharing risks and costs of investments in new foreign markets and the amplification of products communication, unquestionable contributions to its expansion in the markets.

The study also provides practical implications for entrepreneurs involved in international business. This strategy of business cooperation proved to be crucial, boosting competitiveness and sustainability of these companies by contributing to the development of new products and by creating conditions for rapid access to international markets.

## Keywords

Strategic Alliances, Born Globals, Innovation, Founders, Portugal.



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	xi
Lista de Tabelas.....	xiii
Lista de Acrónimos.....	xv
1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura .....	7
2.1. Alianças Estratégicas: Definição e Motivos .....	7
2.2. <i>Born Globals</i> : Definição e Caracterização .....	11
2.3. Alianças Estratégicas nas <i>Born Globals</i> .....	16
3. Metodologia de Investigação .....	23
3.1. Desenho da Investigação e Tipo de Estudo .....	23
3.2. Seleção dos Casos e Contexto de Análise .....	25
3.3. Instrumentos de Recolha e Análise de Dados .....	26
4. Estudos de Caso .....	29
4.1. Caso 1: Science4you S. A. ....	29
4.1.1. Breve Caracterização .....	29
4.1.2. O Papel das Alianças na <i>Born Global</i> .....	31
4.1.3. O Papel do Fundador.....	34
4.2. Caso 2: Advanced Cyclone Systems, S. A. ....	34
4.2.1. Breve Caracterização .....	34
4.2.2. O Papel das Alianças na <i>Born Global</i> .....	36
4.2.3. O Papel do Fundador.....	39
4.3. Discussão e Análise <i>Cross</i> Empresarial .....	40
4.3.1 O Papel das Alianças nas <i>Born Globals</i> .....	40
4.3.2. O Papel do Fundador.....	43
4.3.3. Síntese <i>Cross</i> Empresarial.....	44
5. Conclusões e Implicações .....	47
Referências .....	51
Anexos .....	63



# Lista de Figuras

Figura 1. Fases da Investigação. ....	23
---------------------------------------	----



# Lista de Tabelas

Tabela 1. Definições de Alianças Estratégicas. ....	8
Tabela 2. Motivos para a Formação de Alianças Estratégicas. ....	9
Tabela 3. Definições de <i>Born Globals</i> . ....	12
Tabela 4. Elementos Chave para Fazer Face às Restrições das <i>Born Globals</i> . ....	19
Tabela 5. Vantagens e Desvantagens dos Estudos de Caso. ....	24
Tabela 6. Resumo da Metodologia de Investigação. ....	28
Tabela 7. Resumo da Análise <i>Cross</i> Empresarial. ....	44



# Lista de Acrónimos

ACS	Advanced Cyclone Systems, S. A.
CEOs	<i>Chiefs Executive Officer</i>
COTEC	Associação Empresarial para a Inovação
CTO	<i>Chief Technical Officer</i>
DR	Doutor
ESV	Espírito Santo Ventures
FCUL	Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa
FEUP	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IPAC	Instituto Português de Acreditação
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MCs	Museus de Ciência
NET	Novas Empresas e Tecnologias
PEBTs	Pequenas Empresas de Base Tecnológica
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
S4Y	Science4you, S. A.
UAM	Universidad Autónoma de Madrid
UEL	University of East London
UNL	Universidade Nova de Lisboa



# 1. Introdução

Na atual economia global, altamente competitiva, as empresas reconhecem a necessidade de dar resposta capaz a um mercado cada vez mais exigente e seletivo. Face ao ambiente de incerteza, complexidade e globalização, as empresas necessitam adotar as estratégias que mais eficazmente garantam o seu crescimento e, conseqüentemente, a sua sustentabilidade (Franco, 2007).

As empresas não podem continuar a acreditar que a concorrência internacional não poderá criar-lhes constrangimento algum apenas pelo facto de serem pequenas ou exclusivamente focadas no mercado local. A exportação assume particular importância enquanto estratégia vital para o futuro e espera-se que a sua importância cresça à medida que os mercados se vão tornando cada vez mais globais (Pla-Barber e Alegre, 2007).

A globalização, ao promover a simplificação do desenvolvimento de produtos e o posicionamento em mercados estrangeiros, tornou mais fáceis os negócios internacionais. Os avanços tecnológicos, particularmente em tecnologias de informação e comunicação, métodos de produção, transporte e logística internacional, entre outros aspetos, reduziram os custos de transação e facilitaram o crescimento do comércio internacional (Knight e Cavusgil, 2004). Estas rápidas modificações no ambiente de negócios global tiveram forte impacto sobre a internacionalização da maioria das empresas (Laanti, Gabrielsson e Gabrielsson, 2007), tornando-a, por conseguinte, uma opção mais viável e rentável (Knight e Cavusgil, 2004).

As alterações supra conduziram ao aparecimento das *born globals* (Dib, Rocha e Silva, 2010), empresas que, segundo Madsen e Servais (1997), adotam uma abordagem internacional, ou mesmo global, de início ou muito pouco tempo após a sua constituição. Segundo Knight e Cavusgil (1996), as *born globals* são pequenas empresas, geralmente de base tecnológica, que operam em mercados internacionais imediatamente após a sua criação. Knight e Cavusgil (2004) acrescentam que estas empresas procuram um rápido desempenho nos seus negócios internacionais. No presente estudo, as *born globals* são definidas como Pequenas e Médias Empresas (PMEs)<sup>1</sup>, geralmente de base tecnológica, que num espaço de três anos operam em mercados internacionais.

De entre as *born globals*, as Pequenas Empresas de Base Tecnológica (PEBTs), que se distinguem das restantes pela sua reduzida dimensão, indústria a que pertencem (tecnológica) e elevados investimentos em Investigação e Desenvolvimento (I&D), são capazes de promover e apoiar o processo de industrialização, os ganhos de competitividade e o

---

<sup>1</sup> Segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/EC de 20 de maio de 2003.

desenvolvimento de um país devido aos produtos inovadores e novas tecnologias de que dispõem. Para garantir a sua competitividade, estas empresas procuram sistematicamente novas tecnologias, mantendo, para o efeito, um investimento contínuo e foco em I&D (Berte, Rodrigues e Almeida, 2010). Importa referir que estas empresas são, muitas vezes, caracterizadas pelas dificuldades em colocar os seus produtos no mercado, consequência da manifesta falta de experiência e recursos disponíveis (Forrest, 1990).

Assim, ao contrário de outras empresas, as *born globals* enfrentam desafios únicos na descoberta e exploração de oportunidades nos mercados externos devido à sua curta história, falta de recursos e ritmo acelerado de internacionalização (Freeman, Edwards e Schroder, 2006).

Uma vez que os gestores enfrentam um ambiente competitivo cada vez mais complexo, global e tecnologicamente incerto, existe uma necessidade crítica de dinâmicas, respostas flexíveis e pró-ativas. Como resultado, muitas empresas estão a optar por alianças estratégicas. Evidências sugerem que esta é uma escolha razoável. As alianças podem constituir, então, uma opção atraente para permitir às pequenas empresas explorar os seus valiosos recursos e ganhar acesso aos mercados (Miles, Preece e Baetz, 1999). No presente estudo, as alianças são definidas como acordos de cooperação entre duas ou mais empresas envolvendo troca, partilha ou co desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços para alcançar, a médio ou longo prazos, benefícios mútuos.

Neste contexto, a formação de alianças estratégicas assume-se como uma estratégia crucial, uma vez que a entrada no mercado internacional, através da formação de alianças com outras empresas, possibilita a redução dos riscos de investimento e potencia a obtenção de vantagem competitiva (Tse, Yigang e Au, 1997). A estratégia supra sai reforçada uma vez que uma das principais preocupações de uma empresa consiste na obtenção de vantagem competitiva e desempenhos superiores, através da criação de valor superior (Galetic, Prester e Nacinovic, 2007). A vantagem competitiva permite que uma empresa se destaque da sua atual e potencial concorrência, garantindo os mesmos benefícios que os seus concorrentes a um custo mais baixo ou garantindo benefícios superiores (Wang, Lin e Chu, 2011), isto é, oferecendo um valor superior (Santos, 2008).

No mesmo sentido, Freeman *et al.* (2006) concluíram que, para superar restrições como ausência de economias de escala, escassez de recursos (financeiros e de conhecimento) e aversão ao risco, as *born globals* podem recorrer às alianças estratégicas, com vista a alcançar vantagens competitivas. Ainda no que respeita às alianças, importa referir que Kogut (2000) argumenta que estes relacionamentos possibilitam o acesso a informação e a recursos de conhecimento difíceis de obter por outros meios, melhorando assim o desempenho e a inovação e, conseqüentemente, o valor das empresas.

No entanto, apesar do recente aumento dos estudos sobre as *born globals*, existem ainda áreas de investigação que necessitam ser convenientemente exploradas/desenvolvidas (Kuivalainen, Sundqvist e Servais, 2007), como sejam a da sua relação com as alianças estratégicas.

A nível internacional existem vários estudos relacionados com as alianças (e.g., Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai, 2004; Daboub, 2002; Kogut, 2000; Vaidya, 2011; Wang e Chien-Tai, 2004), os quais salientam que estas facilitam a obtenção de vantagens competitivas ao possibilitarem acesso a conhecimento, tecnologias, recursos, partilha ou redução do risco, obtenção de economias de escala, entre outras. No que respeita, especificamente, às alianças estratégicas nas *born globals*, alguns estudos entretanto efetuados a nível internacional (e.g., Freeman *et al.*, 2006; Moen, Bakas, Bolstad e Pedersen, 2010; Zhang, Tansuhaj e McCullough, 2009) destacam as características destas empresas e reforçam a importância das alianças para superar alguns constrangimentos que este tipo de empresa enfrenta, nomeadamente no acesso a conhecimento, tecnologias, recursos financeiros (capital), inovação e *marketing*, facilitando assim a sua rápida internacionalização.

Acresce referir que embora existam alguns estudos a nível internacional sobre o papel das alianças estratégicas nas *born globals*, o certo é que em Portugal não se tem dado a necessária relevância a esta temática, existindo uma escassez de estudos teóricos e empíricos neste domínio. A reduzida dimensão do território português, a sua economia periférica e a falta de cultura de inovação e empreendedorismo nos vários setores de atividade obriga muitas empresas a procurar negócios fora do território nacional, com vista a garantir o seu crescimento e continuidade na criação de riqueza (Marçalo, 2009). Assim, e no sentido de preencher esta lacuna, assume particular relevância explicar e compreender como as alianças estratégicas permitem às *born globals* tornarem-se e/ou manterem-se competitivas e reforçarem a sua posição no mercado, visando a sua sustentabilidade.

O crescimento das PME's tem sido reconhecido como crucial para o crescimento e bem-estar futuros de uma economia. Como estratégia de crescimento, a necessidade de desenvolvimento do mercado internacional é particularmente importante para estas pequenas empresas (Coviello e Munro, 1995). Independentemente da sua dimensão, as empresas partilham o mesmo espaço competitivo logo, tem sido cada vez mais difícil para as PME's prosperar por conta própria. A formação de alianças assume assim, particular importância, ao facilitar o processo de internacionalização (Dana, 2001; Haase e Franco, 2011).

Para muitas destas empresas, o acesso a mercados internacionais, através de alianças, representa um instrumento estratégico para impulsionar a sua competitividade e posterior desenvolvimento, ao oferecer um conjunto de oportunidades a explorar, como sejam, novos nichos de mercado, exploração de economias de escala, vantagens tecnológicas, formas de

dispersão de riscos, redução de custos (incluindo de I&D), melhor acesso ao financiamento (OECD, 2004), entre outras razões.

Estas oportunidades são especialmente importantes para as PEBTs uma vez que, segundo Forrest (1990), as alianças permitem explorar e manter a liderança tecnológica, competitividade tecnológica, através do desenvolvimento de produtos e processos inovadores, a sua principal arma competitiva.

Assim, considera-se, como objetivo geral deste estudo, investigar o papel e a importância das alianças estratégicas nas *born globals* portuguesas. No que respeita a objetivos específicos, procura-se:

- Estudar os motivos subjacentes à opção pela rápida internacionalização;
- Inferir se as alianças estratégicas facilitam o acelerado processo de internacionalização;
- Analisar a importância das alianças estratégicas para garantir o acesso a conhecimento, tecnologias e capital e, assim, melhorar ou potenciar a competitividade e sustentabilidade das *born globals*;
- Investigar a influência do fundador na formação de alianças estratégicas das *born globals*.

Considerando os objetivos definidos, pretende dar-se resposta às seguintes questões de investigação: (1) *Qual o papel e a importância das alianças estratégicas nas born globals?* e (2) *Qual a influência dos fundadores nas alianças estratégicas das born globals?*

O crescente número de empresas classificadas como *born globals*, a sua importância em termos de emprego e crescimento económico, os desafios enfrentados pelos seus gestores e as limitações da teoria existente tornam importante a investigação sobre este fenómeno (Moen, 2002). Assim, este estudo contribui para o avanço da literatura existente sobre as alianças estratégicas nas *born globals*. A resposta às questões supra permite inferir quais as condições subjacentes a estas empresas que, para potenciar a sua competitividade e sustentabilidade, tornam as alianças estratégicas indispensáveis. O estudo apresenta algumas recomendações para os empresários envolvidos em negócios internacionais. Esta estratégia de cooperação empresarial, ao contribuir para o desenvolvimento de produtos inovadores e ao criar condições para o rápido acesso a mercados internacionais, revela-se fundamental para impulsionar a competitividade e sustentabilidade deste sector de empresas.

A dissertação encontra-se organizada/estruturada como a seguir se apresenta. A secção que se segue respeita à Revisão da Literatura, na qual se abordam as definições e os motivos para a formação de alianças estratégicas, as definições e características das *born globals* e, por fim, as especificidades das alianças estratégicas nas *born globals*. A secção 3, Metodologia,

engloba o desenho de investigação e tipo de estudo, a seleção dos casos e contexto de análise e os instrumentos de recolha e análise dos dados. Posteriormente, na secção 4, relativa aos Estudos de Caso, procede-se à apresentação das empresas alvo/objeto de estudo e à análise individual e comparativa dos resultados exploratórios. Por fim, na secção 5, apresentam-se as conclusões, implicações, limitações e futuras linhas de investigação.



## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Alianças Estratégicas: Definição e Motivos

Atualmente, face à incerteza e complexidade de um meio envolvente em constante mudança, as empresas têm deixado de competir isoladamente, passando a competir de forma inter-relacionada, visando maiores possibilidades de êxito (Franco, 2007; Haase e Franco, 2011). De facto, com a tendência para a globalização e os crescentes desafios competitivos e tecnológicos (Kausser e Shaw, 2004), as alianças estratégicas têm vindo a ganhar cada vez mais destaque na economia global (Elmuti e Kathawala, 2001), constituindo uma parte essencial da estratégia de negócios das empresas (Chen, 2004; Kausser e Shaw, 2004).

De acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000), as alianças estratégicas encontram-se inseridas no grupo das redes estratégicas. No mesmo sentido, Ghani, Ishak e Tull (2011) referem que o termo alianças estratégicas tem sido usado de forma intercambiável com o conceito das redes. Segundo Inkpen (1998), as alianças estratégicas podem assumir uma variedade de formas organizacionais, como *joint ventures*, contratos de licenciamento, distribuição e abastecimento, parcerias de I&D e intercâmbios técnicos. A proliferação desta forma de cooperação empresarial tem conduzido a um fluxo crescente de investigações por parte de estudiosos que examinam algumas das causas e consequências de tais relações (Gulati, 1998). Contudo, as alianças apresentam uma enorme insuficiência no que respeita a uma definição universalmente aceite (Díaz, Rietdorf e Dornbeger, 2011; Rottman, 2008). A Tabela 1 apresenta algumas definições que constam na literatura.

O pressuposto básico é o de que a cooperação entre parceiros melhora o desempenho (Kausser e Shaw, 2004). Moen (2002) salienta que, quando as pessoas sentem que podem confiar, partilhar conhecimento e experiências e dialogar, a motivação, partilha, flexibilidade e eficiência de uma aliança aumentam. Rottman (2008) defende que as empresas envolvem-se, voluntariamente, numa aliança estratégica com o propósito de obter um benefício comum resultante do acordo. Segundo Inkpen (1998), as alianças, ao reunirem parceiros com diferentes capacidades e bases de conhecimento, fornecem às empresas oportunidades únicas para alavancar os seus pontos fortes. Já Kogut (2000) refere que as alianças melhoram o valor das empresas.

**Tabela 1.** Definições de Alianças Estratégicas.

Definição	Autor(es)
Acordos de cooperação baseados em contratos de negócio formais ou informais para alcançar, a médio ou longo prazos, benefícios que dificilmente seriam obtidos no âmbito das suas atividades económicas normais.	Díaz <i>et al.</i> (2011)
Acordos voluntários entre empresas envolvendo troca, partilha ou o co desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, resultantes de uma grande variedade de motivos e objetivos e com diferentes formas.	Gulati (1998) Inkpen e Tsang (2005) Rottman (2008)
Acordos entre empresas para realizarem negócios em conjunto, que ultrapassam as relações normais entre empresas, mas ficam aquém de uma fusão ou uma parceria plena.	Wheelen e Hunger (2008)
Decisão mútua e voluntária de duas ou mais empresas independentes de comercializarem ou partilharem recursos, visando a obtenção de benefícios mútuos.	Haase e Franco (2011)
Acordos de cooperação entre empresas, com duração relativamente longa, que utilizam recursos e/ou estruturas de organizações autónomas.	Inkpen (1998)
Acordos entre empresas que trabalham em conjunto com vista a alcançar alguns objetivos estratégicos.	Zineldin e Bredenlow (2003)

Fonte: Elaboração própria.

Na literatura existem inúmeros motivos para a formação de alianças estratégicas, tal como defende Norman (2004). Gulati e Gargiulo (1998) referem que as empresas formam alianças para aceder a recursos críticos, baseando-se em alianças anteriores para definir com quem cooperar. Para Chadwick *et al.* (2011), o tema das alianças estratégicas é relevante porque estas contribuem para reduzir as incertezas e acelerar o processo de aprendizagem. Segundo Haase e Franco (2011), as alianças parecem ser a estratégia mais adequada para o processo de internacionalização de empresas que dispõem de recursos limitados, particularmente as PMEs, por permitirem aceder a oportunidades no exterior que não estão disponíveis de outra forma. Pode então referir-se que as alianças têm tido um papel importante e estratégico, pois proporcionam acesso a recursos, novos mercados, tecnologia, capital e mercados internacionais (Rothkegel, Erakovic e Shepherd, 2006; Haase e Franco 2011), promovendo a boa organização e a evolução das empresas (Rottman, 2008). As razões, motivos, que justificam a formação de alianças estratégicas, encontram-se sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2. Motivos para a Formação de Alianças Estratégicas.

Motivos	Autor(es)
Melhorias na inovação	Glaister e Buckley (1996); Harrigan (1985); Jolly (2002); Kogut (2000).
Melhorias na qualidade	Frankel e Whipple (1996).
Transferência de tecnologia	Glaister e Wang (1993); Gulati <i>et al.</i> (2000); Harrigan (1985, 1986); Hyder e Abraha (2004); Jolly (2002); Mariti e Smiley (1983); Rothkegel <i>et al.</i> (2006).
Promoção do processo de aprendizagem	Chadwick <i>et al.</i> (2011); Gulati <i>et al.</i> (2000); Hakansson e Snehota (1995); Hyder e Abraha (2004); Jolly (2002); Leseure <i>et al.</i> (2001); Meier (2011); Walter <i>et al.</i> (2001).
Partilha de recursos e competências	Contractor e Lorange (1988); Dana <i>et al.</i> (2003); Elg e Johansson (2001); Forrest (1990); Ghani <i>et al.</i> (2011); Gulati <i>et al.</i> (2000); Hakansson e Snehota (1995); Hamel (1991); Hyder e Abraha (2004); Kogut (1991, 2000); Meier (2011); Moen (2002); Mowery <i>et al.</i> (1996); Rothaermel e Deeds (2006); Rothkegel <i>et al.</i> (2006); Walter <i>et al.</i> (2001).
Entrada em novos mercados	Ellis (2000); Ghani <i>et al.</i> (2011); Gulati <i>et al.</i> (2000); Hakansson e Snehota (1995); Harris e Wheeler (2005); Hatfield e Pearce (1994); Hyder e Abraha (2004); Ring e van de Ven (1994); Rothkegel <i>et al.</i> (2006); Spence <i>et al.</i> (2008).
Aumento da quota de mercado	Eisenhardt e Schoonhoven (1996); Kogut (1988); Michelet e Remacle (1992).
Consolidação da posição no mercado	Glaister e Buckley (1996); Spence <i>et al.</i> (2008).
Criação de economias de escala	Contractor e Lorange (1988); Glaister e Buckley (1996); Glaister e Wang (1993); Hatfield e Pearce (1994); Keegan e Green (1997); Mariti e Smiley (1983); Mohr e Spekman (1994); Porter e Fuller (1986).
Redução dos custos de transação	Girma <i>et al.</i> (2005); Gulati <i>et al.</i> (2000); Ring e van de Ven (1994).
Partilha de riscos	Anderson (1990); Glaister e Wang (1993); Gulati <i>et al.</i> (2000); Harrigan (1985, 1986); Mariti e Smiley (1983); Ring e van de Ven (1992).
Melhoria dos <i>lead times</i>	Frankel e Whipple (1996); Harrigan (1985, 1986); Hyder e Abraha (2004).
Exploração e criação de sinergias	Bai e O'Brien (2008); Brouthers (2002); Elg e Johansson (2001); Glaister e Buckley (1996); Gulati <i>et al.</i> (2000).
Obtenção de vantagens competitivas	Bai e O'Brien (2008); Brouthers (2002); Frankel e Whipple (1996); Ghani <i>et al.</i> (2011); Gulati <i>et al.</i> (2000); Song (2003).

Fonte: Adaptado de Haase e Franco (2011).

Independentemente do setor ou tipo de negócio, as alianças estratégicas são a melhor forma de uma empresa competir e ter sucesso na economia (Gonzalez, 2001). Chadwick *et al.* (2011) referem que muitas empresas, para garantirem vantagens com reflexo francamente positivo no seu desempenho e sobrevivência, dependem cada vez mais de atividades desenvolvidas em parceria com outras.

Nas últimas décadas foi reconhecida a importância das alianças estratégicas para que as empresas consigam aprender, transferir e adquirir conhecimento (Khamseh e Jolly, 2008). Segundo Chen (2004), as alianças constituem um veículo importante para as empresas adquirirem conhecimento de outras, com vista a melhorar as suas vantagens competitivas e, assim, sobreviver no ambiente de negócios cada vez mais competitivo. As empresas parecem estar motivadas não apenas pela finalidade de criar novo conhecimento em conjunto com os parceiros, mas também pela transferência de conhecimento atual ou pela combinação de conhecimentos complementares. Estes aspetos são potenciados pela confiança que contribui para a abertura das relações na aliança, uma vez que esta pode criar incentivos positivos ou negativos, tendo em conta a vontade e a capacidade de transferência de conhecimento dos parceiros (Meier, 2011). O ambiente cada vez mais competitivo, exigente e em constante mudança tem realçado o conhecimento (Davenport e Prusak, 2005) como um recurso deveras valioso para uma empresa (Franco e Barbeira, 2009). A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e vantagens contínuas (Davenport e Prusak, 2005). O conhecimento é, certamente, um dos melhores recursos e a única vantagem competitiva sustentável (Khamseh e Jolly, 2008). Ao contrário dos bens materiais/físicos/tangíveis, que se depreciam à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso. As atividades baseadas no conhecimento de desenvolvimento de produtos e processos estão a tornar-se, claramente, as principais funções internas das empresas e com maior potencial para fornecer vantagem competitiva sustentável. O potencial de novas ideias é praticamente ilimitado, particularmente se as pessoas na empresa tiverem a oportunidade de pensar, aprender e dialogar com os outros (Davenport e Prusak, 2005). Em todas as empresas, o conhecimento é a força vital para a inovação (Inkpen, 1998).

Man e Duysters (2005) defendem que as alianças estratégicas aumentam a capacidade de inovação das empresas. Estes autores acrescentam que este aspeto é algo surpreendente, devido às elevadas taxas de insucesso que as alianças apresentam. Contudo, referem que uma possível explicação assenta no facto das alianças relacionadas com a I&D serem mais bem-sucedidas em comparação com outros tipos de alianças. Os autores salientam ainda que as alianças de apoio público não aumentam a inovação, mas fazem baixar o seu custo. O desempenho inovador de uma empresa é determinado pelas suas atividades de inovação (p. ex. despesas de I&D, patentes e novos produtos) (Jiang e Li, 2009). Segundo Chetty e Stangl (2010), é por isso importante que as PME apostem na inovação e internacionalização (em

ambiente de rede), com vista a contribuir para o crescimento das economias onde estão inseridas. De acordo com Pla-Barber e Alegre (2007), o processo de inovação requer *inputs* como I&D, recursos humanos especializados ou equipamentos técnicos e gera *outputs* como produtos novos ou significativamente melhorados. Os resultados do seu estudo revelaram uma relação positiva entre a inovação e a intensidade de exportação, especialmente forte no caso de empresas de base científica (indústria química, farmacêutica, biotecnológica, engenharia elétrica e eletrônica, com atividades intensivas em conhecimento e com a I&D a ser a sua principal fonte de tecnologia) e que a inovação provou ser uma questão crucial de competitividade para aceder a mercados globais.

Para Hyder e Abraha (2004), as alianças internacionais envolvem questões muito delicadas quando respeitam a PMEs. Os autores acreditam que a internacionalização é uma estratégia crucial para as PMEs de base tecnológica e que os candidatos à internacionalização são provavelmente empresas com tecnologia exclusiva, que pode ser explorada noutros mercados ou desenvolvida através de colaboração internacional.

## **2.2. *Born Globals*: Definição e Caracterização**

As empresas que, desde a fase inicial do seu desenvolvimento, realizam negócios internacionais têm registado um aumento significativo em todo o mundo (Weerawardena, Mort, Liesch e Knight, 2007). A rápida internacionalização das empresas ganhou impulso nos últimos anos e, neste domínio, as *born globals* têm ganho particular destaque (Bals, Berry e Hartmann, 2008), tendo despertado/assumido crescente interesse (Gabrielsson e Kirpalani, 2004), particularmente a partir da década de 90 (Dib *et al.*, 2010).

Face à crescente importância que têm assumido nos últimos anos, são várias as definições de *born globals* (Gabrielsson, 2005), não existindo um consenso na literatura (Dib *et al.*, 2010). A Tabela 3 evidencia algumas dessas definições.

As *born globals* são também conhecidas como *international new ventures* e *global start-ups* (Dib *et al.*, 2010; Knight *et al.*, 2004; Nordman e Melén, 2008; Weerawardena *et al.*, 2007), *early internationalizing firms* (Dib *et al.*, 2010; Rialp, Rialp, Urbano e Vaillant, 2005) e *knowledge-intensive firms* (Bell, Crick e Young, 2004). No entanto, Crick (2009) defende que os termos *born globals* e *international new ventures* não devem ser utilizados de forma intercambiável. Os resultados do seu estudo mostram que, enquanto as *born globals* necessitam de explorar tecnologia na arena global de forma muito rápida (embora não dando a mesma importância a cada mercado/região), as *international new ventures* visam ser bem-sucedidas nos seus mercados-alvo (vendo os outros mercados como um bônus).

Tabela 3. Definições de *Born Globals*.

Definição	Autor(es)
Empresas que globalizam rapidamente os seus negócios por métodos que não seguem os normais paradigmas internacionais de negócio.	Gabrielsson e Kirpalani (2004)
Pequenas empresas, geralmente de base tecnológica, que operam em mercados internacionais imediatamente após a sua criação.	Knight e Cavusgil (1996)
Organizações empresariais que, aquando a sua fundação ou logo após, procuram um desempenho superior nos seus negócios internacionais, assumindo de início uma visão global dos seus mercados e desenvolvendo as capacidades necessárias para atingir os seus objetivos.	Knight e Cavusgil (2004)
Empresas que (1) iniciam as suas operações internacionais imediatamente antes, ou em simultâneo, com as operações domésticas, (2) baseiam as suas visões e missões principalmente nos mercados globais e nos clientes desde a sua constituição, (3) planeiam os seus produtos, estruturas, sistemas e finanças numa base global, (4) têm como visão tornarem-se líderes do mercado global, (5) usam produtos, operações e estratégias de mercado diferentes, (6) seguem diferentes estratégias globais de <i>marketing</i> e (7) crescem extremamente rápido em mercados globais.	Luostarinen e Gabrielsson (2006).
Empresas que adotam uma abordagem internacional, ou mesmo global, de início ou muito pouco tempo após a sua constituição.	Madsen e Servais (1997)
Empresas que, de imediato, descobrem e exploram oportunidades em vários países.	Melén e Nordman (2009)
Empresas que se dedicam a significativa atividade internacional num curto período de tempo após estarem estabelecidas.	Moen (2002)
Pequenas empresas altamente empreendedoras que desafiam as teorias convencionais/tradicionais da internacionalização gradual.	Mort e Weerawardena (2006)
Organizações empresariais que, desde o início, procuram obter significativa vantagem competitiva através da utilização de recursos e venda dos seus <i>outputs</i> em múltiplos países.	Oviatt e McDougall (1994)
Empresas que, desde a fase inicial do seu desenvolvimento, realizam negócios internacionais.	Weerawardena <i>et al.</i> , 2007

Fonte: Elaboração própria.

Registe-se, no entanto, que uma característica definidora/distintiva destas empresas é a sua origem internacional (Knight *et al.*, 2004), ou seja, a sua rápida/acelerada internacionalização (Weerawardena *et al.*, 2007). Contudo, a literatura não é consensual no que respeita ao que constitui uma rápida internacionalização (Crick, 2009; Freeman,

Hutchings e Chetty, 2012)<sup>2</sup>. Importa acrescentar que a literatura também não é unânime sobre a proporção de vendas internacionais que pode ser usada para definir uma *born global*<sup>3</sup>.

No presente estudo é adotada uma definição mais ampla/abrangente, a de PMEs, geralmente de base tecnológica, que num espaço de três anos operam em mercados internacionais, não sendo incluídos quaisquer outros critérios, como sejam a data de fundação da empresa, a relevância das atividades internacionais ou o âmbito geográfico das exportações.

O fenómeno das *born globals* tem sido abordado em muitos estudos relacionados com os processos de internacionalização (Madsen e Servais, 1997). Para Kocak e Abimbola (2009), a rápida mudança no ambiente global de negócios teve forte impacto sobre o processo de internacionalização da maioria das empresas. Segundo Knight e Cavusgil (2004) e Dib *et al.* (2010), parte da explicação do aparecimento das *born globals* deriva exatamente das mudanças no ambiente de negócios resultantes da globalização e das mudanças tecnológicas que tornaram os mercados internacionais mais competitivos e interdependentes. Madsen e Servais (1997) referem que o surgimento destas empresas pode ser atribuído a pelo menos três fatores importantes, nomeadamente, novas condições de mercado, desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de produção, transporte e comunicação e, por fim, pessoas com capacidades mais refinadas/elaboradas, incluindo o fundador/empreendedor que esteve na sua origem. Já Varma (2011) refere que as inovações na produção, tecnologias de informação e comunicação e a crescente liberalização da economia mundial permitiram o nascimento de uma nova classe de *start-ups* que, segundo o autor, começam logo a operar no mercado global (são *players* globais), ignorando a internacionalização como um processo. De acordo com Bell *et al.* (2004), Cabrol e Nlemvo (2009), Coviello e Munro (1995), Freeman, Hutchings, Lazaris e Zyngier (2010), Sharma e Blomstermo (2003), entre outros, o processo de internacionalização destas empresas desvia-se do até então observado. Mort e Weerawardena (2006) e Zhang e Dai (2013) referem, inclusive, que as *born globals* desafiam as teorias convencionais/tradicionais da internacionalização gradual que, segundo Pla-Barber e Escrivá-Esteve (2006), defendem que as empresas tendem a tornar-se internacionais de forma lenta e gradual.

Um dos principais modelos de internacionalização conhecido é o de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), onde se assume que o processo é gradual e varia de acordo com o grau de conhecimento do mercado (Kalinic e Forza, 2012). À medida que a perceção de risco das operações internacionais diminui com o acumular de experiência, a empresa comprometerá um volume maior de recursos para o exterior (Pla-Barber e Escrivá-Esteve, 2006). Compreende-se, então, que as empresas tenham tendência a iniciar os seus esforços de

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 1. Tempo para a Internacionalização e Proporção de Vendas Internacionais das *Born Globals*.

<sup>3</sup> Ver Anexo 1. Tempo para a Internacionalização e Proporção de Vendas Internacionais das *Born Globals*.

exportação apenas quando têm uma base forte no mercado interno. À medida que reforçam e consolidam a sua aprendizagem sobre um mercado externo específico, mais recursos investem nesse mercado (Rialp *et al.*, 2005). Essencialmente, este modelo sugere que as empresas que se internacionalizam passam por quatro fases distintas (Knight, Madsen e Servais, 2004), isto é, passam por quatro estágios sequenciais de internacionalização, começando com as vendas no mercado doméstico e as exportações irregulares, seguindo-se as exportações regulares, posteriormente o estabelecimento de filiais de vendas e, por último, o investimento em unidades de produção *offshore* (Hashai e Almor, 2004).

No início da década de 90, os modelos graduais (como o modelo de Uppsala e o modelo de Inovação) começaram a ser cada vez mais contestados (Kalinic e Forza, 2012). Sharma e Blomstermo (2003) referem que, quanto mais tempo uma empresa aguarda para iniciar as suas atividades internacionais, mais difícil será crescer internacionalmente. Hurmerinta-Peltomäki (2003) refere que o recurso aos tradicionais modelos passo-a-passo se encontra em declínio, uma vez que o padrão de internacionalização gradual e sequencial não se adequa à nova realidade. A autora defende que o processo de internacionalização das empresas sofreu uma aceleração durante as últimas décadas (as empresas chegam a um maior nível de internacionalização mais rapidamente e iniciam mais cedo as suas atividades de exportação). O mesmo é defendido por Luostarinen e Gabrielsson (2006), ao argumentarem que as *born globals* se comportam de forma quase oposta às empresas tradicionais, iniciando as suas operações internacionais antes ou em simultâneo com as suas operações domésticas. Rialp *et al.* (2005) afirmam que enquanto muitas PME's parecem ainda seguir um caminho lento, gradual e evolutivo no que respeita ao seu desenvolvimento exterior, algumas empresas, recém-criadas e altamente empreendedoras, tornam-se internacionais quase no momento da sua fundação. Para estes autores e para Dlugoborskyte e Petraite (2013), apesar dos escassos recursos financeiros, humanos e tangíveis que caracterizam a maioria das PME's, estas empresas têm participado em negócios internacionais desde uma fase muito precoce. No mesmo sentido, Kuivalainen *et al.* (2007) referem que existem evidências de que as empresas empreendedoras, apesar da sua reduzida dimensão, se encontrarem numa fase inicial do seu desenvolvimento e possuírem recursos limitados, se internacionalizam rapidamente.

Segundo Knight *et al.* (2004), dada a sua tenra idade e recursos limitados, as *born globals* são maioritariamente PME's. Estas empresas têm sido associadas a empresas pequenas, empreendedoras e com poucos colaboradores, com recursos limitados e experiência em negócios internacionais, que atuam em pequenos mercados domésticos e dispõem de produtos de nicho destinados a mercados globais (Gabrielsson e Al-Obaidi citados por Gabrielsson, 2005).

Weerawardena *et al.* (2007) referem que as *born globals* são exemplos claros de PME's internacionais bem-sucedidas que, segundo Freeman *et al.* (2006), são caracterizadas por uma cultura organizacional pró-ativa, propensa ao risco e inovadora. A rápida

internacionalização permite a estas empresas crescer rapidamente, apesar dos constrangimentos associados à sua menor escala, bem como acompanhar a rápida evolução das tecnologias.

Kocak e Abimbola (2009) referem que por serem jovens, as *born globals* tendem a ter falta de recursos financeiros, humanos e outros recursos físicos, que são ultrapassados pela sua capacidade em alavancar um conjunto de recursos intangíveis fundamentais que compõem uma constelação específica de orientações estratégicas.

O estudo de Knight *et al.* (2004) sugere que, embora a maioria das *born globals* não disponha de recursos tangíveis substanciais, dispõe de um outro conjunto de recursos, talvez mais fundamental, composto pelos intangíveis, que facilita o sucesso internacional. Especificamente, os resultados do seu estudo revelam que as *born globals* tendem a ser formadas por empresários com forte perspectiva internacional que se concentram nos clientes e enfatizam as competências de *marketing*, a elevada qualidade e a diferenciação dos produtos, apostando, por conseguinte, nas atividades relacionadas com o desenvolvimento do conhecimento, I&D e inovação.

Para Freeman, Deligonul e Cavusgil (2013), o empresário é fundamental para o processo de internacionalização. Harveston, Ben e Peter (2000) e Zhang e Dai (2013) concluíram também que as atitudes e a mentalidade da equipa de gestão desempenham um papel importante no nível de envolvimento em atividades internacionais. Segundo estes autores, as *born globals* têm mentalidade mais global e os seus gestores têm maior experiência internacional e maiores níveis de tolerância ao risco.

Os resultados do estudo de Dib *et al.* (2010) sugerem que as *born globals* são mais inovadoras, mais orientadas para o cliente e lideradas por empreendedores com maior conhecimento técnico do que as suas contrapartes mais tradicionais. Além disso, a investigação mostra que, ao contrário do que é defendido na literatura, os seus empresários parecem ser mais sensíveis aos riscos associados com operações em mercados internacionais do que as empresas que seguiram o caminho da internacionalização gradual.

A compreensão de como estas empresas que desafiam as regras convencionais da gestão superam as empresas tradicionais é interessante para uma variedade de campos, nomeadamente, nas áreas dos negócios internacionais, empreendedorismo e gestão estratégica (Bals *et al.*, 2008)<sup>4</sup>.

Melén e Nordman (2009) dividiram as empresas do seu estudo em três subgrupos e concluíram que a diferença fundamental entre eles reside na velocidade com que essas empresas comprometem recursos para os mercados estrangeiros. Segundo Hashai e Almor (2004), o

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 2. Diferenças entre as *Born Globals* e as Exportadoras Tradicionais.

comprometimento das *born globals* com o mercado estrangeiro começa na sua origem (ou perto do início da sua vida organizacional) e é muito mais rápido, podendo portanto ser descrito como uma curva côncava<sup>5</sup>.

As diferenças são evidentes, nomeadamente a nível do comprometimento com a internacionalização, planeamento das estratégias internacionais, métodos e táticas empregues (Bell *et al.*, 2004). Em comparação com outras empresas exportadoras, as *born globals* são focadas em estratégias de nicho, aplicando, regra geral, tecnologia de ponta para desenvolver produtos (bens ou serviços) altamente especializados, que se adequam aos nichos de mercado globais. Assim, estas empresas produzem, normalmente, produtos de alto valor agregado para mercados internacionais/estrangeiros. Importa de igual modo salientar que recorrem com mais frequência ao uso de redes pessoais e de negócios para alcançar rápido alcance global (Rialp *et al.*, 2005).

### **2.3. Alianças Estratégicas nas *Born Globals***

As *born globals* existem em número considerável por todo o mundo. Apesar dos escassos recursos que caracterizam as novas empresas, as que apostam na rápida internacionalização são mais inovadoras, têm conhecimentos e capacidades que facilitam, de início, o seu sucesso no mercado externo (Knight e Cavusgil, 2004).

O estudo de Kocak e Abimbola (2009) indica que o capital empreendedor, a orientação para o mercado, a orientação empresarial e a inovação são as principais fontes de desempenho positivo para as *born globals*.

Os resultados do estudo de Freeman *et al.* (2012) mostram que as *born globals* tendem a internacionalizar-se rapidamente em mercados prontos para adotar a sua tecnologia. Este aspeto é motivado pela necessidade que têm de estabelecer, tão rapidamente quanto possível, um fluxo de receitas (*cash flow*) para fazer face à escassez de recursos e despesas frequentes e elevadas em I&D. Os autores referem que para além de utilizarem o seu conhecimento tecnológico e as suas redes, estas empresas são pró-ativas, o que se revela um comportamento lógico para entrar em indústrias altamente competitivas.

Sharma e Blomstermo (2003) defendem que a vantagem competitiva das *born globals* reside na intensidade do seu conhecimento, uma vez que estas vendem produtos que são ou totalmente novos ou radicalmente diferentes dos produtos existentes. Os autores defendem que a sua capacidade de recombinao o conhecimento atual para desenvolver novos produtos faz com que o conhecimento presente na sua rede seja codificado e difícil de imitar. Para Crick (2009), a internacionalização das atividades no início da sua existência possibilita a obtenção de vantagem competitiva através do estatuto de pioneira (primeira a fazer).

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 3. Comprometimento com o Mercado Externo.

Freeman *et al.* (2006) referem que a sua vantagem competitiva deriva do facto de serem rápidas a mensurar as oportunidades, usarem vantagem inédita e moverem-se rapidamente em vários mercados internacionais. Os conhecimentos possuídos pelas *born globals* parecem ser um verdadeiro recurso crítico. Os gestores destas empresas devem desenvolver conhecimento único e inimitável, a fim de maximizar a sua utilidade para obter um desempenho internacional superior (Knight e Cavusgil, 2004), já que, segundo Barney (1991), quando os recursos de uma empresa são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, constituem uma fonte de uma vantagem competitiva sustentável. O conhecimento desempenha, então, um papel fundamental na rápida expansão internacional (Brennan e Garvey, 2009; Yli-Renko, Autio e Tontti, 2002). As empresas capazes de criar e administrar conhecimento potenciam o fortalecimento da sua vantagem competitiva, nacional e internacional (Bell *et al.*, 2004).

A gestão dos riscos e o facto de se moverem rapidamente é fundamental para a sua dinâmica, inovação, constante mudança e rápida expansão no mercado. As empresas maiores, que as PMEs procuram como parceiras, precisam da tecnologia, flexibilidade e adaptabilidade que estas pequenas *born globals* oferecem como parte da sua cadeia de abastecimento em todo o mercado global (Freeman *et al.*, 2006).

Neste sentido, as *born globals* precisam alavancar os seus pontos fortes e capacidades e reconhecer as suas limitações, não só tirando vantagem das suas capacidades técnicas e de conhecimento intensivo, mas também através do desenvolvimento e utilização de redes com outras empresas para superar as suas restrições (Freeman *et al.*, 2012).

Em ambientes organizacionais, as redes, uma forma de cooperação empresarial (Bjorkman e Kock, 1997), podem envolver alianças estratégicas (Bignoux, 2006). A formação de alianças estratégicas internacionais tornou-se uma parte importante das estratégias de negócios internacionais de muitas empresas (Kausser e Shaw, 2004). De acordo com os resultados do estudo de Zhang *et al.* (2009), as *born globals* têm capacidade de aprendizagem internacional superior, capacidade internacional de operar em rede e uma experiência internacional mais elevada do que a maioria das empresas exportadoras tradicionais. Os autores referem que estas empresas devem centrar-se nestas vantagens para fortalecer ainda mais as suas relações no mercado internacional.

Em conformidade com Freeman *et al.* (2006), a exploração de redes/alianças, atuais e potenciais, para entrar rapidamente em mercados internacionais, constitui o principal objetivo de uma pequena *born global*. As relações e as alianças têm sido, há algum tempo, importantes para estudos sobre internacionalização, em particular para as pequenas empresas (Franco e Haase, 2011), na medida em que ajudam a perceber o seu papel para fazer face à escassez de recursos, potenciando o desenvolvimento de produtos inovadores (Mort e Weerawardena, 2006).

Neste seguimento, Zhou, Wu e Luo (2007) sugerem que os gestores de negócios internacionais devem considerar as redes sociais como um meio eficiente para ajudar as PMEs com orientação internacional a promoverem a sua internacionalização mais rapidamente e de forma mais rentável (mais rápida e eficiente). As *born globals* geralmente procuram parceiros que complementem as suas próprias competências com recurso ao desenvolvimento de alianças eficazes, para superar a sua vulnerabilidade de comercializar um único produto em mercados novos (Mort e Weerawardena, 2006).

No desenvolvimento das suas capacidades de rede, as *born globals* exibem características comportamentais de inovação, pró-atividade e propensão ao risco, que permitem identificar oportunidades no mercado global (Mort e Weerawardena, 2006). Para Forrest (1990), o desenvolvimento de produtos e processos inovadores constitui a principal arma competitiva das empresas. Weerawardena *et al.* (2007) argumentam, inclusive, que a inovação representa um aspeto central/crucial em qualquer tentativa de rápida internacionalização, independentemente da indústria em que a empresa compete. Já para Pla-Barber e Alegre (2007), a inovação e a intensidade de exportação é especialmente forte no caso de empresas de base científica.

Os resultados da investigação de Sharma e Blomstermo (2003) apontam para a importância dos laços fracos (que possibilitam a procura de novos conhecimentos, maior autonomia e capacidade de adaptação) no processo de internacionalização das empresas e mostram que as *born globals* estão dispostas a adaptar a sua estratégia de internacionalização às necessidades do mercado. Através destes laços, cuja manutenção envolve menos custos, elas desenvolvem conhecimentos mais versáteis e diversificados, sendo mais inovadoras e tendo capacidade para avaliar, continuamente, novas oportunidades de negócios.

As alianças estratégicas são muitas vezes fundamentais para fornecer informação que contribui não apenas para a diminuição do risco e incerteza inerentes às operações internacionais, mas também para facilitar a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de recursos complementares (Nerkar e Paruchuri, 2005). Os resultados do estudo de Chetty e Stangl (2010) indicam que as alianças são influentes na construção do futuro da empresa e na sua sustentabilidade.

Freeman *et al.* (2006) desenvolveram um quadro conceptual que fornece uma explicação de como as pequenas *born globals* superam restrições chave e como os gestores seniores utilizam as alianças estratégicas para alcançar rápida e substancial atividade internacional. Os elementos chave das suas estratégias para fazer face às restrições são: (1) o uso da inovação (tecnologia avançada) para alcançar vantagem competitiva e (2) a gestão de relacionamentos por meio de parcerias. A Tabela 4 apresenta os elementos chave para fazer face às restrições deste tipo de empresas.

Tabela 4. Elementos Chave para Fazer Face às Restrições das *Born Globals*.

	Falta de acesso a economias de escala	Falta de recursos financeiros e de conhecimento	Aversão ao risco
Redes pessoais	O rápido aumento no volume de vendas é conseguido através de redes pessoais para estabelecer parcerias e alianças rapidamente.	Superada usando alianças formais e informais desenvolvidas através de redes pessoais.  O acesso a mercados chave é obtido a baixo custo através de alianças.	O risco é reduzido através do estabelecimento de alianças com parceiros com os quais já existe uma relação de confiança através de redes pessoais.
Parcerias de colaboração	Economias de escala na produção são alcançadas através do desenvolvimento de relações com os fornecedores, que permitem terceirizar atividades para as quais não conseguiriam alcançar economias de escala internamente.	Parcerias de colaboração ( <i>joint ventures</i> e alianças) partilham a expansão de financiamento em mercados específicos. O rápido desenvolvimento de múltiplas alianças facilita o acesso a recursos de conhecimento para a propriedade intelectual.	O risco é partilhado através de parcerias ( <i>joint ventures</i> e alianças). Flexibilidade e adaptabilidade (por exemplo, substituição de importação por exportação) reduz o risco de perder uma relação valiosa/de valor.
Cientes seguidores	Cientes confiáveis facilitam o acesso rápido a novos mercados, permitindo crescimento precoce e rápido e acesso a economias de escala.	Parceiros confiáveis fornecem acesso a recursos de conhecimento e, em alguns casos, recursos financeiros através de <i>joint ventures</i> e alianças.	Riscos associados com a entrada em novos mercados são reduzidos através de acordos de partilha de risco com parceiros já existentes.
Uso de tecnologia avançada	A tecnologia exclusiva é o elemento chave que dá à empresa vantagem competitiva que atrai clientes e parceiros de alianças, proporcionando uma vantagem inédita no mercado e crescimento rápido que facilita a obtenção de economias de escala.	Tecnologia única atrai parceiros que são capazes de proporcionar o conhecimento de mercado que falta à empresa.	Os riscos associados à introdução de novas tecnologias e ao alcance de vantagem inédita são reduzidos pela rápida aprendizagem que surge através da presença em vários/múltiplos ambientes.
Modos de entrada	Vários modos de entrada facilitam o acesso a múltiplos mercados e, simultaneamente, permitem crescimento rápido e acesso a economias de escala.	Vários modos de entrada em múltiplos mercados e regiões facilitam a aprendizagem e geram fluxos de caixa.	A diversificação de modos de entrada e os parceiros de distribuição reduzem o risco de ser excessivamente dependente de qualquer empresa.

Fonte: Adaptado de Freeman *et al.* (2006).

Em contraste com as empresas que evoluem gradualmente de nacionais para multinacionais, estes novos empreendimentos começam com uma estratégia internacional pró-ativa. No entanto, os ativos estrangeiros não são necessariamente seus (o investimento direto no estrangeiro não é uma exigência), uma vez que estas empresas podem recorrer a alianças para ter acesso a recursos externos (como capacidade de produção ou competências de *marketing*) (Oviatt e McDougall, 1994, 2005).

Nos últimos anos, um número crescente de empresas verdadeiramente empreendedoras, que procuram a inovação, têm sido capazes de alavancar os seus recursos limitados entrando em alianças tecnológicas e, assim, aumentando a sua competitividade internacional (McDougall e Oviatt, 2000). Chetty e Stangl (2010) acrescentam que a inovação radical permite a estas empresas desenvolver, rapidamente, relações de rede que aceleram a sua internacionalização.

Atendendo a que os seus recursos são limitados, as PMEs enfrentam, geralmente, desafios únicos na arena da competição internacional. As PEBTs, em particular, enfrentam desafios adicionais (Karagozoglu e Lindell, 1998). Ao desenvolverem produtos para mercados globais, apresentam elevados custos em I&D (Stray, Bridgewater e Murray, 2001), mas cuja eficácia constitui uma componente insubstituível do seu sucesso competitivo (Karagozoglu e Lindell, 1998).

Estas empresas, com ideias e produtos inovadores, não possuem, muitas vezes, os recursos e a experiência necessários para os explorar/aproveitar, pelo que são candidatas ideais à formação de alianças estratégicas (Miles *et al.*, 1999). Para garantir a sua competitividade e sobrevivência, justificam-se recursos complementares (Franco e Haase, 2011) recorrendo, para o efeito, a alianças com outras empresas (Kelley e Nakosteen, 2005). Atente-se que, segundo Fernández e Nieto (2005), uma aliança pode reduzir os riscos e os custos efetivos do processo de internacionalização e que para Miles *et al.* (1999), a formação de alianças pode ser benéfica para superar as fraquezas e fortalecer os pontos fortes das PEBTs.

Importa reconhecer que o grupo das empresas *born globals* enfrenta substanciais oportunidades de crescimento a longo prazo mas, ao mesmo tempo, muitos desafios (Moen, 2002). Por operarem em mercados dinâmicos, nos quais as janelas de oportunidades abrem e fecham rapidamente, as *born globals* enfrentam desafios únicos na descoberta e exploração de oportunidades no mercado externo (Nordman e Melén, 2008). Contrariamente à opinião geral, Mort e Weerawardena (2006) consideram que a atividade de rede não pode ser a panaceia para todos os males das pequenas empresas. Em vez disso, estes relacionamentos entre empresas devem assumir-se como uma capacidade competitiva complementada pelo comportamento de procura de oportunidades.

Quando as empresas se expandem rapidamente para vários mercados, podem beneficiar de um processo acelerado de acesso a vantagens competitivas. A internacionalização rápida e precoce das atividades da cadeia de valor pode contribuir para que estas sejam, de início, mais eficientes, eficazes e competitivas. Contudo, alguns autores (e.g., Bals *et al.*, 2008) salientam que, apesar de proporcionar vantagens iniciais para as empresas, esta estratégia pode também introduzir complexidade que pode destruir os potenciais benefícios, por tornar mais difícil controlar a expansão internacional.

Nestas circunstâncias, os gestores das empresas *born globals* enfrentam vários desafios importantes. Estas empresas recentemente criadas enfrentam todos os problemas das novas empresas em termos de desenvolvimento de tecnologia e produtos, produção e recrutamento dos colaboradores. Acresce que não têm uma posição consolidada no mercado nacional e muitas vezes enfrentam um desenvolvimento desse mercado pouco atraente. Por fim, têm que utilizar convenientemente os seus recursos para construir uma posição em mercados internacionais/estrangeiros (Moen, 2002). Segundo Weerawardena *et al.* (2007), as *born globals* são, em comparação com as grandes multinacionais, relativamente vulneráveis, uma vez que dispõem de menos recursos que podem ser direcionados para o seu esforço de internacionalização e que podem atenuar as flutuações do mercado.



### 3. Metodologia de Investigação

#### 3.1. Desenho da Investigação e Tipo de Estudo

De acordo com Rowley (2002), um desenho de investigação consiste num plano de ação que envolve várias fases, das questões de investigação às conclusões. Aliás, para Kothari (2004), com o desenho de investigação, que evidencia as fases da investigação, o estudo torna-se mais eficiente.

Assim, ao constatar-se que em Portugal não se tem dado a necessária relevância às alianças estratégicas nas *born globals*, considerou-se pertinente explicar e compreender o papel e a importância das alianças para que estas empresas se tornem e/ou mantenham competitivas. Neste sentido, começou-se por elaborar a revisão da literatura (pesquisa bibliográfica e redação), que permitiu a compreensão de conhecimentos/conceitos relacionados com o tema em estudo. Seguiu-se a definição de objetivos e a construção das questões de investigação. Por fim, analisaram-se os resultados obtidos e tiraram-se as respetivas conclusões, confrontando-as, sempre que possível, com a parte/componente teórica. As fases do desenho da investigação, acima descritas, encontram-se esquematizadas na Figura 1.

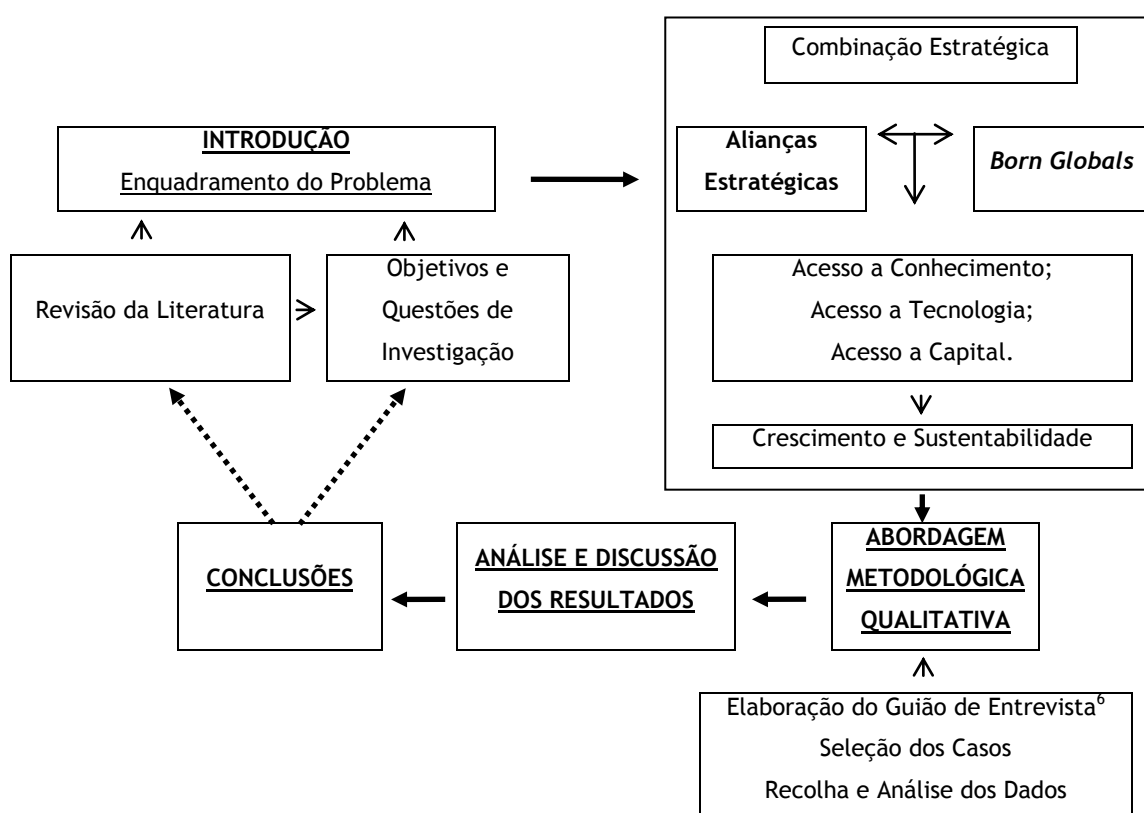


Figura 1. Fases da Investigação.

Fonte: Elaboração própria.

<sup>6</sup> Ver Anexo 4. Guião de Entrevista.

De acordo com os objetivos de investigação, no presente estudo adotou-se uma abordagem de natureza qualitativa. De facto, tem-se verificado, nos últimos anos, um interesse crescente neste tipo de abordagem (Cepeda e Martin, 2005; Dustin, Harman, Lee e Mitchell, 2010). A pesquisa qualitativa é essencial para descobrir processos mais profundos nos indivíduos, equipas e organizações, bem como para entender/compreender como esses processos se desenrolam ao longo do tempo (Dustin *et al.*, 2010). Associado à metodologia qualitativa, encontra-se, normalmente, o método de estudo de caso, que consiste na análise de uma situação concreta de forma mais aprofundada/detalhada (Marconi e Lakatos, 2011).

Os estudos de caso, como método de investigação ou estratégia, têm sido tradicionalmente vistos com falta de rigor e objetividade, quando comparados com outros métodos de investigação. Por outro lado, apesar do ceticismo sobre os estudos de caso, eles são amplamente utilizados, uma vez que podem oferecer *insights* não alcançáveis com outras abordagens (Rowley, 2002). A Tabela 5 evidencia vantagens e desvantagens dos estudos de caso.

**Tabela 5.** Vantagens e Desvantagens dos Estudos de Caso.

Vantagens	Desvantagens
Informação mais precisa;	Falta de rigor o que se pode refletir em desvios face aos dados obtidos (Yin, 2009);
Permite dados qualitativos e quantitativos;	Por se basearem num pequeno número de casos, fornecem pouca base para generalizações científicas (Yin, 2009);
Possibilita a recolha de dados importantes que não se encontram em outras fontes de dados.	Longos, difíceis de conduzir e produzem informação em excesso (Yin, 2009).

Fonte: Elaborada com base em Zainal (2007).

O método de estudo de caso permite ao investigador ir além dos resultados quantitativos estatísticos e compreender as condições de comportamento através da perspetiva do ator (Zainal, 2007). Trata-se de uma forma adequada para explorar áreas onde os estudos são escassos (Cepeda e Martin, 2005) e permite ao investigador examinar, de perto, os dados num contexto específico. Na maioria dos casos, este método seleciona uma pequena área geográfica ou um número muito limitado de indivíduos sujeitos ao estudo.

O uso de estudos de caso na tentativa de explicar a internacionalização está a aumentar e tem sido utilizado em estudos recentes sobre a rápida internacionalização das pequenas empresas (Freeman *et al.* 2012). Os estudos de caso são mais apropriados onde existe uma necessidade clara de conhecimento, exposição dos pontos de vista das pessoas em estudo e, particularmente, em estudos que incidem sobre os setores da indústria que incorporam empresas de alta tecnologia e como estas têm acesso a *know-how*, tecnologias e recursos (Schweizer, 2005).

Refira-se, no entanto, que os investigadores podem optar por um ou múltiplos casos (Zainal, 2007). Quanto mais casos, mais robustos são os resultados da investigação (Rowley, 2002). Estudos de caso múltiplos valorizam e apoiam os resultados anteriores, isto é, ajudam a elevar o nível de confiança na robustez do método, pelo facto dos casos se suportarem uns aos outros (Freeman *et al.* 2012; Zainal, 2007). Compreende-se, então, que no presente estudo se tenha optado, como método de investigação, por estudos de caso múltiplos.

### **3.2. Seleção dos Casos e Contexto de Análise**

Os casos devem ser cuidadosamente seleccionados, de modo a que produzam resultados similares ou contrastantes por razões previsíveis. Acrescente-se que são, normalmente, dez o máximo de estudos de caso a utilizar (Rowley, 2002; Yin, 2009). Todavia, neste estudo foram seleccionadas duas empresas (casos) para dar mais robustez à análise, tal como refere Yin (2009).

Procurando garantir a resposta às questões de investigação, as empresas foram seleccionadas considerando a sua capacidade de gerar informações e para assegurar a pertinência dos dados obtidos, foram ainda considerados cinco critérios específicos, a saber: o país de origem (Portugal), a dimensão (PMEs), a indústria (de base tecnológica), a opção pela formação de alianças estratégicas e a opção pela rápida internacionalização (num espaço de três anos).

Dada a especificidade do critério da indústria, assume particular importância, e embora breve, o seu enquadramento. O desenvolvimento de produtos e processos inovadores constitui a principal arma competitiva das empresas (Forrest, 1990). Compreende-se, assim, que as indústrias de base tecnológica, porque apostam na inovação tecnológica para garantir a sua competitividade, se tenham tornado, nos últimos anos e como tinha sido já antecipado por Porter (1985), cada vez mais importantes.

De facto, as PEBTs, ao desenvolverem produtos inovadores e novas tecnologias (Berte *et al.*, 2010), têm assumido um papel deveras significativo no desenvolvimento económico de um país (Aspelund, Berg-Utby e Skjevdal, 2005; Chetty e Stangl, 2010; Miles *et al.*, 1999). Estas empresas identificam e exploram oportunidades tecnológicas ignoradas ou negligenciadas por outras, desempenhando um papel importante no processo de desenvolvimento, aquisição e difusão de tecnologia (Franco e Haase, 2011). O lançamento de novos produtos ou serviços constitui o principal fator de competição no mercado, focando a sua estratégia competitiva na inovação (Moraes, Lima e Lobosco, 2011).

Em resposta às limitações do mercado nacional, as PEBTs expandem-se para novos mercados via internacionalização (Moraes *et al.*, 2011). Deste modo, para Chetty e Stangl (2010), existe a necessidade de incentivar as PME's a inovar e a promover a sua internacionalização, para impulsionar o desenvolvimento da economia, o que, segundo Karagozoglu e Lindell (1998), é particularmente crucial/vital para garantir a sua sobrevivência e crescimento, no longo prazo.

A internacionalização constitui, cada vez mais, o percurso natural para o crescimento e sustentabilidade das PME's Portuguesas, particularmente para as de base tecnológica<sup>7</sup>.

Em suma, o presente estudo de cariz exploratório utiliza como suporte uma metodologia de investigação qualitativa, com o intuito de analisar, de forma aprofundada e detalhada, duas *born globals*. A unidade de análise é, por conseguinte, a *born global*. A seleção dos dois casos teve por base uma amostra não probabilística, de conveniência (Patton, 1990), procurando garantir a obtenção dos dados pretendidos. A acessibilidade às empresas e a particularidade das suas características foram fatores tidos em consideração na seleção dos dois casos. No início do processo foram contactadas, via *e-mail*, cerca de quarenta empresas, com vista a inferir da sua disponibilidade para participar no estudo. No entanto, apenas dez responderam ao contacto, se mostraram disponíveis para realizar as entrevistas com os CEOs e facultar documentos internos. Posteriormente, após conhecimento da sua realidade, constatou-se que apenas duas cumpriam todos os critérios/requisitos do estudo. As empresas seleccionadas foram a Science4you S. A. (S4Y) e a Advanced Cyclone Systems, S. A. (ACS). Uma breve caracterização destas empresas será efetuada no ponto 4.

### 3.3. Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

Rowley (2002) refere que uma das grandes forças dos estudos de caso, em comparação com outros métodos, é que a informação pode ser recolhida através de várias fontes. Segundo Kajornboon (n. d.), os dados podem ser recolhidos de múltiplas fontes, incluindo documentos escritos, registos, locais de trabalho, *Internet*, pesquisas e entrevistas. Para Yin (2009), as fontes de evidência mais comuns utilizadas na elaboração de estudos de caso são a documentação, os arquivos, as entrevistas, a observação e os artefactos físicos. O autor acrescenta que as fontes devem funcionar de forma complementar. Rowley (2002) defende, inclusive, que cada fonte tem pontos fortes e fracos e que a riqueza dos estudos de caso deriva do facto de recorrer a diferentes fontes de evidências (triangulação de dados).

Para Rowley (2002), as entrevistas estão entre as estratégias mais utilizadas para a recolha de dados qualitativos. Marconi e Lakatos (2011) enfatizam que a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a recolha de dados. Segundo Patton (1990), as entrevistas respeitam à análise de conteúdo, isto é, ao processo de identificação, codificação e categorização dos dados<sup>8</sup>.

Segundo Marconi e Lakatos (2011), as entrevistas podem ser semiestruturadas e estruturadas. Zainal (2007) e Wilkinson e Birmingham (2003) acrescentam as entrevistas não estruturadas e Kajornboon (n. d.) fala, ainda, em entrevistas não direccionadas.

---

<sup>7</sup> <http://www.fadis.org/.12/12/2012>

<sup>8</sup> Ver Anexo 5. Fases do Processo de Entrevista.

Para além das entrevistas, também a observação representa uma técnica de recolha de dados, sendo a informação obtida utilizando os sentidos na perceção de determinados aspetos da realidade (visão, audição e examinação dos factos). Existem diferentes tipos de observação, entre os quais a não participante, na qual o investigador, embora em contacto com a realidade, age apenas como mero espectador (sem participação efetiva ou envolvimento) (Marconi e Lakatos, 2011).

Neste sentido, e de acordo com o anteriormente referido, a seleção dos entrevistados teve por base o seu grau de envolvimento no processo de tomada de decisão. Dado o seu papel/envolvimento estratégico nas empresas, os *Chiefs Executive Officer* (CEOs) foram considerados as pessoas mais qualificadas e com melhor propensão para fornecer informação objetiva, os informadores chave. As entrevistas, semiestruturadas, foram realizadas a 4 de março de 2013 (S4Y: Doutor (Dr.) Miguel Pina Martins, 28 anos) e a 26 de junho de 2013 (ACS: Dr. Pedro Ribas Araújo, 36 anos), com uma duração entre quarenta a sessenta minutos. No início das entrevistas foi efetuada uma pequena abordagem ao seu interesse, âmbito de aplicação e objetivo, tal como defendem Marconi e Lakatos (2011). As questões colocadas foram de resposta aberta e com particular enfoque no processo e na estratégia de internacionalização, na importância das alianças e no papel do fundador na rápida internacionalização e na formação de alianças. Importa referir que as entrevistas foram gravadas. No decorrer das mesmas, houve a preocupação também de anotar os comentários considerados mais pertinentes dos entrevistados.

Na fase posterior à recolha de dados, as entrevistas foram analisadas e interpretadas textualmente, de forma escrita (descritiva), sendo, por conseguinte, efetuada uma análise de conteúdo, ao longo da qual foram incluídas algumas citações dos entrevistados, com o objetivo de sustentar as conclusões retiradas. Para reduzir a subjetividade dos dados obtidos recorreu-se à triangulação de fontes, através do cruzamento de informações da entrevista e das fontes secundárias, nomeadamente observação não participante, informações disponíveis na *Internet* (*sites* das empresas), artigos de jornais e revistas e documentos fornecidos/disponibilizados pelas empresas (candidaturas, relatórios e artigos de jornal).

A Tabela 6 evidencia um resumo da metodologia de investigação adotada no presente estudo.

Tabela 6. Resumo da Metodologia de Investigação.

<b><u>Tipo de Estudo</u></b>	<b>Área Geográfica</b>	Portugal
	<b>Base Temporal</b>	Doze meses (outubro 2012 a setembro 2013)
	<b>Metodologia de Investigação</b>	Qualitativa
	<b>Seleção dos Casos</b>	Dois casos selecionados por conveniência (S4Y e ACS)
	<b>Área de Atividade</b>	Empresas de base tecnológica
	<b>Dimensão das Empresas</b>	PMEs
	<b>Unidade de Análise</b>	<i>Born Global</i>
<b><u>Instrumentos de Recolha dos Dados</u></b>	<b>Triangulação de Dados</b>	Entrevistas a CEOs
		Observação não participante
		Informação disponível na <i>Internet</i>
		Artigos de jornais e revistas
		Documentos disponibilizados pelas empresas (candidaturas, relatórios e artigos de jornal)
<b><u>Análise dos Dados</u></b>	<b>Análise de Conteúdo</b>	

Fonte: Elaboração própria.

## 4. Estudos de Caso

### 4.1. Caso 1: Science4you S. A.

#### 4.1.1. Breve Caracterização

A S4Y, com sede no edifício Tec Labs da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (FCUL), exerce a sua atividade no mercado nacional desde janeiro de 2008<sup>9</sup>.

A ideia de negócio da empresa nasce no âmbito de uma *“parceria entre o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e a FCUL. A faculdade dava/concebia ideias de produtos com potencial de comercialização”*, no caso *“um kit de física”* e *“o ISCTE, enquanto escola de Gestão, desenvolvia os planos de negócio”*.

A empresa, 100% portuguesa, resulta do projeto académico de final de curso de Miguel Pina Martins, fundador e CEO da S4Y que, em conjunto com os seus colegas de grupo, desenvolveu a atual ideia de negócio da empresa, passando dos *kits* de física para os brinquedos científicos. Convicto das potencialidades do seu projeto de final de curso, no qual acreditou desde o início, e adaptando-o às necessidades do mercado, o antigo aluno do ISCTE, numa atitude empreendedora, decidiu pô-lo em prática e criar a sua própria empresa tendo, para o efeito, recorrido ao capital de risco do programa FINICIA. A empresa, cujo capital social inicial ascendeu aos *“50 mil euros”*, foi então financiada *“por capital de risco no valor de 45 mil euros e business angels”*.

Atualmente, a empresa dedica-se a duas áreas distintas de negócio, os brinquedos e a formação. A primeira respeita à produção, desenvolvimento e comercialização de brinquedos científicos e a segunda engloba um conjunto de diversas atividades científicas em festas de aniversário, campos de férias, cursos de formação e animação científica<sup>10</sup>.

Ligada à responsabilidade social e à sensibilização da sociedade para a necessidade de proteção do ambiente, energias renováveis e ecologia<sup>11</sup>, a missão da S4Y consiste na sensibilização das crianças e da comunidade para as questões das ciências experimentais no seu quotidiano<sup>12</sup>, isto é, *“dar a conhecer a importância das ciências no dia a dia”*, promover a sua divulgação. A empresa visa ser reconhecida como uma *“referência internacional no mercado dos brinquedos ligados às ciências”*. O seu *core business* são os *“brinquedos científicos”*, por considerar serem *“diferentes e didáticos”* e, assim, permitirem *“aprender a brincar”*. A sua oferta traduz-se em mais de 100 brinquedos, sendo *“os mais significativos os*

---

<sup>9</sup> <http://www.science4you.pt/>.

<sup>10</sup> <http://www.science4you.pt/quem-somos/empresa> e documentos disponibilizados pela S4Y.

<sup>11</sup> <https://pt-pt.facebook.com/Science4you/info>.

<sup>12</sup> <http://www.science4you.pt/quem-somos/empresa>.

da linha *EcoScience* (brinquedos de tecnologia), que engloba os de energias renováveis, química e física, entre outros”. No início, e uma vez que não era possível beneficiar de “economias de escala”, os “produtos eram desenvolvidos no exterior”, recorrendo a empresa a fornecedores com capacidade para disponibilizar componentes “num estado final”. Só assim a empresa conseguia “ser competitiva e ter preços competitivos”. De acordo com um artigo do *Jornal Expresso*<sup>13</sup>, facultado pelo fundador, “de facto não houve interesse por parte da indústria portuguesa (...)”, a empresa acabou “por encontrar fornecedores do outro lado do mundo (...) que apresentaram preços bastante competitivos”. Segundo o mesmo artigo, as peças eram, à data, produzidas na Alemanha e no Taiwan e as embalagens e a arte gráfica concebidas em território nacional. Atualmente, “cerca de 60% a 70% dos brinquedos já são fabricados em Portugal”, opção justificada pela relação “qualidade/preço”. Consciente da importância do reconhecimento dos produtos num mercado cada vez mais exigente e seletivo, a empresa opta pela certificação dos mesmos. “Os produtos são certificados pela FCUL e têm o seu selo, o que contribui para o seu fortalecimento no mercado”. Segundo prova documental fornecida pelo empresário, respeitante a um artigo do *Jornal Sol*<sup>14</sup>, os brinquedos da S4Y “são os únicos brinquedos certificados por uma faculdade de ciências, comprovando a sua qualidade científica e pedagógica”.

No que respeita ao quadro de pessoal, a S4Y conta atualmente com cerca de 50 colaboradores, estrategicamente distribuídos pelos territórios nacional e internacional e empenhados na produção, desenvolvimento e comercialização de produtos de elevada qualidade<sup>15</sup>. Tendo em consideração que o universo profissional, condicionado por um mercado global em constante mutação, se encontra cada vez mais exigente e competitivo, a equipa é constituída por um conjunto de profissionais altamente qualificados. Tal como se refere no artigo “Science4you Estende a sua Presença ao Mercado Espanhol<sup>16</sup>”, para “garantir a qualidade e inovação dos seus produtos pelas pessoas mais competentes do país” a empresa recorre aos académicos que, “aliando o conhecimento e o perfeccionismo à capacidade dos gestores de colocar as coisas em prática”, conseguem fazer da S4Y um caso de sucesso.

Decorridos apenas doze meses do lançamento dos seus produtos no mercado português (outubro de 2008), a empresa apostou na internacionalização, com foco inicial em Espanha (outubro de 2009). No presente, a S4Y, que dispõe de escritórios em Lisboa, Porto, Madrid e Londres, vê os seus produtos marcar presença um pouco por todo o mundo<sup>17</sup>. Importa registar que em 2012 “a percentagem de vendas internacionais da empresa rondou os 35% e espera-se que em 2013 ascenda aos 50%”.

---

<sup>13</sup> Ver Anexo 6. Artigo *Jornal Expresso*.

<sup>14</sup> Ver Anexo 7. Artigo *Jornal Sol*.

<sup>15</sup> Ver Anexo 8. Organigrama da S4Y.

<sup>16</sup> Ver Anexo 9. Artigo *Science4you Estende Presença ao Mercado Espanhol*.

<sup>17</sup> Ver Anexo 10. Mercados Externos da S4Y.

#### 4.1.2. O Papel das Alianças na *Born Global*

Analisadas as respostas do CEO conclui-se da reconhecida importância que as alianças estratégicas assumem para o crescimento e sustentabilidade da empresa no mercado nacional e internacional. O presidente executivo reconhece que

*“se não houvesse alianças jamais existiria S4Y. Era impossível garantir a subsistência da empresa à margem das alianças (...), porque foram mesmo fundamentais, muito relevantes, para sermos bem-sucedidos no mercado nacional, mas também para alavancar e acelerar o processo de internacionalização (...). É muito mais fácil aceder a mercados nacionais do que internacionais, isto porque é muito mais fácil jogar em casa (...). As alianças que mantemos com as universidades, especialmente a que formamos com a FCUL, possibilitam acrescentar valor ao produto (...) e o facto de termos produtos de valor acrescentado facilita a entrada no mercado externo”.*

O entrevistado salienta que as vantagens da formação de alianças estratégicas superam eventuais desvantagens. *“Só vejo vantagens. Obviamente é um bocadinho moroso fechar as alianças (...), mas nada como a persistência para conseguir terminar o caso com sucesso”.* Tal como consta no artigo do Jornal Oje<sup>18</sup>, *“neste tipo de projetos é preciso ter uma insistência enorme e uma vontade muito grande de fazer mais e melhor todos os dias, por isso também é preciso acreditar muito e nunca atirar a toalha ao chão”.*

O CEO acrescenta que a aliança da S4Y com a FCUL *“foi de extrema relevância”* no que respeita ao acesso a capital, conhecimento e tecnologias. Foi esta parceria que facilitou o *“acesso ao capital de risco”*, que constituiu *“o músculo financeiro”* sem o qual a empresa não teria sido criada. A aliança permite ainda aceder ao *“conhecimento geral da faculdade e às suas tecnologias”*, o que é crucial para a criação e desenvolvimento de produtos e, consequentemente, para a capacidade de inovação da empresa. Para o presidente executivo, *“a inovação é fundamental para as empresas que apostam no mercado externo. As empresas necessitam criar produtos de valor acrescentado para obter vantagens competitivas”.* De acordo com o artigo do Jornal Sol, acima referido, *“os brinquedos são uma mais-valia em termos científicos (...) única no mundo”.* O artigo do Jornal Oje, também já atrás mencionado, chama a atenção para o facto de a empresa, quando desenha os seus produtos, pensar *“sempre em oferecer valor acrescentado ao cliente final”*, com vista a oferecer *“um conteúdo e experiências de alta qualidade”.* *“Os nossos brinquedos conseguem pôr lado a lado a aprendizagem e a diversão numa forma única e é essa a base do nosso sucesso”*<sup>19</sup>. Importa de igual modo salientar que a opção pela formação da aliança está fundamentalmente justificada não apenas pela *“partilha de custos de investimento e I&D e*

---

<sup>18</sup> Ver Anexo 11. Artigo Jornal Oje.

<sup>19</sup> [http://2.bp.blogspot.com/\\_oCaIX-ptgxM/TDdL\\_Up7EmI/AAAAAAAAA8A/krU\\_8aNJbnk/s1600/dc.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_oCaIX-ptgxM/TDdL_Up7EmI/AAAAAAAAA8A/krU_8aNJbnk/s1600/dc.jpg).

*da criação e desenvolvimento de produtos inovadores*”, mas também pela *“credibilidade associada à faculdade”*, que facilita o *“reconhecimento dos produtos no mercado”*.

Esta aliança com a FCUL permitiu à S4Y apostar na diferenciação, passando a empresa a dispor de um portfólio alargado de produtos inovadores no mercado, bem como aceder a mercados internacionais através dos produtos únicos que detém e que facilitam a entrada nos mercados externos.

A aposta na estratégia de internacionalização foi um risco conscientemente assumido. *“Esta aposta foi sem dúvida um risco (...) existe um investimento muito grande e poucas garantias de sucesso”*. A dimensão do mercado português que, segundo o entrevistado, *“por se tratar de um nicho de mercado”* não tem *“grandes margens de crescimento”*, constituiu a motivação essencial para a rápida internacionalização. Embora reconhecendo que o investimento tem sempre subjacente um risco, o entrevistado acredita que é o caminho natural a seguir para quem visa ser bem-sucedido na arena global, posição reforçada pelo facto de considerar *“como temos produtos com valor acrescentado, as coisas têm uma tendência normal para correr melhor e a entrada no mercado internacional fica mais facilitada”*.

No entanto, apesar de *“planeada e estruturada”*, a internacionalização da empresa foi mais acelerada do que tinha sido antecipado. Isto porque a empresa cresceu de *“forma exponencial”*. Segundo informação facultada pelo fundador, que respeita a um artigo do Diário Económico<sup>20</sup>, a entrada no mercado Espanhol foi, de facto, surpreendente, pois *“nunca pensei que com menos de um ano de vendas já estaria a vender em Espanha, mas os resultados estão a ser tão bons que a entrada em Espanha é um percurso normal”*. No artigo *“Science4you Estende Presença ao Mercado Espanhol”*, já mencionado, é também possível verificar que o primeiro passo para a internacionalização aconteceu de forma inesperada, uma vez que o presidente executivo refere que *“os resultados passam claramente as nossas previsões mais otimistas, sendo que se me tivesse perguntado há um ano quando iria ser iniciado o processo de internacionalização, eu não teria respondido em 2009”*. Importa no entanto registar que a entrada em Espanha exigiu um reforço do capital social no valor de 50 mil euros.

Neste domínio, o da internacionalização, o entrevistado reconhece a relevância das alianças para a entrada nos mercados internacionais e realça a importância estratégica de três mercados: o espanhol, por considerar *“o mercado natural para Portugal”*, o londrino, por ser o *“mercado líder mundial na venda de brinquedos”* e o polaco, por traduzir *“a maior exportação da empresa”* até ao momento. Apraz realçar que para o CEO, a entrada nestes mercados não teria sido possível sem as alianças que forma com a Fnac, embora saliente o importante papel da Universidad Autónoma de Madrid (UAM) e dos Museus de Ciência (MCs),

---

<sup>20</sup> Ver Anexo 12. Artigo Diário Económico.

no caso de Espanha, da University of East London (UEL), no caso do Reino Unido e da Biedronka, no caso da Polónia<sup>21</sup>.

A aliança que mantém com a Fnac foi fundamental para o acelerado processo de internacionalização da empresa, que já tinha presença na Fnac Portugal quando recebeu uma proposta para entrar no mercado vizinho. *“Fomos “convidados” pela Fnac a entrar no mercado espanhol. Esta aliança já dura há cinco anos e foi muito importante porque permitiu colocar os nossos produtos num mercado internacional próximo e com grande potencial de crescimento”*. É o reconhecimento do impacto desta aliança na entrada num mercado de difícil acesso. *“Apesar de serem nossos vizinhos e de ser um mercado natural para Portugal, não é fácil entrar no mercado espanhol”*, mas *“a partilha de riscos e custos de entrada num novo mercado”*, *“a comercialização dos brinquedos científicos nas suas lojas”* e *“a partilha de custos de transporte”*, garantidos pela aliança, constituiu um relevante contributo para o sucesso. Pode mesmo afirmar-se que a grande motivação que lhe esteve subjacente foram os brinquedos científicos que a Fnac queria comercializar em Espanha. Segundo o CEO, *“devido à falta de oferta na área, a Fnac tentava implementar no mercado espanhol”* estes brinquedos inovadores.

A aliança que detém com a UEL foi também essencial para o crescimento da S4Y no mercado internacional, mais precisamente no mercado londrino. Embora tenha optado, numa fase inicial, por entrar sem parceiros, posteriormente a empresa conseguiu formar uma aliança com a UEL, que assumiu particular importância para que a empresa fosse reconhecida no *“mercado líder mundial na venda de brinquedos”*, uma vez que potenciou a comunicação/divulgação e o reconhecimento dos produtos num mercado exigente e competitivo. *“Esta aliança foi também muito importante porque permitiu o reconhecimento dos produtos como credíveis num mercado extremamente competitivo”*. Ao aliar-se uma vez mais a uma universidade, a empresa conseguiu promover a imagem dos seus brinquedos como produtos com valor superior. Além disso, a entrada dos produtos da S4Y no Reino Unido permitiu abrir o produto ao mundo, uma vez que, *“a língua inglesa abre a porta a países um pouco por todo o mundo”*, aspeto de extrema relevância para as aspirações da empresa, que visa garantir que o peso das suas vendas internacionais é superior ao das nacionais.

Importa, de igual modo, salientar a relevância do contributo da aliança com a Biedronka para entrar num mercado que se afigurou como importante para a empresa, ao permitir *“a partilha de riscos e custos de entrada num novo mercado”*, *“a comercialização dos brinquedos científicos nas lojas polacas”* e *“a partilha de custos de transporte”*. Esta aliança contribuiu para a *“agilização dos processos no mercado polaco”*.

---

<sup>21</sup> Ver Anexo 13. Alianças da S4Y.

### 4.1.3. O Papel do Fundador

Segundo o entrevistado, “o fundador é muito importante porque é quem coordena as parcerias”. Por estar “envolvido em todas as decisões”, as suas características refletem-se nas opções estratégicas da empresa. Quando questionado sobre a importância da experiência internacional no processo de afirmação nos mercados, o empresário refere que, por não existir, não foi um aspeto fundamental. “A experiência foi-se ganhando à medida que fomos desenvolvendo a empresa”, mas realça como aspeto fundamental o facto de dominar “desde muito novo, o inglês e o espanhol”.

Importa acrescentar que a S4Y é uma empresa pró-ativa que procura constantemente novas oportunidades de negócio e novos parceiros<sup>22</sup>. Atendendo a que a entrada nos mercados é uma questão estratégica e que as alianças constituem a plataforma para a expansão mundial, a empresa procurou/procura os parceiros ideais e o momento oportuno para o fazer. Esta posição é sustentada pelo CEO, ao argumentar que a estratégia futura passa por continuar “a apostar na internacionalização”, procurando “novos parceiros e apostando em novos mercados”. De acordo com o artigo do Jornal Oje, o futuro da empresa passa por “encontrar parceiros um pouco por todo o mundo para continuar a nossa internacionalização. Estou certo que este processo de escolha será fundamental para o nosso sucesso no exterior”.

## 4.2. Caso 2: Advanced Cyclone Systems, S. A.

### 4.2.1. Breve Caracterização

A ACS, com sede no edifício PROMONET do Centro de Novas Empresas e Tecnologias (NET) do Porto, foi constituída em maio de 2008 por Pedro Araújo (CEO) e Romualdo Salcedo (*Chief Technical Officer* [CTO])<sup>23</sup>, no âmbito do programa COHiTEC da Associação Empresarial para a Inovação (COTEC).

A ideia de negócio da empresa surgiu em 1993, quando o CTO, então professor da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), iniciou um estudo sobre a melhoria/aperfeiçoamento de ciclones (equipamentos para remoção de poeiras de correntes gasosas através de forças centrífugas) e, com recurso a algoritmos computacionais de sua autoria, desenvolveu uma nova geometria de ciclones. Já o envolvimento do CEO no projeto surgiu no decurso de uma cadeira do *Master in Business Administration* (MBA), que frequentava na Universidade Nova de Lisboa (UNL), e cujo objetivo “consistia em levar tecnologia com alto potencial de crescimento para o mercado através da criação de uma empresa”<sup>24</sup>. O CEO, que conhecia o CTO e a sua tecnologia, convidou-o a participar neste projeto, tendo posteriormente, em conjunto, proposto estes sistemas para análise da COTEC.

---

<sup>22</sup> <http://www.science4you.pt/quem-somos/internacional>.

<sup>23</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=15&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=15&set_lang=pt).

<sup>24</sup> Ver Anexo 14. Artigo Jornal de Negócios.

A ideia foi, desde o início, criar uma empresa para explorar e comercializar estas tecnologias a nível global, num constante rumo de aperfeiçoamento e inovação<sup>25</sup>.

Só em junho de 2009 a ACS iniciou verdadeiramente a sua atividade, após a entrada da Espírito Santo Ventures (ESV) no capital da empresa, garantindo um aumento de capital de 1,5 milhões de euros com o objetivo de facilitar a entrada nos mercados internacionais<sup>26</sup>. O seu capital é parcialmente detido pelos seus fundadores (60%) e pela ESV (40%), não possuindo dívida<sup>27</sup>.

A empresa, com capitais integralmente nacionais, é especializada no desenvolvimento, comercialização e instalação de sistemas próprios de filtragem de partículas baseados em ciclones<sup>28</sup>. As suas aplicações incluem o controlo de emissão de partículas em caldeiras, fornos e secadores, bem como a recuperação de produto nas indústrias química, alimentar e farmacêutica<sup>29</sup>. *“Os produtos comercializados conseguem resolver problemas em duas áreas muito distintas, o controlo de emissão de partículas e a recuperação de produtos finamente divididos”*.

Com vista a liderar a conceção e distribuição de sistemas de ciclones a nível global, contribuindo não só para um ambiente mais saudável mas também para o aumento da competitividade dos seus clientes, a missão da ACS consiste em maximizar a captura de partículas com ciclones, libertando o cliente dos custos e inconvenientes dos filtros de mangas e eletrófiltros<sup>30</sup>. *“O objetivo da ACS é atingir o estatuto de empresa líder mundial no projeto de sistemas de ciclones com a missão de chegar à captura total de partículas em cada aplicação, evitando os custos e inconvenientes das tecnologias alternativas”*.

A oferta da ACS é muito concentrada<sup>31</sup>. No entanto, apesar de comercializar um *“reduzido número de produtos, o seu mercado potencial é extremamente vasto”*, constituindo os sistemas de ciclones de alta eficiência numericamente otimizados (Hurricane) e os sistemas de ciclones com recirculação mecânica ou eletrostática (ReCyclone®)<sup>32</sup> as principais tecnologias comercializadas. Os produtos da empresa são desenvolvidos pelo seu Departamento de I&D (em parceria com a FEUP) e assentam em subprodutos e serviços maioritariamente portugueses. A empresa subcontrata *“parte da produção a empresas portuguesas do ramo da metalomecânica, localizadas essencialmente no norte do país”*, dando um forte contributo para a *“revitalização da indústria metalomecânica nacional. (...) A outra parte é transferida para o parceiro fornecedor mais próximo do local de instalação”*.

---

<sup>25</sup> Documentos disponibilizados pela ACS.

<sup>26</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=13&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=13&set_lang=pt).

<sup>27</sup> Documentos disponibilizados pela ACS.

<sup>28</sup> Documentos disponibilizados pela ACS.

<sup>29</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set_lang=pt).

<sup>30</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set_lang=pt).

<sup>31</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=72&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=72&set_lang=pt).

<sup>32</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set_lang=pt).

A ACS conduz a sua atividade com um sistema de gestão da qualidade segundo a norma da *International Organization for Standardization* (ISO) 9001:2008, certificado pela Bureau Veritas e acreditado pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC)<sup>33</sup>.

No que respeita ao quadro de pessoal, a empresa conta atualmente com 13 colaboradores, que trabalham em cooperação com os clientes com vista a desenvolver sistemas de ciclones customizados (*“muitas vezes desenvolvidos/refinados”*) que resolvam as suas necessidades<sup>34</sup>. As vantagens competitivas técnicas e económicas da tecnologia permitem à empresa ganhar notoriedade mundial e construir uma rede comercial global<sup>35</sup>. Com uma família de produtos inovadores dirigida ao mercado global e com recurso a parcerias, a ACS está hoje presente em diversos países. *“Somos uma empresa completamente virada para o exterior, as nossas patentes são internacionais, nunca poderíamos sobreviver apenas em Portugal porque não teríamos mercado suficiente”*<sup>36</sup>.

Logo nos anos seguintes ao início da sua atividade no mercado português, a empresa apostou na internacionalização. A sua aceitação internacional tem sido elevada, pelo que a ACS já exporta a sua tecnologia do Porto para os vários continentes<sup>37</sup>. *“A viabilidade económica dos produtos está comprovada pela sua aceitação em países e indústrias muito diversos, com regulamentação ambiental igualmente diversa”*. A *“percentagem de vendas internacionais ronda os 98,5%”*.

A estratégia de internacionalização da ACS é estruturada/planeada. O CEO refere que *“existem mercados geográficos e de aplicação selecionados, nos quais a empresa deposita maiores esforços”*. Os mercados nucleares escolhidos/selecionados para o início da atividade (Ibéria, Brasil, França e Polónia) estão intimamente ligados à proliferação do uso da biomassa como fonte de energia alternativa, uma vez que o controlo de emissões de partículas em caldeiras de queima de biomassa é, atualmente, a sua aplicação nuclear<sup>38</sup>.

#### **4.2.2. O Papel das Alianças na *Born Global***

Analisadas as respostas do CEO, conclui-se da reconhecida importância que as alianças estratégicas assumem para o crescimento e sustentabilidade da empresa no mercado nacional e internacional. O presidente executivo reconhece que

*“sozinha, a ACS não disporia dos recursos necessários, sobretudo financeiros, para subsistir no mercado internacional ambicionando um crescimento acelerado”*. O entrevistado acrescenta que *“se corretamente implementadas, as alianças*

---

<sup>33</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?set_lang=pt).

<sup>34</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=13&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=13&set_lang=pt) e ver Anexo 15. Organigrama da ACS.

<sup>35</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=15&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=15&set_lang=pt).

<sup>36</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set_lang=pt).

<sup>37</sup> [http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set\\_lang=pt](http://www.acsystems.pt/index.php?id=17&set_lang=pt) e ver Anexo 16. Mercados Externos da ACS.

<sup>38</sup> Documentos disponibilizados pela ACS.

*estratégicas reforçam e solidificam a capacidade competitiva das empresas (...), por possibilitarem partilha de conhecimento, diminuição dos riscos financeiros de entrada num novo mercado e amplificação da comunicação dos produtos no exterior. O carácter inovador dos sistemas desenvolvidos em parceria com a FEUP permitiu à ACS formalizar novas parcerias que facilitam e aceleram a entrada nos mercados internacionais”.*

Relativamente às vantagens da formação de alianças, o CEO destaca a agilidade do processo. “A entrada nos mercados em questão é mais rápida e mais fácil”, essencialmente devido ao conhecimento de mercado dos parceiros. Contudo, refere como desvantagens “a falta de consistência na abordagem sistemática do mercado e a falta de qualidade de alguns parceiros”.

O entrevistado salienta que a aliança que mantém com a FEUP, “celebrada através de protocolo em 2009”, é “absolutamente fundamental para o sucesso da ACS”, que aposta na I&D como vetor principal para manter a sua competitividade. “Esta parceria garante uma aposta contínua na inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, através da utilização de equipamentos analíticos sofisticados e de uma instalação piloto dotada dos mais avançados sistemas de medição de granulometria online e offline (...), que permitem à ACS evoluir e aumentar ainda mais a eficiência das suas tecnologias e distanciar-se assim da concorrência”.

O facto de dispor de produtos diferenciadores, únicos e inovadores (que possibilitam um maior distanciamento da concorrência) facilita o acesso aos mercados globais. “A concorrência internacional obriga a ACS a concorrer pela diferenciação, pois só assim é possível obter a atenção do mercado. Mesmo que os custos de produção fossem muito menores em Portugal, o que não é verdade, quando nos comparamos por exemplo à Alemanha, a credibilidade que é necessário conquistar para penetrar no mercado não se consegue com preço”, realça o CEO.

Apesar do controlo de emissão de partículas responder a exigências legais, a ACS vai mais longe e oferece aos seus clientes soluções para o futuro. Os Hurricanes desenvolvidos e comercializados pela empresa distinguem-se dos restantes por serem muito mais eficientes para os mesmos custos operatórios. Já os sistemas ReCyclone® são mais eficazes que os Hurricane, conseguindo resolver problemas de emissão ou recuperação de produto que apenas eram conseguidos por filtros de mangas ou por eletrófiltros, mas sem os problemas de elevada manutenção com riscos de incêndio e a impossibilidade de operação a temperaturas elevadas,

no caso dos filtros, bem como de elevado custo e sensibilidade às características elétricas das partículas, no caso dos eletrófiltros<sup>39</sup>.

A aposta na internacionalização “foi independente da crise no mercado interno” e exigiu um reforço do capital social da empresa no valor de 1,5 milhões de euros (com o suporte da ESV) para impulsionar a estratégia de internacionalização da ACS. O entrevistado argumenta que a entrada nos mercados internacionais é um aspeto “comum às empresas que ambicionam alcançar crescimento acelerado” e realça que esta parceria “dotou a ACS de uma capacidade financeira essencial para o seu processo de internacionalização e afirmação nos mercados, facilitou também o acesso a certos mercados devido à rede de contactos que possui e obrigou ainda a uma disciplina financeira e de acompanhamento de gestão que é muito benéfica para uma pequena empresa”. O facto de ser detentora das patentes do sistema de ciclones mais eficiente e de ter excelente reputação e imagem de marca colocam a ACS numa situação sustentável de vantagem competitiva e tornam-na uma referência a nível mundial.

O grande desafio para uma empresa como a ACS, cujo objetivo imediato é, tão rapidamente quanto possível, dar a conhecer, divulgar, a sua tecnologia aos seus mercados estratégicos, centra-se na distribuição. Os mercados geográficos nucleares escolhidos são a Ibéria, Brasil, França e Polónia. A primeira zona beneficia da proximidade geográfica e/ou cultural e da possibilidade de visitas de eventuais clientes aos sistemas vendidos. O Brasil é um mercado estratégico e tem vários projetos muito importantes. Por outro lado, a Polónia beneficia de um potencial elevado de crescimento devido aos seus abundantes recursos florestais e às culturas energéticas perspetivadas. Todas as zonas apresentam a vantagem de estarem mais atrasadas na adoção de sistemas de despoeiramento eficientes. Impõe-se acrescentar que cada segmento de mercado possui/tem uma estratégia distinta<sup>40</sup>.

O CEO salienta que a entrada nos mercados internacionais sem recurso às alianças estratégicas, embora possível, “seria mais difícil” e destaca o importante papel da L. Solé S.A., no caso da Espanha, da Densit, no caso do Brasil e da PT Basuki, no caso da Indonésia<sup>41</sup>.

Reconhece que a aliança que mantém com a L. Solé S.A. foi fundamental para o acelerado processo de internacionalização da empresa. Numa altura em que “não havia ainda um conhecimento total dos mercados e da concorrência que permitisse avançar com força de vendas própria”, esta aliança “permitiu tirar partido do potencial da tecnologia através de uma empresa muito bem estabelecida no mercado”. A aliança possibilitou “a rápida colocação da tecnologia no mercado de aplicação importante para a ACS (...), por facilitar o acesso a know-how, proximidade do cliente, conhecimento geral sobre o mercado,

---

<sup>39</sup> Documentos disponibilizados pela ACS.

<sup>40</sup> Documentos disponibilizados pela ACS.

<sup>41</sup> Ver Anexo 17. Alianças da ACS.

*diminuição do risco financeiro de entrada num novo mercado e amplificação da comunicação dos produtos”.*

Importa, de igual modo, salientar a relevância da aliança com a Densit para entrar num mercado *“em forte crescimento”*. Para além da redução do risco que este tipo de estratégia apresenta, esta aliança (tal como a supra), permitiu adquirir *“conhecimento acerca dos mercados em que estão envolvidos, proximidade do cliente, diminuição do risco financeiro de entrada nos mercados e amplificação da comunicação dos produtos”*, aspetos de extrema relevância para as aspirações internacionais da empresa.

Também a aliança que forma com a PT Basuki se revelou essencial para os objetivos internacionais da empresa. Tal como as restantes, esta parceria facilitou *“a rápida colocação da tecnologia no mercado, através da diminuição dos riscos e custos de investimento, fabrico com segurança dos equipamentos nas suas instalações, amplificação da comunicação dos produtos e conhecimento sobre o mercado”*.

Acresce que para além de serem benéficas para a ACS, as alianças entretanto formadas constituíram reconhecido contributo para *“aumentar o valor do portfólio de soluções”* dos seus parceiros.

#### **4.2.3. O Papel do Fundador**

Segundo o entrevistado, *“é o fundador quem decide as alianças estratégicas”* contando, no entanto, *“cada vez mais com quadros da área de desenvolvimento de negócio internacional para o apoiar nessa matéria”*. Quando questionado sobre a importância da sua experiência internacional no processo de afirmação nos mercados, o fundador refere que *“não possuía qualquer experiência internacional prévia, muito embora domine cinco idiomas, tenha tido formação multicultural no Ensino Secundário (Colégio Alemão do Porto) e um MBA na UNL com forte incidência de alunos estrangeiros e onde a internacionalização de empresas é tida como um tema transversal a todo o curso”*. O empresário acrescenta ainda que *“o planeamento estratégico da ACS foi delineado de forma a colmatar qualquer falta de experiência internacional por parte do staff”*.

Pode, então, afirmar-se que a ACS é uma empresa pró-ativa que está atenta a várias oportunidades noutras áreas geográficas. O elevado número de aplicações possíveis para os sistemas possibilita/facilita a entrada noutros países e faz com que a empresa continue à *“procura de alianças com empresas internacionais para impulsionar a competitividade”*. Como critérios que influenciam a escolha dos parceiros assumem particular importância, entre outros, *“o know-how, o conhecimento do mercado e a capacidade de manter e desenvolver a aliança no mercado local”*.

### 4.3. Discussão e Análise Cross Empresarial

A tendência para a rápida internacionalização esteve sempre presente na vida das duas *born globals* aqui estudadas que, para garantir a sua competitividade e sustentabilidade apostaram, desde cedo, na consolidação da sua posição no mercado nacional e na exploração de oportunidades em mercados internacionais, posição sustentada por Luostarinen e Gabrielsson (2006), na revisão da literatura, ao defenderem que estas empresas se comportam de forma quase oposta às empresas tradicionais, iniciando as suas operações internacionais antes ou em simultâneo com as suas operações domésticas.

Apesar dos escassos recursos financeiros, humanos e tangíveis que caracterizam estas empresas, como argumentam Freeman *et al.* (2006), Kocak e Abimbola (2009), Kuivalainen *et al.* (2007) e Rialp *et al.* (2005), a S4Y e a ACS apresentam um ritmo acelerado de internacionalização, participando em negócios internacionais desde uma fase muito precoce (cerca de um ano após a sua criação, no caso da S4Y e dois anos, no caso da ACS) recorrendo, para o efeito, às alianças estratégicas, como referem Kelley e Nakosteen (2005) e Miles *et al.* (1999).

#### 4.3.1 O Papel das Alianças nas *Born Globals*

Atendendo a que a entrada nos mercados é uma questão estratégica e que as alianças constituem a plataforma para a expansão mundial, estas empresas, como outras que pretendem ser bem-sucedidas no mercado internacional, têm vindo a procurar os parceiros ideais e o momento oportuno para, em conjunto, acederem a novos mercados globais.

Esta opção, pela formação de alianças estratégicas, traduz o reconhecimento da crescente importância que estas assumem para o seu crescimento e sustentabilidade, tal como reforçam os seus CEOs, ao assumirem que

*“se não houvesse alianças jamais existiria S4Y. Era impossível garantir a subsistência da empresa à margem das alianças (...), porque foram mesmo fundamentais, muito relevantes, para sermos bem-sucedidos no mercado nacional, mas também para alavancar e acelerar o processo de internacionalização (...) (caso 1: S4Y); “sozinha, a ACS não disporia dos recursos necessários, sobretudo financeiros, para subsistir no mercado internacional ambicionando um crescimento acelerado. Se corretamente implementadas, as alianças estratégicas reforçam e solidificam a capacidade competitiva das empresas (...) (caso 2: ACS).*

As alianças que formam com universidades (FCUL, no caso da S4Y e FEUP, no caso da ACS) constituem um importante veículo para a aquisição de conhecimento, com vista a reforçar/melhorar as suas vantagens competitivas e, assim, garantir a sua sustentabilidade num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, como reconhece Chen (2004). Estas

alianças conferem uma aposta contínua na I&D de produtos inovadores (com características únicas/diferenciadoras) através do permanente acesso a conhecimento e às mais sofisticadas tecnologias. Tanto assim que “*possibilita o acesso ao conhecimento geral da faculdade e às suas tecnologias, o que é fundamental para o desenvolvimento dos nossos produtos e para a inovação*” (caso 1: S4Y); “*garante uma aposta contínua na inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, através da utilização de equipamentos analíticos sofisticados e de uma instalação piloto dotada dos mais avançados sistemas de medição de granulometria (...), que permitem à ACS evoluir e aumentar ainda mais a eficiência das suas tecnologias e distanciar-se assim da concorrência*” (caso 2: ACS). Saliente-se que estas alianças permitem um maior reconhecimento dos produtos nos mercados, essencialmente devido à credibilidade associada às universidades (mais evidente no caso da S4Y). Na revisão da literatura, Knight *et al.* (2004) referem que as *born globals* enfatizam as competências de *marketing*, a elevada qualidade e a diferenciação dos produtos, apostando, por conseguinte, nas atividades relacionadas com o desenvolvimento do conhecimento, I&D e inovação.

Com a formação destas alianças, as duas *born globals* estudadas passaram a evidenciar uma maior capacidade de inovação, tal como defendem Man e Duysters (2005), comprometendo-se, assim, a desenvolver produtos diferenciadores, de elevada qualidade e em constante rumo de evolução e aperfeiçoamento, com vista a alargar o âmbito das suas aplicações e a despertar o interesse de empresas nacionais e, sobretudo, internacionais (devido à reduzida dimensão do mercado interno). A reduzida dimensão do mercado português constitui o grande motivo subjacente à opção pela rápida internacionalização, uma vez que se revelou insuficiente (com baixas margens de crescimento) para as aspirações das empresas, como sustenta Moen (2002).

Por atuarem em mercados cada vez mais exigentes e competitivos e com o objetivo de garantir a satisfação dos seus clientes, a inovação provou ser, para estas empresas, uma questão crucial para aceder a mercados globais, como sublinham Forrest (1990), Pla-Barber e Alegre (2007) e Weerawardena *et al.* (2007). Tanto a S4Y como a ACS realçam a importância da oferta de produtos com valor superior no acesso a mercados internacionais. “*As alianças que mantemos com as universidades, especialmente a que formamos com a FCUL, possibilitam acrescentar valor ao produto (...) e o facto de termos produtos de valor acrescentado facilita a entrada no mercado externo*” (caso 1: S4Y); “*o carácter inovador dos sistemas desenvolvidos em parceria com a FEUP permitiu à ACS formalizar novas parcerias que facilitam e aceleram a entrada nos mercados internacionais*” (caso 2: ACS). Note-se que também Freeman *et al.* (2006) argumentam que a tecnologia exclusiva é o elemento chave que dá às empresas vantagem competitiva que atrai clientes e parceiros de alianças, proporcionando vantagem inédita no mercado e crescimento rápido, bem como Weerawardena *et al.* (2007) que sustentam que a inovação representa um aspeto central/crucial em qualquer tentativa de rápida internacionalização.

O facto de disporem de produtos diferentes dos já existentes no mercado, como referem Sharma e Blomstermo (2003), confere-lhes o estatuto de empresas pioneiras (primeiras a fazer), como menciona Crick (2009), o que conduz à obtenção de vantagem competitiva e, consequentemente, à rápida expansão nos mercados (Freeman *et al.*, 2006).

Acresce que no caso da S4Y, a aliança que mantém com a FCUL foi também fundamental para aceder ao capital de risco que impulsionou a criação da empresa e disponibilizou o investimento necessário para apostar na internacionalização. Já no caso da ACS, o capital necessário para o acelerado processo de internacionalização foi garantido pela aliança que forma com a ESV. Em ambos os casos, o apoio financeiro garantido pelas alianças permitiu ultrapassar alguns constrangimentos que este tipo de empresa enfrenta e investir diretamente na estratégia de internacionalização, como reconhece Freeman *et al.* (2006).

Para além do supra referido, as alianças que formam com outras empresas (nomeadamente internacionais) permitem ainda ultrapassar as dificuldades sentidas aquando da aposta/entrada num novo mercado internacional, contribuindo assim para a rápida colocação dos produtos no mercado e representando um inquestionável contributo para o reforço da sua posição. Entre outros aspetos, essas alianças permitem as partilhas de riscos e custos de investimento num novo mercado (entre os quais, o risco financeiro), de conhecimento sobre o mercado (a título de exemplo, legislação em vigor) e da rede de contactos (fornecedores, clientes, distribuidores, entre outros), a amplificação da comunicação dos produtos (reconhecimento dos produtos no mercado) e o desenvolvimento de filiais (maior comprometimento com o mercado externo).

Como reconhece Crick (2009), apesar de não darem a mesma importância aos diversos mercados onde atuam, as *born globals* têm vindo a explorar as suas tecnologias de forma rápida/acelerada um pouco por todo o mundo (continuando a procurar/explorar constantemente novas oportunidades de negócio/novos mercados). De salientar que pelas vantagens que apresenta, nomeadamente de proximidade, cultura, fuso horário, características do mercado, entre outras, Espanha foi o primeiro mercado internacional escolhido por ambas, aspeto revelador de que o mercado espanhol parece ser o mercado natural (primeiro mercado) para as empresas portuguesas que visem iniciar rapidamente as suas atividades internacionais.

No que respeita ao desenvolvimento de filiais, embora reconhecendo a importância desta opção, as *born globals* têm ainda posições díspares. A S4Y conta já com dois escritórios internacionais em mercados muito importantes para as suas aspirações, Espanha e Londres. No caso da ACS, embora não disponha ainda de instalações no exterior, encontra-se em perspectiva a abertura de uma *joint venture* no Brasil (ACS Brasil), por considerarem ser um “mercado estratégico de grande dimensão, com vários projetos e várias vendas potenciais”. Acrescente-se que Hashai e Almor (2004) consideram que o comprometimento com o mercado

estrangeiro das *born globals* começa na sua origem (ou perto do início da sua vida organizacional).

Em suma, as alianças estratégicas são, de facto, essenciais para empresas que visam aceder a mercados internacionais de forma acelerada, com rapidez. No caso específico destas duas *born globals*, cujo foco central consiste na permanente evolução das suas tecnologias, constituem uma verdadeira mais-valia, ao permitirem aceder a conhecimento, tecnologia e capital, cruciais para o desenvolvimento de produtos inovadores e para o rápido acesso a mercados internacionais. Acresce que para além do mencionado supra, as alianças permitem ainda a partilha de riscos e custos de investimento num novo mercado, partilha de conhecimento sobre o mercado, sinergias, partilha da rede de contactos, amplificação da comunicação dos produtos, obtenção de economias de escala e a aposta no desenvolvimento de filiais, inquestionáveis contributos para o reforço da sua expansão nos mercados.

Pode então referir-se que as alianças estratégicas constituem uma parte essencial da estratégia de negócios das empresas, tal como sustentam Chen (2004) e Kauser e Shaw (2004), tendo tido um papel importante e estratégico no acesso a conhecimento, tecnologias, capital, recursos e novos mercados, como defendem Haase e Franco (2011) e Rothkegel *et al.* (2006). Haase e Franco (2011) argumentam, inclusive, que esta parece ser a estratégia mais adequada para o processo de internacionalização deste tipo de empresas, por permitirem aceder a oportunidades no exterior que não estão disponíveis de outra forma.

#### **4.3.2. O Papel do Fundador**

A análise das respostas permite ainda concluir acerca da importância do papel dos fundadores (CEOs) no processo de tomada de decisão pelas alianças estratégicas. Tal como defendem Dib *et al.* (2010) e Madsen e Servais (1997), os CEOs possuem capacidades mais refinadas, ambos têm formação superior em áreas de negócios, e desempenham um papel dominante na opção pela formação de alianças e no envolvimento em atividades internacionais, tal como referem Harveston *et al.* (2000). “O fundador é muito importante porque é quem coordena as parcerias” (caso 1: S4Y). “É o fundador quem decide as alianças estratégicas” contando, no entanto, “cada vez mais com quadros da área de desenvolvimento de negócio internacional para o apoiar nessa matéria” (caso 2: ACS).

Contrariamente ao que argumentam Bell *et al.* (2004), Harveston, Ben e Peter (2000) e Rialp *et al.* (2005), o grau de experiência internacional anterior é inexistente. A falta de experiência internacional é contornada pelo seu espírito empreendedor e mentalidade global que lhes confere a capacidade de correr riscos e procurar constantemente novas oportunidades de negócio. “A experiência foi-se ganhando à medida que fomos desenvolvendo a empresa” (caso 1: S4Y); “não possuía qualquer experiência internacional prévia, muito embora domine cinco idiomas, tenha tido formação multicultural no Ensino Secundário (Colégio Alemão do Porto) e um MBA na UNL com forte incidência de alunos

*estrangeiros e onde a internacionalização de empresas é tida como um tema transversal a todo o curso” (caso 2: ACS). No caso específico da ACS, o empresário acrescenta ainda que “o planeamento estratégico (...) foi delineado de forma a colmatar qualquer falta de experiência internacional por parte do staff”.*

### 4.3.3. Síntese Cross Empresarial

As empresas assumem uma atitude pró-ativa na procura de novos parceiros, reconhecendo a relevância das alianças para garantir e melhorar a sua competitividade e sustentabilidade, permitindo uma resposta mais eficaz e eficiente às expectativas do mercado. *“Encontrar parceiros um pouco por todo o mundo para continuar a nossa internacionalização. Estou certo que este processo de escolha será fundamental para o nosso sucesso no exterior (caso 1: S4Y); procura de alianças com empresas internacionais para impulsionar a competitividade” (caso 2: ACS).* Ambas parecem estar empenhadas em manter um elevado grau de internacionalização.

A Tabela 7 evidencia um resumo da análise *cross* empresarial.

Tabela 7. Resumo da Análise *Cross* Empresarial.

<u>Caso 1: S4Y</u>	Casos	<u>Caso 2: ACS</u>
2008	Ano de Criação	2008
Lisboa	Sede	Porto
50	N.º Trabalhadores	13
Brinquedos científicos	Inovação	Sistemas de ciclones
Dr. Miguel Pina Martins (CEO)	Fundador(es)	Dr. Pedro Ribas Araújo (CEO) Dr. Romualdo Salcedo (CFO)
Extremamente relevante	Papel dos Fundadores	Extremamente relevante
28 Anos	Idade	36 Anos
Mestrado em Gestão	Formação	MBA
Não	Experiência Internacional	Não
2009	Ano de Internacionalização	2010
Dimensão do mercado português (baixa margem de crescimento)	Motivos para a Rápida Internacionalização	Dimensão do mercado português (insuficiente para as aspirações da empresa) Comum/natural para empresas que ambicionam crescimento acelerado
Espanha	1.º Mercado Internacional	Espanha

35%	Vendas Internacionais	98,5%
Sim (Espanha e Londres)	Filial	Não (Brasil em perspetiva)
FCUL, Fnac, UEL e Biedronka	Alianças Mais Significativas	ESV, FEUP, L. Solé S.A., Densit, PT Basuki, Veolia e Scion
<p>- <u>Melhorias na Inovação</u> Acesso a conhecimento Acesso a tecnologias</p> <p>- <u>Acesso a Capital</u> Investimento na estratégia de internacionalização</p> <p>- <u>Entrada em Novos Mercados</u> Conhecimento sobre o mercado Rápida colocação dos produtos Proximidade do cliente</p> <p>- <u>Consolidação da Posição no Mercado (Expansão no Mercado)</u> Desenvolvimento de filiais</p> <p>- <u>Partilha de Riscos e Custos</u> Redução de riscos e custos de investimento num novo mercado (e.g. risco financeiro, traduções) Distribuição</p> <p>- <u>Marketing</u> Amplificação da comunicação dos produtos Reconhecimento dos produtos como credíveis em mercados extremamente competitivos</p>	Formação de Alianças	<p>- <u>Melhorias na Inovação</u> Acesso a tecnologias Acesso a conhecimento</p> <p>- <u>Acesso a Capital</u> Investimento na estratégia de internacionalização Disciplina financeira e de acompanhamento de gestão</p> <p>- <u>Entrada em Novos Mercados</u> Conhecimento sobre o mercado Rápida colocação dos produtos Proximidade do cliente Partilha da rede de contactos</p> <p>- <u>Consolidação da Posição no Mercado (Expansão no Mercado)</u> Desenvolvimento de filiais (em perspetiva)</p> <p>- <u>Partilha de Riscos e Custos</u> Redução de riscos e custos de investimento num novo mercado (e.g. risco financeiro) Distribuição Economias de escala</p> <p>- <u>Marketing</u> Amplificação da comunicação dos produtos</p>

Fonte: Elaboração própria.



## 5. Conclusões e Implicações

Numa economia cada vez mais global, com mercados deveras competitivos, exigentes e seletivos, importa conhecer o papel das alianças estratégicas como fator chave na promoção do crescimento e desenvolvimento das *born globals*, na sua afirmação nos mercados nacional e internacional e, conseqüentemente, na sua sustentabilidade. Deste modo, o presente estudo constitui reconhecido contributo para inferir do papel e da importância que as alianças estratégicas assumem para as *born globals* portuguesas. Para o alcance desse objetivo, adotou-se uma metodologia de investigação qualitativa, com recurso a dois estudos de caso, a S4Y (caso 1) e a ACS (caso 2). Os instrumentos de recolha de dados englobaram as entrevistas, a análise documental e a observação não participante, procedendo-se assim à triangulação de dados, com vista a fornecer uma base rica e sólida para o desenvolvimento da teoria.

Esta investigação representa um contributo para a literatura, fornecendo mais informações e mais evidências sobre o importante papel que as alianças estratégicas assumem para as *born globals*. Esta estratégia de cooperação empresarial revela-se fundamental para impulsionar o crescimento e sustentabilidade destas empresas. A importância da opção assumida é objetivamente reconhecida nos dois casos estudados, uma vez que os presidentes executivos reconhecem que

*“se não houvesse alianças jamais existiria S4Y. Era impossível garantir a subsistência da empresa à margem das alianças (...), porque foram mesmo fundamentais, muito relevantes, para sermos bem-sucedidos no mercado nacional, mas também para alavancar e acelerar o processo de internacionalização (...) (caso 1: S4Y); “sozinha, a ACS não disporia dos recursos necessários, sobretudo financeiros, para subsistir no mercado internacional ambicionando um crescimento acelerado. Se corretamente implementadas, as alianças estratégicas reforçam e solidificam a capacidade competitiva das empresas (...) (caso 2: ACS).*

Os resultados empíricos mostram também que a aposta/opção pela rápida internacionalização assenta sobretudo na reduzida dimensão do mercado português, que se revela insuficiente, com baixas margens de crescimento, para as aspirações das duas *born globals* aqui estudadas.

No caso específico das empresas objeto deste estudo, cujo foco central consiste na permanente evolução das suas tecnologias, as alianças constituem uma verdadeira mais-valia e uma parte essencial da sua estratégia de negócios, tendo um papel importante e estratégico para o desenvolvimento de produtos inovadores e para o rápido acesso a mercados internacionais. Ao permitirem, de igual modo, aceder não só a conhecimento, tecnologias e

outros recursos, fundamentais para o desenvolvimento de produtos inovadores, mas também a capital, crucial para o investimento na estratégia de internacionalização, as alianças facilitam a rápida expansão internacional destas empresas.

Importa salientar que as alianças estratégicas que as duas *born globals* formam com universidades constituem um importante veículo para a aquisição de conhecimento, com vista a reforçar/melhorar as suas vantagens competitivas e, assim, garantir a sua sustentabilidade num ambiente de negócios cada vez mais exigente e competitivo. Estas alianças conferem uma aposta contínua na I&D de produtos inovadores (com características únicas/diferenciadoras) através do permanente acesso ao conhecimento e às mais sofisticadas tecnologias. Como consequência/resultado, ambas passaram a evidenciar uma maior capacidade de inovação, comprometendo-se, assim, a desenvolver produtos diferenciadores, de elevada qualidade e em constante rumo de evolução e aperfeiçoamento, com vista a alargar o âmbito das suas aplicações e a despertar o interesse de empresas nacionais e, sobretudo, internacionais.

Os produtos inovadores (brinquedos científicos e sistemas de ciclones) despertaram o interesse de empresas estrangeiras que visavam comercializar estes produtos exclusivos. A inovação prova, assim, ser uma questão fundamental para aceder a novos mercados e um incontestável contributo para a acelerada expansão internacional.

Em ambos os casos estudados, o apoio financeiro garantido pelas alianças permite ultrapassar/superar alguns constrangimentos/restrições que este tipo de empresa enfrenta e investir diretamente na estratégia de internacionalização.

Acresce que, para além de contribuírem para o desenvolvimento de produtos inovadores e de garantirem o investimento necessário para apostar na estratégia de internacionalização, as alianças possibilitam ainda acelerar o processo de internacionalização das empresas, ao permitirem a partilha de riscos e custos de investimento num novo mercado, partilha de conhecimento sobre o mercado e da rede de contactos, sinergias, amplificação da comunicação dos produtos, obtenção de economias de escala e a aposta no desenvolvimento de filiais, inquestionáveis contributos para o reforço da sua expansão nos mercados.

A continuidade desta estratégia de cooperação empresarial é comum às duas *born globals* investigadas e ambas parecem empenhadas em manter um elevado grau de internacionalização. As empresas assumem uma atitude pró-ativa na procura de novos parceiros, reconhecendo a relevância das alianças para garantir e melhorar a sua competitividade e sustentabilidade, permitindo uma resposta mais eficaz e eficiente às expectativas do mercado.

Esta investigação fornece, ainda, novas perspetivas sobre o papel fundamental dos empresários no processo de internacionalização. Dado o seu papel/envolvimento estratégico nas empresas, as características, capacidades e competências dos fundadores refletem-se em todas as opções estratégicas. Em ambos os casos os CEOs possuem capacidades mais refinadas, ambos têm formação superior em áreas de negócios, e desempenham um papel dominante na opção pela formação de alianças e no envolvimento em atividades internacionais. Contrariamente ao defendido na literatura, o grau de experiência internacional anterior é inexistente. A falta de experiência internacional é contornada pelo espírito empreendedor e mentalidade global dos fundadores que lhes confere a capacidade de correr riscos e procurar constantemente novas oportunidades de negócio.

A pesquisa apresenta ainda implicações práticas para os empresários envolvidos em negócios internacionais. A falta de cultura de inovação e empreendedorismo do país têm levado muitas empresas a procurarem negócios fora do território nacional. No sentido de se manterem competitivas e sustentáveis, as empresas que visem crescer rapidamente devem apostar na exploração de oportunidades nos mercados externos, com vista a consolidar a sua posição em mercados internacionais. Para o efeito, a formação de alianças constitui um instrumento estratégico importante ao oferecer um conjunto de oportunidades a explorar que permitem o rápido acesso a mercados internacionais, como sejam, desenvolvimento de produtos inovadores, formas de dispersão de riscos, redução de custos, melhor acesso ao financiamento, partilha de conhecimento sobre o mercado e da rede de contactos, sinergias, amplificação da comunicação dos produtos, exploração de economias de escala, aposta no desenvolvimento de filiais, entre outras. Assim, as alianças representam um inquestionável contributo para a competitividade e sustentabilidade das *born globals*, uma realidade que os empresários deverão, necessariamente, ter em consideração.

No entanto, importa reconhecer que embora as *born globals* possam, a longo prazo, dispor de substanciais oportunidades de crescimento, elas enfrentam, simultaneamente, muitos desafios. Estas empresas enfrentam os problemas das demais, não apenas em termos de desenvolvimento de tecnologia e produtos, mas também no que respeita à produção e recrutamento de colaboradores com o grau de qualificação que a situação/realidade exige/justifica. Coordenar o programa de ação das empresas intervenientes e definir a estratégia adequada à sua implementação pode criar constrangimentos mais ou menos fáceis de ultrapassar. Além disso, atendendo a que a realidade atual não aceita a rotina como boa prática, a propensão ao risco está inerente a qualquer projeto. Importa uma análise correta e objetiva das variáveis que o suportam, aferir das suas potencialidades e quantificar os objetivos a atingir. As empresas devem antecipar as motivações, os anseios e necessidades dos potenciais mercados e correr o risco necessário e indispensável para, em tempo oportuno, apostar na internacionalização.

Este estudo não está isento de limitações. Uma das limitações prende-se com o facto de os resultados serem específicos dos casos em análise, o que parece não ser suficiente para a generalização das conclusões. Uma amostra mais abrangente, constituída por um maior número de empresas e considerando diferentes indústrias, ajudaria a elevar o nível de confiança na robustez do método e tornaria as conclusões mais sólidas.

Acresce que, por escassez de tempo, não foi possível aprofundar o estudo com recurso a diferentes fontes de informação junto dos parceiros, bem como recorrer a diferentes fontes de evidências (triangulação de métodos), o que permitiria a obtenção de informações mais completas e objetivas.

Reconhecendo a importância das *born globals* para crescimento e desenvolvimento económicos de um país, considera-se pertinente a existência de mais investigações sobre este fenómeno, em geral, e sobre as diferentes estratégias globais que empregam, em particular. Dado o seu papel/envolvimento estratégico nas empresas, considera-se de igual modo relevante a realização de estudos sobre a orientação e as características socioculturais dos fundadores, bem como sobre as principais diferenças entre as *born globals* e as empresas tradicionais portuguesas. No sentido de inferir sobre a evolução do *interface* entre estes fenómenos, as alianças estratégicas e as *born globals*, importa conhecer a perspetiva de todos os intervenientes no processo, pelo que se sugere no futuro a realização de investigações tendo em conta o ponto de vista dos parceiros.

## Referências

- ASPELUND, A.; BERG-UTBY, T. e SKJEVDAL, R. (2005). “Initial Resources Influence on New Venture Survival: A Longitudinal Study of New Technology-based Firms”, *Technovation*, Vol. 25, pp. 1337-1347.
- BALS, L.; BERRY, H. e HARTMANN, E. (2008). “What is a Born Global Firm?”. [http://www.opendays.cbs.dk/content/download/90714/1190073/file/Born%20Global%20Firms\\_working%20paper\\_CBS%20DK.pdf](http://www.opendays.cbs.dk/content/download/90714/1190073/file/Born%20Global%20Firms_working%20paper_CBS%20DK.pdf). 16/9/2012.
- BARNEY, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, N. 1, pp. 99-120.
- BELL, J.; CRICK, D. e YOUNG, S. (2004). “Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of Knowledge-intensive and Traditional Manufacturing Firms in the UK”, *International Small Business Journal*, Vol. 22, N.1, pp. 23-56.
- BERTE, E.; RODRIGUES, L. e ALMEIDA, M. (2010). “The Lessons Learned From the Unique Characteristics of Small Technology-based Firms”, *International Management Review*, Vol. 6, N.1, pp. 62-110.
- BIGNOUX, S. (2006). “Short-term Strategic Alliances: A Social Exchange Perspective”, *Management Decision*, Vol. 44, N. 5, pp. 615-627.
- BJORKMAN, I. e KOCK, S. (1997). “Inward International Activities in Service Firms: Illustrated by Three Cases From the Tourism Industry”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, N. 5, pp. 362-376.
- BORDENAVE, J. (1997). *O Que é a Comunicação*, Editora Brasiliense. <http://www.ebah.com.br/content/ABAAfKyEAB/que-comunicacao-juan-bordenave>. 2/9/2013.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R. e TSAI, W. (2004). “Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N. 6, December, pp. 795-817.
- BRENNAN, L. e GARVEY, D. (2009). “The Role of Knowledge in Internationalization”, *Research in International Business and Finance*, Vol. 23, N. 2, June, pp. 120-133. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531908000251>. 20/10/2012.

- CABROL, M. e NLEMVO, F. (2009). “The Internationalisation of French New Ventures: The Case of the Rhone-Alps Region”, *European Management Journal*, Vol. 27, N. 4, August, pp. 255-267.
- CEPEDA, G. e MARTIN, D. (2005). “A Review of Case Studies Publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and Criteria for Achieving Quality in Qualitative Research”, *Management Decision*, Vol. 43, N. 5/6, pp. 851-876.
- CHADWICK, L. *et al.* (2011). “Globalization of SMEs Process (A Review of Anoto Group AB)”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, N. 2, pp. 859-882.
- CHEN, C. (2004). “The Effect of Knowledge Attribute, Alliance Characteristics, and Absorptive Capacity on Knowledge Transfer Performance”, *R&D Management*, Vol. 34, N. 3, June, pp. 311-321.
- CHETTY, S. e CAMPBELL-HUNT, C. (2004). “A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born-global Approach”, *Journal of International Marketing*, Vol. 12, N. 1, pp. 57-81.
- CHETTY, S. e STANGL, L. (2010). “Internationalization and Innovation in a Network Relationship Context”, *European Journal of Marketing*, Vol. 44, N. 11/12, pp. 1725-1743
- COVIELLO, N. e MUNRO, H. (1995). “Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, N. 7, pp. 49-61.
- CRICK, D. (2009). “The Internationalisation of Born Global and International New Venture SMEs”, *International Marketing Review*, Vol. 26, N. 4/5, pp. 453-476.
- DABOUB, A. (2002). “Strategic Alliances, Network Organizations, and Ethical Responsibility”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 67, N. 4, pp. 40-63.
- DANA, L. (2001). “Networks, Internationalization & Policy”, *Small Business Economics*, Vol. 16, N. 2, March, pp. 57-62.
- DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. (2005). “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”. [http://wang.ist.psu.edu/course/05/IST597/papers/Davenport\\_know.pdf](http://wang.ist.psu.edu/course/05/IST597/papers/Davenport_know.pdf). 1/6/2012.

- DÍAZ, K.; RIETDORF, U. e DORNBERGER, U. (2011). “Alliance Decision-making of SMEs”, *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol. 14, N. 1, January, pp. 13-26.
- DIB, A.; ROCHA, A. e SILVA, F. (2010). “The Internationalization Process of Brazilian Software Firms and the Born Global Phenomenon: Examining Firm, Network, and Entrepreneur Variables”, *Journal International Entrepreneurship*, Vol. 8, pp. 233-253.
- DLUGOBORSKYTE, V. e PETRAITE, M. (2013). “Phenomenon of Born Global Companies: Systemic Factors for the Formation of Born Global R&D Intensive Firm”, *Social Science*, Vol. 80, N. 2, pp. 7-16. <http://www.sace.ktu.lt/index.php/Social/article/viewFile/4845/2711>. 12/09/2013 .
- DUSTIN, J.; HARMAN, W.; LEE, T. e MITCHELL, T. (2010). “Qualitative Research in Management: A Decade of Progress”, *Journal of Management Studies*, Vol. 48, N. 8, pp.1-26.
- ELMUTI, D. e KATHAWALA, Y. (2001). “An Overview of Strategic Alliances”, *Management Decision*, Vol. 39, N. 3, pp. 205-217.
- FERNÁNDEZ, Z. e NIETO, M. (2005). “Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors”, *Family Business Review*, Vol. 18, N. 1, March, pp. 77-89.
- FORREST, J. (1990). “Strategic Alliances and the Small Technology-based Firm”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, N. 3, July, pp. 37-45.
- FRANCO, M. (2007). “Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: Uma Investigação Empírica sobre o Caso Português”, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol.11, N.3, pp. 149-176.
- FRANCO, M. e BARBEIRA, M. (2009). “Um Sistema de Gestão de Conhecimento como Fomentador de Redes Estratégicas Inter-organizacionais”, *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, Vol. 8, N. 2, pp. 5-29.
- FRANCO, M. e HAASE, H. (2011). “Network Embeddedness: A Qualitative Study of Small Technology-based Firms”, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 11, N. 1, pp. 34-51.
- FREEMAN, S.; DELIGONUL, S. e CAVUSGIL, T. (2013). “Strategic Re-structuring by Born-globals Using Outward and Inward-Oriented Activity”, *International Marketing Review*, Vol. 30, N. 2, pp. 156-182.

- FREEMAN, S.; EDWARDS, R. e SCHRODER, B. (2006). "How Smaller Born-global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, N. 3, pp. 33-63.
- FREEMAN, S.; HUTCHINGS, K. e CHETTY, S. (2012). "Born-globals and Culturally Proximate Markets", *Management International Review*, Vol. 52, N. 3, June, pp. 425-460.
- FREEMAN, S.; HUTCHINGS, K.; LAZARIS, M. e ZYNGIER, S. (2010). "A Model of Rapid Knowledge Development: The Smaller Born-global Firm", *International Business Review*, Vol. 19, N. 1, February, pp. 70-84. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593109001206>. 8/9/2012.
- GABRIELSSON, M. (2005). "Branding Strategies of Born Globals", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, N. 3, September, pp. 199-222.
- GABRIELSSON, M. e KIRPALANI, V. (2004). "Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly", *International Business Review*, Vol. 13, pp. 555-571.
- GALETIC, L.; PRESTER, J. e NACINOVIC, I. (2007). "Organization as a Source of Competitive Advantage: Case of Croatia", *The Business Review, Cambridge*, Vol. 7, N. 1, Summer, pp. 130-136.
- GHANI, A.; ISHAK, M. e TULL, M. (2011). "An Empirical Case Study of International Strategic Alliances in Malaysia", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, N. 6, April, pp. 194-209.
- GONZALEZ, M. (2001). "Strategic Alliances: The Right Way to Compete in the 21<sup>st</sup> Century", *Ivey Business Journal*, September/October, pp. 47-51.
- GULATI, R. (1998). "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.
- GULATI, R. e GARGIULO, M. (1998), "Where do Interorganizational Networks Come From?", *The American Journal of Sociology*, September.
- GULATI, R.; NOHRIA, N. e ZAHEER, A. (2000). "Guest Editors Introduction to the Special Issue: Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N. 3, March, pp. 199-201.
- HAASE, H. e FRANCO, M. (2011). "An Exploratory Study of the Motives and Perceived Effectiveness of International Cooperative Alliances among SMEs", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 13, No. 3/4, pp. 314-336.

- HASHAI, N. e ALMOR, T. (2004). “Gradually Internationalizing Born Global Firms: An Oxymoron?”, *International Business Review*, Vol. 13, N. 4, August, pp. 465-483. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593104000472>. 9/9/2012.
- HARVESTON, P.; BEN, K. e PETER, S. (2000). “Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The Impact of the Manager”, *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8, N. 1, pp. 92-99.
- HURMERINTA-PELTOMAKI, L. (2003). “Time and Internationalisation Theoretical Challenges Set by Rapid Internationalisation”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, N. 2, June, pp. 217-236.
- HYDER, A. e ABRAHA, D. (2004). “Product and Skills Development in Small and Medium-sized High-tech Firms Through International Strategic Alliances”, *Singapore Management Review*, Vol. 26, N. 2, pp. 1-24.
- INKPEN, A. (1998). “Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances”, *European Management Journal*, Vol. 16, N. 2, April, pp. 223-229. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323739700090X>. 20/8/2012.
- INKPEN, A. e TSANG, E. (2005). “Social Capital Networks and Knowledge Transfer”, *Academy of Management Review*, Vol. 30, N. 1, January, pp. 46-165.
- JIANG, X. e LI, Y. (2009). “An Empirical Investigation of Knowledge Management and Innovative Performance: The Case of Alliances”, *Research Policy*, Vol. 38, N. 2, March, pp. 358-368.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. (1977). “The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies (pre-1986)*, Vol. 8, N. 000001, Spring, pp. 23-32.
- KAJORNBOON (n. d.). “Using Interviews as Research Instruments”, *Chulalongkorn University*. <http://www.culi.chula.ac.th/e-Journal/bod/Annabel.pdf>. 1/6/2012.
- KALINIC, I. e FORZA, C. (2012). “Rapid Internationalization of Traditional SMEs: Between Gradualist Models and Born Globals”, *International Business Review*, Vol. 21, pp. 694-707. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593111001454>. 18/12/2012.
- KARAGOZOGLU, N. e LINDELL, M. (1998). “Internationalization of Small and Medium-sized Technology-based Firms: An Exploratory Study”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, N. 1, January, pp. 44-59.

- KAUSER, S. e SHAW, V. (2004). “The Influence of Behavioural and Organisational Characteristics on the Success of International Strategic Alliances”, *International Marketing Review*, Vol. 21, N. 1, pp. 17-52.
- KELLEY, D. e NAKOSTEEN, R. (2005). “Technology Resources, Alliances, and Sustained Growth in New, Technology-based Firms”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 52, N. 3, August, pp. 292-300.
- KHAMSEH, H. e JOLLY, D. (2008). “Knowledge Transfer in Alliances: Determinant Factors”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, N. 1, pp. 37-50.
- KNIGHT, G. e CAVUSGIL, T. (1996). “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 11-26.
- KNIGHT, G. e CAVUSGIL, S. (2004). “Innovation, Organizational Capabilities, and Born-global Firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N. 2, pp. 124-141.
- KNIGHT, G.; MADSEN, T. e SERVAIS, P. (2004). “An Inquiry Into Born-global Firms in Europe and the USA”, *International Marketing Review*, Vol. 21, N. 6, pp. 645-665.
- KOCAK, A. e ABIMBOLA, T. (2009). “The Effects of Entrepreneurial Marketing on Born Global Performance”, *International Marketing Review*, Vol. 26, N. 4/5, pp. 439-452.
- KOGUT, B. (2000). “The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N. 3, March, pp. 405-425.
- KOTHARI, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods & Techniques*. New Age International, Ltd. [http://books.google.pt/books?id=8c6gkbKi-F4C&printsec=frontcover&dq=Research+Methodology;+Methods+%26+Techniques&hl=pt-PT&sa=X&ei=vsbZT6hGys6EB9eC\\_OUD&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=Research%20methodology%3B%20Methods%20%26%20Techniques&f=false](http://books.google.pt/books?id=8c6gkbKi-F4C&printsec=frontcover&dq=Research+Methodology;+Methods+%26+Techniques&hl=pt-PT&sa=X&ei=vsbZT6hGys6EB9eC_OUD&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=Research%20methodology%3B%20Methods%20%26%20Techniques&f=false). 20/5/2012.
- KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S. e SERVAIS, P. (2007). “Firms’ Degree of Born-globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance”, *Journal of World Business*, Vol. 42, N. 3, September, pp. 253-267.
- LAANTI, R.; GABRIELSSON, M. e GABRIELSSON, P. (2007). “The Globalization Strategies of Business-to-business Born Global Firms in the Wireless Technology Industry”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N. 8, November, pp. 1104-1117.

- LUOSTARINEN, R. e GABRIELSSON, M. (2006). "Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, N. 6, November/September, pp. 773-801.
- MADSEN, T. e SERVAIS, P. (1997). "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6, N. 6, December, pp. 561-583. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593197000322>. 24/11/2012.
- MAN, A. e DUYSTERS, G. (2005). "Collaboration and Innovation: A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation", *Technovation*, Vol. 25, N. 12, December, pp. 1377-1387.
- MARÇALO, C. (2009). "Empresas Investem na Internacionalização", *Semana Informática - Estado da Nação*, Edição 938, Julho, pp. 40-50.
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. (2011). *Metodologia Científica*, São Paulo, Editora Atlas.
- MCDUGALL, P. e OVIATT, B. (2000). "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N. 5, October, pp. 902-906.
- MEIER, M. (2011). "Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, N. 1, March, pp. 1-23.
- MELÉN, S. e NORDMAN, E. (2009). "The Internationalisation Modes of Born Globals: A Longitudinal Study", *European Management Journal*, Vol. 27, N. 4, August, pp. 243-254.
- MILES, G.; PREECE, S. e BAETZ, M. (1999). "Dangers of Dependence: The impact of Strategic Alliance Use by Small Technology-based Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, N. 2, April, pp. 20-29.
- MOEN, O. (2002). "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19, N. 2/3, pp. 156-175.
- MOEN, O.; BAKAS, O.; BOLSTAD, A. e PEDERSEN, V. (2010). "International Market Expansion Strategies High-tech Firms: Partnership Selection Criteria for Forming Strategic Alliances", *International Journal of Business Management*, Vol. 5, N. 1, pp. 20-30.

- MORAES, M.; LIMA, E. e LOBOSCO, A. (2011). “Competências para Inovar em Pequenas e Médias Empresas Tecnológicas”, *Revista de Administração e Inovação*, Vol. 8, N. 4, outubro/dezembro, pp. 206-226.
- MORT, G. e WEERAWARDENA, J. (2006). “Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms”, *International Marketing Review*, Vol. 23, N. 5, pp. 549-572.
- NERKAR, A. e PARUCHURI, S. (2005). “Evolution of R&D Capabilities: The Role of Knowledge Networks Within a Firm”, *Management Science*, Vol. 51, N. 5, May, pp. 771-785.
- NORDMAN, E. e MELÉN, S. (2008). “The Impact of Different Kinds of Knowledge for the Internationalization Process of Born Globals in the Biotech Business”, *Journal of World Business*, Vol. 43, N. 2, March, pp. 171-185.
- NORMAN, P. (2004). “Knowledge Acquisition, Knowledge Loss, and Satisfaction in High Technology Alliances”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, N. 6, June, pp. 610-619.
- OECD (2004). “Facilitating SMEs Access to International Markets”, *2<sup>nd</sup> OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, June, pp. 1-20. <http://www.oecd.org/cfe/smesandentrepreneurship/31919223.pdf>. 19/11/2012.
- OVIATT, B. e MCDOUGALL, P. (1994). “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N. 1, First Quarter, pp. 45-64.
- OVIATT, B. e MCDOUGALL, P. (2005). “Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N. 5, September, pp. 537-553.
- PATTON, M. (1990). *Quantitative Evaluation and Research Methods*, 2<sup>a</sup> edição, Thousand Oaks, Sage Publications.
- PLA-BARBER, J. e ALEGRE, J. (2007). “Analysing the Link Between Export Intensity, Innovation and Firm Size in a Science-based Industry”, *International Business Review*, Vol. 16, pp. 275-293.
- PLA-BARBER, J. e ESCRIBÁ-ESTEVE, A. (2006). “Accelerated Internationalisation: Evidence From a Late Investor Country”, *International Marketing Review*, Vol. 23, N. 3, pp. 255-278.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Press Free.

- RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D. e VAILLANT, Y. (2005). “The Born-global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 133-171.
- ROTHKEGEL, S.; ERAKOVIC, L. e SHEPHERD, D. (2006). “Strategic Alliances Between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process”, *Management Revue*, Vol. 17, N. 1, pp. 50-71.
- ROTTMAN, J. (2008). “Successful Knowledge Transfer within Offshore Supplier Networks: A Case Study Exploring Social Capital in Strategic Alliances”, *Journal of Information Technology*, Vol.23, pp.31-43.
- ROWLEY, J. (2002). “Using Case Studies in Research”, *Management Research Review*, Vol. 25, N. 1, pp. 16-27.
- SANTOS, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora.
- SCHWEIZER, L. (2005). “Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies Into Pharmaceutical Companies: The Need for a Hybrid Approach”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N. 6, December, pp. 1051-1074.
- SHARMA, D. e BLOMSTERMO, A. (2003). “The Internationalization Process of Born Globals: A Network View”, *International Business Review*, Vol. 12, N. 6, December, pp. 739-753. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593103000982>. 10/10/2012.
- STRAY, S.; BRIDGEWATER, A. e MURRAY, G. (2001). “The Internationalisation Process of Small, Technology-based Firms: Market Selection, Mode Choice and Degree”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 15, N. 1, pp. 7-29.
- TSE, D.; YIGANG, P. e AU, K. (1997). “How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N. 4, pp. 779-805.
- VAIDYA, S. (2011). “Understanding Strategic Alliances: An Integrated Framework”, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12, N. 6, pp. 90-100.
- VARMA, S. (2011). “Born Global Acquirers Into Indian IT: An Exploratory Case Study”, *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 6, N. 4, pp. 351-368.
- WANG, W.; LIN, C. e CHU, Y. (2011). “Types of Competitive Advantage and Analysis”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, N. 5, pp. 100-104.

- WANG, Y. e CHIEN-TAI, W. (2004). “The Wealth Effect of Strategic Alliances in Taiwan’s High-tech Electronics Industry”, *International Journal of Management*, Vol. 21, N. 3, September, pp. 361-369.
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G.; LIESCH, P. e KNIGHT, G. (2007). “Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective”, *Journal of World Business*, Vol. 42, N. 3, September, pp. 294-306.
- WHEELEN, T. e HUNGER, J. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education.
- WILKINSON, D. e BIRMINGHAM (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London, Taylor & Francis Group.  
[http://www.nubkk.nu.ac.th/acad/backup/readings/tri3\\_08/res/using\\_research\\_instruments.pdf](http://www.nubkk.nu.ac.th/acad/backup/readings/tri3_08/res/using_research_instruments.pdf). 2/6/2012.
- YIN, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, California, SAGE Publication, Inc.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E. e TONTTI, V. (2002). “Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-based New Firms”, *International Business Review*, Vol. 11, N. 3, June, pp. 279-304.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593101000610>. 12/9/2012.
- ZAINAL, Z. (2007). “Case Study as a Research Method”, *Jurnal Kemanusiaan*, June, pp. 1-66.  
[http://eprints.utm.my/8221/1/ZZainal2007-Case\\_study\\_as\\_a\\_Research.pdf](http://eprints.utm.my/8221/1/ZZainal2007-Case_study_as_a_Research.pdf). 30/5/2012.
- ZHANG, J. e DAI, X. (2013). “Research on Chinese Born Global Firms’ International Entrepreneurial Mechanism and Development Mode”, *International Business Management*, Vol. 7, N. 1, pp. 77-83.  
<http://cscanada.net/index.php/ibm/article/viewFile/j.ibm.1923842820130701.1125/5014>. 12/09/2013.
- ZHANG, M.; TANSUHAJ, P. e MCCULLOUGH, J. (2009). “International Entrepreneurial Capability: The Measurement and a Comparison Between Born Global Firms and Traditional Exporters in China”, *Journal International Entrepreneurship*, Vol. 7, pp. 292-322.
- ZHOU, L.; WU, W. e LUO, X. (2007). “Internationalization and the Performance of Born-global SMEs: The Mediating Role of Social Networks”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, N. 4, July, pp. 673-690.

ZINELDIN, M. e BREDENLOW, T. (2003). "Strategic Alliance: Synergies and Challenges: A Case of Strategic Outsourcing Relationship "SOUR"", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, N. 5, pp. 449-464.



## Anexos



## **Anexo 1**

### **Tempo para a Internacionalização e Proporção de Vendas Internacionais das *Born Globals***

**Tempo para a Internacionalização a Contar Desde o Início da Sua Criação:**

<b>Dois Anos</b>
Chetty e Campbell-Hunt (2004); Freeman <i>et al.</i> (2006); Moen (2002); Moen e Servais (2002).
<b>Três Anos</b>
Freeman <i>et al.</i> (2012); Knight e Cavusgil (1996); Knight <i>et al.</i> (2004); Mort e Weerawardena (2006); Rasmussen <i>et al.</i> (2001).
<b>Cinco Anos</b>
Varma (2011).
<b>Seis Anos</b>
Zahra <i>et al.</i> (2000).
<b>Oito Anos</b>
McDougall <i>et al.</i> (1994).

Fonte: Elaboração própria.

**Proporção de Vendas Internacionais:**

<b>80% em mercados mundiais no espaço de dois anos</b>
Chetty e Campbell-Hunt (2004)
<b>50% em mercados mundiais no espaço de dois anos</b>
Rialp <i>et al.</i> (2005)
<b>25% do total de vendas num espaço de três anos</b>
Knight <i>et al.</i> (2004) e Madsen, Rasmussen e Servais (2000)
<b>Mais de 50% das vendas fora do continente de origem</b>
Luostarinen e Gabrielsson (2006)
<b>25% em poucos anos após o lançamento/implantação da empresa</b>
Knight e Cavusgil (1996), bem como Servais <i>et al.</i> (2007)

Fonte: Elaboração própria.

## **Anexo 2**

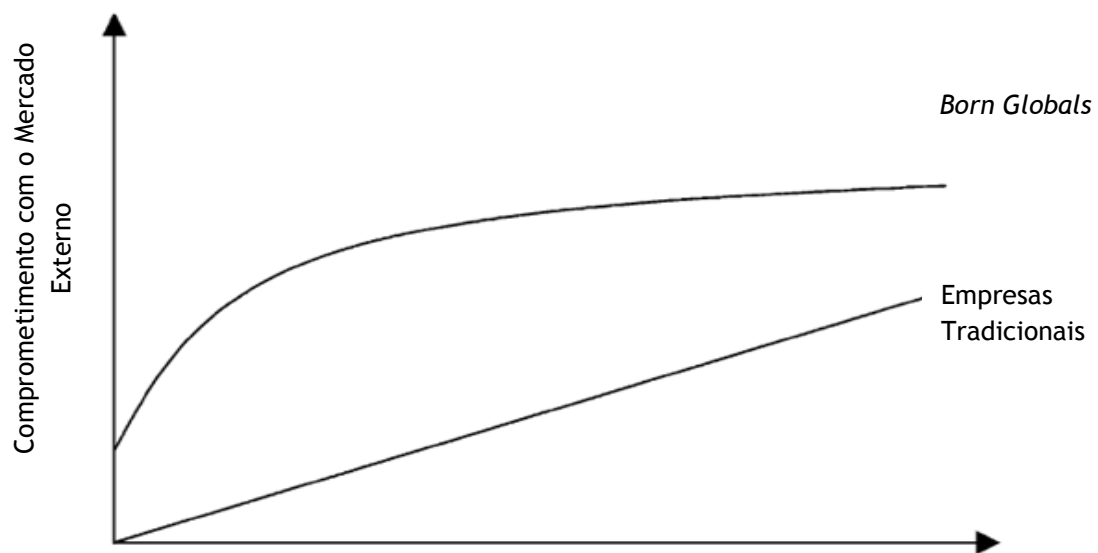
### **Diferenças entre as *Born Globals* e as Exportadoras Tradicionais**

		<i>Born Globals</i>	Exportadoras Tradicionais
Características do fundador/equipe de gestão	<u>Visão da gestão</u>	Internacionalização rápida. Globais desde o início.	Internacionalização gradual após consolidação no mercado interno. Expansão doméstica primeiro.
	<u>Experiência internacional</u>	Elevado grau de experiência internacional anterior dos empresários fundadores e/ou dos gestores.	Baixo ou irrelevante grau de experiência anterior em questões internacionais.
	<u>Comprometimento da gestão</u>	Elevado compromisso e dedicação aos esforços e desafios da rápida internacionalização. Gestão comprometida.	Compromisso geral com os objetivos e tarefas, mas não diretamente relacionados com a internacionalização. Gestão relutante.
	<u>Redes</u>	Forte utilização de redes pessoais e de negócios a nível local e internacional, cruciais para alcançar o mercado global de forma rápida e com sucesso.	Fracas redes pessoais e de negócios. Apenas os distribuidores estrangeiros parecem ser relevantes para a internacionalização gradual.
Capacidades da organização	<u>Conhecimento do mercado</u>	Alto desde o início, devido ao conhecimento elevado de internacionalização.	Cresce lentamente com conhecimento interno e externo de mercado previamente acumulado.
	<u>Ativos intangíveis</u>	Ativos intangíveis únicos (geralmente baseados em processos de gestão do conhecimento) críticos para a internacionalização rápida.	A disponibilidade e o papel dos ativos intangíveis são menos importantes.
	<u>Fontes de criação de valor</u>	Elevada criação de valor através da diferenciação de produto, produtos com tecnologia de ponta, inovação tecnológica e qualidade da liderança.	Natureza dos produtos menos inovadora e tecnológica, resultando em capacidade mais limitada de criação de valor.
Foco estratégico	<u>Mercados</u>	Muitos mercados ao mesmo tempo.	Um mercado de cada vez.
	<u>Estratégia internacional</u>	Estratégia de nicho, altamente pró-ativa, desenvolvida desde o início em mercados mundiais.	Estratégia mais reativa e menos de nicho.
	<u>Clientes estrangeiros</u>	Forte orientação para clientes estritamente definidos e com relações fechadas ou diretas.	Nas mãos de intermediários nas fases iniciais de internacionalização.
	<u>Flexibilidade estratégica</u>	Extrema flexibilidade para se adaptar às rápidas mudanças das condições externas.	Flexibilidade limitada para se adaptar às rápidas mudanças das condições externas.
	<u>Internacionalização posterior</u>	Abordagem planeada para expansão internacional. Expansão das redes.	Comportamento reativo face às oportunidades. Novos clientes.

Fonte: Adaptado de Bell *et al.* (2004) e Rialp *et al.* (2005).

## **Anexo 3**

### **Comprometimento com o Mercado Externo**



Fonte: Adaptado de Hashai e Almor (2004).

## **Anexo 4**

### **Guião de Entrevista**

**Caracterização do Entrevistado:**

Nome:

Cargo:

Idade:

Formação:

**Caracterização da Empresa:**

Nome:

Ano de criação:

Atual número de funcionários:

Produtos mais significativos:

Alianças mais significativas (nacionais e internacionais):

% de vendas internacionais:

**Questões:**

1. Indique os mercados internacionais onde opera.

Ano	Mercado	Alianças	Nome	Filial	Comentários

2. Exponha a motivação para o acelerar do processo de internacionalização.

3. Como encara a entrada nesses mercados sem recurso às alianças estratégicas?

4. Refira a importância das alianças estratégicas para a empresa e para a sua rápida internacionalização.

5. Desenvolva, sumariamente, os principais motivos que justificaram a formação de alianças estratégicas.

6. Refira as principais vantagens, bem como eventuais desvantagens e dificuldades, resultantes da formação de alianças estratégicas.

7. Faça uma abordagem à importância das alianças, no que respeita ao acesso:

7.1. A conhecimento;

7.2. A tecnologias;

7.3. A capital.

8. Reconhece ser difícil garantir a subsistência/sustentabilidade da empresa à margem das alianças que mantém com outras empresas? Justifique.

9. Considera que a empresa dispunha dos recursos necessários para, sozinha, ser bem sucedida no mercado internacional? Justifique.

10. Refira os critérios que condicionaram/influenciaram o processo de seleção das alianças.

11. Relativamente à(s) aliança(s) que mais facilitaram o processo de internacionalização, caracterize os seguintes aspetos:

Nome da(s) Aliança(s)	A	B	C

Formalidade da Aliança	Formal			
	Não Formal			

Área da Aliança	Distribuição			
	I&D			
	Marketing			
	Produção			
	Tecnologia			
	Outra			

Motivo(s) para a Formação da Aliança			

País de Origem			
----------------	--	--	--

Dimensão	Micro			
	Pequena			
	Média			
	Grande			

Principais Mercados			
---------------------	--	--	--

N.º de Parceiros na Aliança (indique, se possível, o nome e contacto do(s) parceiro(s) mais importantes)			
--	--	--	--

12. Considera pertinente a formação de novas alianças estratégicas? Aponte as razões que suportam a posição assumida.

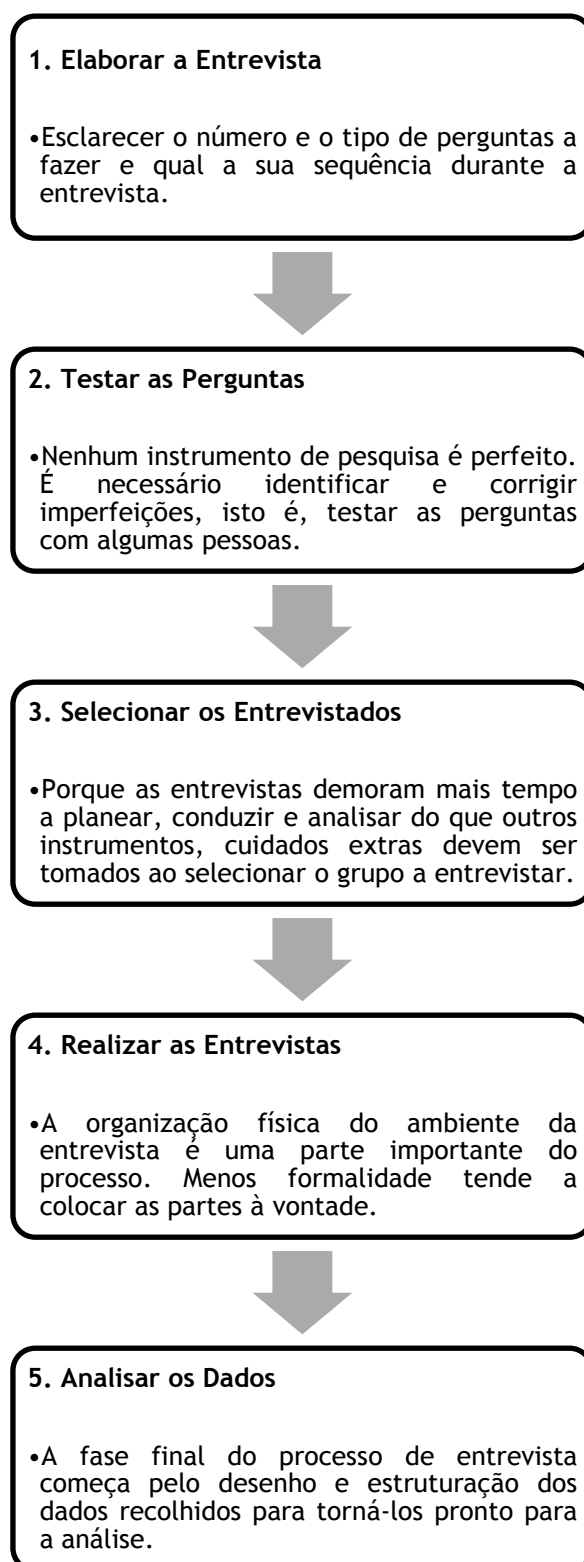
13. Refira a importância do fundador na opção pelas alianças estratégicas.

14. O fundador possuía alguma experiência internacional anterior? Considera-a relevante?

Objetivos Específicos	Questões
Estudar os motivos subjacentes à opção pela rápida internacionalização.	1. e 2.
Inferir se as alianças estratégicas facilitam o acelerado processo de internacionalização.	3. e 4.
Analisar a importância das alianças estratégicas para garantir o acesso a conhecimento, tecnologias e capital e, assim, melhorar ou potenciar a competitividade e sustentabilidade das <i>born globals</i> .	4.; 5.; 6; 7; 8.; 9.; 10; 11. e 12.
Investigar a influência do fundador na formação de alianças estratégicas das <i>born globals</i> .	13. e 14.

## **Anexo 5**

### **Fases do Processo de Entrevista**



Fonte: Elaborado com base em Wilkinson e Birmingham (2003).

## **Anexo 6**

### **Artigo Jornal Expresso**

# Inovar a brincar

Um jovem empreendedor de 23 anos resolveu lançar uma empresa que se dedica à concepção e comercialização de brinquedos científicos. Um nicho de mercado com grande potencial de crescimento

TEXTO DE MARISA ANTUNES

**A**prender a brincar é uma premissa que faz parte há muito das boas regras de pedagogia infantil, por isso é surpreendente, pela negativa, que em Portugal, exista ainda uma oferta reduzida de brinquedos científicos, que estimulem as crianças para a ciência.

Para aproveitar esta janela de oportunidade, o jovem empreendedor Miguel Pina resolveu transformar o seu projecto académico de final de curso numa empresa, que apesar dos seus três meses de existência já passou pela difícil prova do Natal, com bons resultados: a Science4you, assim se chama a empresa, escoou completamente o «stock», colocado à venda nas lojas da FNAC e do El Corte Inglés.

O mercado de brinquedos científicos e pedagógicos está, há muito, em franca expansão em países desenvolvidos, onde existem lojas especializadas na venda destes jogos, que chegam ainda a ocupar, como realça Miguel Pina, cerca menos de “um terço de grandes espaços do tipo do Toys R Us, por exemplo”.

Mas em Portugal, o cenário é outro. “Estamos ainda muito atrasados para algo que é fundamental no desenvolvimento das crianças. As ciências experimentais são essenciais no dia-a-dia e nós, através destes brinquedos, conseguimos fazer essa ligação”, acrescenta.

Tudo começou quando o projecto final do curso de Finanças do ISCTE



(Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa) evoluiu para uma parceria com a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova. Elaborado o plano de negócios, seguiu-se a fase do investimento, conseguido através do programa Finicia, do IAPMEI e do Inov Capital.

A empresa nasceu formalmente em Fevereiro de 2008, mas só há três meses concretizou todo o processo de montagem, embalagem, distribuição e venda dos brinquedos.

Actualmente, a Science4you disponibiliza cinco tipos de brinquedos, com

valores que vão dos 13,5 aos 29,90 euros. Entre as opções estão, por exemplo, os primeiros passos na Ciência, que abrange pequenas experiências que vão da física à biologia, passando pelo «kit» de Química, até à brincadeira que testam a energia eólica e a que vem do sol (como um carro que deve ser montado com painel solar).

Combinando o conhecimento científico com o lazer, estes brinquedos associaram-se ainda ao Museu de Ciência da Universidade de Lisboa e ao Pavilhão do Conhecimento, sendo disponibilizados em cada jogo bilhetes de entrada para ver as exposições presentes no pavilhão.

Curiosamente, no arranque do projecto, a Science4you teve dificuldades para conseguir em Portugal uma empresa que produzisse as peças dos «kits». “De facto não houve interesse por parte da indústria portuguesa. Nem sequer chegámos à fase de pedir orçamentos. Acabámos por encontrar fornecedores do outro lado do mundo que se interessaram imediatamente através de um simples e-mail e nos apresentaram preços bastante competitivos”, lembra Miguel Pina.

Assim foi. Com o “know-how” português, as peças produzidas em Alemanha e em Taiwan, as embalagens e a arte gráfica feita em Portugal materializou-se o projecto que conta um total de 15 promotores. Para além do cargo de administrador-executivo ocupado por Miguel Pina, fazem ainda parte da administração quatro antigos colegas do ISCTE que também participaram no trabalho de curso e dois professores deste instituto, Paulo Esperança e Pedro Inácio.

Combinando o conhecimento científico com o lazer, estes brinquedos associaram-se ainda ao Museu de Ciência da Universidade de Lisboa e ao Pavilhão do Conhecimento, sendo oferecidos em cada jogo bilhetes de entrada para ver as exposições presentes no pavilhão. Para 2009, a Science4you tem já uma série de projectos em carteira: quer estender-se para Espanha e tem firmadas parcerias com o Visionarium e a Fábrica da Ciência, em Aveiro, e ainda com o Exploratório Infante D. Henrique, em Coimbra.

marisaantunes@gmail.com

## BI EMPRESARIAL

**Nome:** Science4you  
**Fundador:** Miguel Pina  
**Sede:** Edifício ICAT - Campus da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa - Campo Grande  
**Área de Actividade:** Brinquedos científicos  
**Investimento Inicial:** 55 mil euros  
**Início de actividade:** Fevereiro de 2008  
**Empregos gerados:** Um  
**Email:** info@science4you.pt  
**Site:** www.science4you.pt

Fonte: Documentos disponibilizados pela S4Y.

## **Anexo 7**

### **Artigo Jornal Sol**

# Brincadeira em crescendo

Sucesso dos brinquedos científicos da Science4you leva empresa a entrar no mercado espanhol. Brasil é o próximo passo, em 2010

**ANA ISABEL PEREIRA**  
ana.lsilva.pereira@gmail.com

DEPOIS de ter começado a comercializar brinquedos científicos em Outubro de 2008, a empresa portuguesa Science4you, que nasceu de uma parceria entre o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (FCUL), acaba de entrar no mercado espanhol, através de 19 lojas FNAC.

A Science4you desenvolve brinquedos científicos, únicos no mundo, para crianças e jovens dos 5 aos 15 anos, que explicam de modo divertido temas como as energias renováveis, a meteorologia ou os primórdios da Ciência. «São os únicos brinquedos certificados por uma Faculdade de Ciências, comprovando a sua qualidade científica e pedagógica», explica Miguel Pina Moura, administrador da empresa.

Há brinquedos prontos a usar e kits científicos, que fazem lembrar os brinquedos dos ovos Kinder. Pode demorar-se cinco minutos ou oito horas a montar estes brinquedos, dependendo da idade a que se dirigem. Há carros movidos a energia solar, brinquedos que permitem recarregar pilhas e até uma célula de hidrogénio reversível.

**Negócio em crescendo**

Os manuais não explicam só como se montam os brinquedos; são, por si só um outro brinde. Desenvolvidos por elementos da Faculdade de Ciências, «são

uma mais-valia em termos científicos, também única no mundo» e chegam a ter 48 páginas, como um pequeno livro. Os kits científicos incluem ainda a oferta de bilhetes para museus de Ciência. «A nossa missão enquanto empresa é a divulgação da ciência», explica.

A Science4you facturou 50 mil euros em 2008, o que corresponde à venda de quatro mil unidades. Em 2009, já ultrapassou os 175 mil euros, esperando passar a fasquia dos 200 mil até final do ano, o equivalente a mais de 15 mil kits científicos. Foram estes resultados que impulsionaram a entrada em Espanha.

Em Portugal, estes brinquedos estão à venda na Toys 'R' Us, FNAC, El Corte Inglés e Brinka, entre outras lojas espalhadas pelo país. Em 2010, a empresa

quer alargar a colocação em Espanha às lojas Toys 'R' Us e El Corte Inglés.

A entrada no mercado de *nuestros hermanos* já obrigou a reforçar o capital social, de forma a sustentar o aumento de stock, a criação e produção de embalagens com informação em espanhol e fazer face a custos de deslocação e representação. O Brasil, via FNAC também, é outro objectivo para o próximo ano.

Para além dos brinquedos, a Science4you organiza campos de Férias e *workshops* científicos.

Criada em Janeiro de 2008, a empresa nasceu de um projecto final de curso em que alunos do ISCTE construíam planos de negócio sobre ideias e desafios lançados pela FCUL. Na altura, em Maio de 2007, o projecto pareceu-lhe «desinteressante». Hoje, Miguel Pina Moura reconhece que a Science4you mudou a sua vida.

**Brinquedos são os únicos com certificação científica**

**Science4You**

Criada em Janeiro de 2008, com participação da INOVCAPITAL

15 sócios

Capital social: 100 mil euros

Facturação em 2009 (até ao final do terceiro trimestre): 175 000 euros

5 Funcionários a tempo inteiro e 5 colaboradores

Equipa multidisciplinar, que inclui profissionais de Design Gráfico, Biologia, Finanças e Marketing

Loja online em [www.science4you.pt/loja](http://www.science4you.pt/loja)

Fonte: Documentos disponibilizados pela S4Y.

## **Anexo 8**

### **Organigrama da S4Y**

O Papel e a Importância das Alianças Estratégicas nas *Born Globals*: Uma Abordagem Qualitativa



Fonte: Documentos disponibilizados pela S4Y.

## **Anexo 9**

### **Artigo Science4you Estende Presença ao Mercado Espanhol**



Fonte: [http://1.bp.blogspot.com/\\_x3oP9rCluLQ/St1w7GtR6cl/AAAAAAAAAVk/T1TMh8uMkLE/s1600-h/Vida+Economica+16+de+Outubro.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_x3oP9rCluLQ/St1w7GtR6cl/AAAAAAAAAVk/T1TMh8uMkLE/s1600-h/Vida+Economica+16+de+Outubro.jpg).

## **Anexo 10**

### **Mercados Externos da S4Y**

Ano	Mercados	Alianças	Nomes	Filial	Comentários
2009	Espanha	Sim	<u>Fnac</u> ; UAM; MC.	Sim (2011)	Principais parceiros; Mercado natural para Portugal; Dimensão do mercado.
2010	Angola	-	-	-	1 Transacção Comercial
2010	Brasil	Sim	Distribuidor Local	-	-
2010	Moçambique	-	-	-	1 Transacção Comercial
2010	Grécia	Sim	Distribuidor Local	-	-
2011	Finlândia	Sim	Distribuidor Local	-	-
2012	Cabo Verde	Sim	Distribuidor Local	-	-
2012	França	Sim	Distribuidor Local	-	-
2012	Índia	-	-	-	1 Transacção Comercial
2012	Japão	-	-	-	1 Transacção Comercial
2012	Reino Unido	Sim	<u>UEL</u> ; MC (previstos)	Sim (2013)	Plataforma para o mundo (entrada noutros países); Principal mercado (líder mundial na venda de brinquedos).
2013	Polónia	Sim	<u>Biedronka</u>	-	Maior exportação da empresa; Abertura do mercado polaco.

Fonte: Elaboração Própria.

## **Anexo 11**

### **Artigo Jornal Oje**

14 OJE QUARTA-FEIRA 30 de Junho de 2010 DOSSIER www.oje.pt

# BRINQUEDOS QUE ENSINAM O ABC DA CIÊNCIA

**A Science4you nasceu de um projecto de final de curso de alunos do ISCTE feito em parceria com a Faculdade de Ciências de Lisboa.**

O negócio da Science4you é o desenvolvimento, produção e comercialização de brinquedos didácticos que estimulam o conhecimento científico de crianças e jovens, contribuindo para o seu amadurecimento intelectual e organização de colónias de férias de Ciência.

A empresa foi constituída em Fevereiro de 2008, tendo na base um trabalho de final de curso de oito alunos de Finanças do ISCTE, no ano lectivo de 2006/07. Miguel Pina Martins, um deles, decidiu arriscar. Ficou à frente do projecto e dinamizou-o junto de potenciais investidores. Foi reconhecido pela Comissão Europeia, "Empreendedor do Ano 2010", no âmbito da SME Week 2010.

A Science4you foi financiada por capital de risco e business angels, sendo constituída no âmbito do programa Finicia com o capital social de 55 mil euros, dos quais 45 mil referem-se à componente de micro capital de risco financiada pela Inovcapital. O restante está na mão de 15 pequenos investidores. Em Maio de 2009 foi feito um aumento de capital para os 100 mil euros.

Já com 19 brinquedos no seu portfolio (há um ano eram apenas sete), a Science4you criou um novo serviço científico as festas de aniversário e lançou a Universidade de Verão 2010 (campo de férias). Em apenas dois anos, entrou em Espanha e Brasil e tem planos para chegar a Angola e Moçambique, estando à procura de parceiros em todo o mundo.

**Qual a razão do sucesso da Science4you?**  
Penso que o sucesso da Science4you se deve a três questões base:

- Nunca desistir: neste tipo de projectos é preciso ter uma insistência enorme e uma vontade muito grande de fazer mais e melhor todos os dias, por isso também é preciso acreditar muito e nunca atirar a toalha ao chão.
- Brinquedos com valor acrescentado: A Science4you quando desenha os seus produtos, pensa sempre em oferecer valor acrescentado. O design é de forma a que o mesmo fique sempre a ganhar com a compra do brinquedo. É por isso que celebrámos as parcerias com os museus de ciência oferecendo bilhetes no valor total de 80€ pela compra de um brinquedo. E é por isso que temos a parceria com a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, de forma a podermos oferecer aos nossos clientes um conteúdo e experiências de alta qualidade.
- Encontrar os melhores parceiros: Os parceiros da Science4you, como a FNAC, Toys "R" Us, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e Sr. Brinquedo são exemplos de parceiros de grande qualidade e confiança. Sem eles seria totalmente impossível o sucesso da marca.



Miguel Pina Martins, Administrador da Science4you foi nomeado empreendedor do ano 2010. Foto: Victor Machado/OJE

**Actualmente, qual é o vosso desafio?**  
Neste momento, o nosso grande desafio (que lançamos também aos leitores do OJE) é encontrar parceiros um pouco por todo o mundo para continuar a nossa internacionalização. Estou certo que este processo de escolha será fundamental para o nosso sucesso no exterior.

**Que dificuldades enfrentou no lançamento deste projecto?**  
A burocracia e a lentidão do Estado foi, sem dúvida, um grande obstáculo numa primeira fase. É preciso agilizar processos para podermos ambicionar ser um País competitivo como alguns dos nossos parceiros europeus. Mas o mais importante é sempre nunca desistir, independentemente de todas as dificuldades.

**A crise dos últimos anos alguma vez o fez hesitar?**  
A Science4you teve a particularidade de ter nascido dentro da crise. Sempre estivemos habituados a viver neste clima. Estamos ansiosos por poder viver num clima de confiança e crescimento económico... até lá, iremos continuar a percorrer o nosso caminho com toda a confiança.

**Há razões para estar pessimista?**  
Nesta fase não, muito pelo contrário. A Science4you está no seu período de maior crescimento, sendo que já é uma marca um pouco conhecida e reconhecida no nosso mercado interno. Os próximos desafios são a fortificação da nossa marca em Espanha e no Brasil. Embora este processo possa ser muito mais moroso nos mercados externos, é, no entanto, um caminho que iremos percorrer também com grande confiança.

TECNOLOGIA PORTUGUESA REVOLUCIONA

Fonte: [http://2.bp.blogspot.com/\\_x3oP9rCluLQ/TCw9oj-Rhal/AAAAAAAAAZE/pZTXKm59KNU/s1600/OJE+JPG.JPG](http://2.bp.blogspot.com/_x3oP9rCluLQ/TCw9oj-Rhal/AAAAAAAAAZE/pZTXKm59KNU/s1600/OJE+JPG.JPG).

## **Anexo 12**

### **Artigo Diário Económico**

# Brinquedos portugueses entram hoje em Espanha

São 18 lojas Fnac vão começar a vender brinquedos relacionados com energias renováveis. A 'start up' Science4You supera previsões.

**Marina Conceição**

marina.conceicao@economico.pt

A Science4You tem um ano e meio de existência e conta com os seus brinquedos didácticos nas prateleiras das cadeias de distribuição desde Outubro do ano passado. A primeira 'start up' resultante da parceria entre a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e o ISCTE vai hoje começar a venda dos seus brinquedos relacionados com energias renováveis em 18 Fnac espanholas.

O empresário Miguel Pina Martins nunca pensou que o sucesso que originou a internacionalização chegasse tão depressa. "Nunca pensei que com menos de um ano de vendas já estaria a vender em Espanha, mas os resultados estão a ser tão bons que a entrada em Espanha é um percurso normal", disse em entrevista ao Diário Económico. Para entrar no país vizinho, a Science4You terá apenas de fazer um aumento de capital para os 45 mil euros, contra os 10 mil euros actuais. Uma medida que ficará a cargo dos 15 accionistas da empresa.

A ideia de fazer brinquedos didácticos relacionados com energias renováveis surgiu em várias pesquisas sobre o que se passa no



Miguel Pina Martins, fundador da empresa, nunca pensou que "em menos de um ano de vendas já estaria em Espanha".

mundo. "Há vários brinquedos parecidos noutros países", garantiu Miguel Pina Martins.

Quando lhe surgiu o desafio de constituir uma empresa, a intenção era fazer apenas 'kits' científicos, o que não agradou a Miguel Martins. "Na altura não fiquei convencido, estávamos até a pensar mudar de tema, mas agora admito que foi a maior sorte que podia ter", referiu o presidente-executivo da empresa. A Science4You não ficou presa aos 'kits' para escolas e neste momento tem uma ilha de destaque no El Corte Inglés, cadeia que representa um terço dos 200 mil euros que já facturaram com a venda de 15 mil brinquedos. Os outros dois terços vêm da venda de brinquedos nas Fnac portuguesas.

A produção actual está nos 25 mil brinquedos, mas será reforçada a partir de Janeiro com a entrada em Espanha. "O 'stock' inicial de sete mil brinquedos estava pensado para um ano e durou quatro meses", explicou o empresário.

Depois de Espanha, a Science4You já está a pensar em exportar para o Brasil. Angola e Moçambique serão os próximos destinos, mas o empresário admite que "é um território mais complicado". ■

Fonte: Documentos disponibilizados pela S4Y.

## **Anexo 13**

### **Alianças da S4Y**

Nomes	Formalidade	Duração	Área	País de Origem	Dimensão	Principais Mercados	N.º	Motivos
<u>FCUL</u>	Formal	Renovação Automática	Financeira I&D Marketing	Portugal	Micro	Palops Portugal	2	Acesso a capital; I&D; Credibilidade; Vantagem competitiva no produto.
<u>MC</u>	Formal	Renovação Automática	Marketing	Portugal Espanha	Micro Micro	Portugal Espanha	2	Comunicação dos produtos.
<u>Fnac</u>	Formal	<sup>42</sup>	Comercialização	Portugal	Grande	Portugal	2	Venda dos produtos; Partilha de riscos de entrada num novo mercado e Partilha de custos.
<u>UEL</u>	Formal	-	I&D Marketing	Reino Unido	Grande	Reino Unido	2	I&D; Credibilidade; Vantagem competitiva no produto.
<u>Biedronka</u>	Formal	-	Comercialização	Polónia	Grande	Polónia	2	Venda dos produtos; Partilha de riscos de entrada num novo mercado e Partilha de custos.

Fonte: Elaboração Própria.

<sup>42</sup> Não refere.

## **Anexo 14**

### **Artigo Jornal de Negócios**

# Advanced Cyclone Systems

## Partículas voam para África do Sul, Brasil e Chile

A ACS tem dois anos de vida e obtém 70% da facturação em dez mercados externos. Nos primeiros seis meses de 2011, Pedro Araújo e Romualdo Salcedo atingiram um milhão de euros em encomendas.



### BILHETE DE IDENTIDADE

**Empresa** Advanced Cyclone Systems  
**Promotores** Pedro Ribas Araújo e Romualdo Salcedo  
**Área de actividade** Separação de partículas  
**Início de actividade** 2009  
**Investimento inicial** 1,6 milhões de euros  
**Facturação em 2010** 700 mil euros  
**Volume de encomendas prevista para 2011** Dois milhões de euros  
**Sede** Porto

### Missão: promover a comercialização de tecnologia

O programa ACT (Acelerador de Comercialização de Tecnologias) é uma iniciativa da Cotec - Associação Empresarial para a Inovação, criada em 2009, que visa apoiar os promotores de projectos de base tecnológica no processo de comercialização de tecnologias, fornecendo serviços específicos para a criação de valor e facilitando o acesso a financiamento. O programa é co-financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional no valor de 662 mil euros, para um investimento total de 946 mil euros. O programa Cotec está integrado na iniciativa ACT e constitui uma acção formativa destinada a avaliar o potencial comercial de tecnologias desenvolvidas em instituições de investigação e desenvolvimento nacional.

#### ANA PIMENTEL

Pedro Araújo estava a fazer um MBA na Universidade Nova de Lisboa quando foi obrigado a procurar uma tecnologia que pudesse ser avaliada por estudantes de gestão e cientistas. Lembrou-se da separação de partículas que tinha conhecido através de Romualdo Salcedo, um professor na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

A cadeia cocostia em levar tecnologia com alto potencial de crescimento para o mercado através da criação de uma empresa. Convidou o professor catedrático do Porto a juntar-se ao processo e embarcaram juntos no desafio. Estavam dados os primeiros passos para criar a Advanced Cyclone Systems (ACS).

A tecnologia que tinham na mente era a área de separação de partículas através de ciclones optimizados. Com este projecto, é possível separar em duas áreas distintas a eliminação das partículas que vão para

atmosfera e na recuperação de produto. A primeira pode ser utilizada em processos industriais, como em caldeiras ou fornos, cujos combustíveis emitem fumo.

"O que nós fazemos é separar estas partículas de gás, recaracterizando-as para um reservatório, para que o gás possa ir limpo para a atmosfera." Este processo pode ser usado em empresas ligadas à energia, cimenteira, ferros e siderúrgicas, entre outras. "Todas estas indústrias pesadas, normalmente, precisam de reduzir estas emissões para cumprir com os limites legais", explica.

Apesar de o princípio ser o mesmo, a área de recuperação de produto tem um carácter diferente. Esvazadas as partículas serão eliminadas quando se separam, transformando-se no produto final. Esta variante pode ser utilizada na indústria farmacéutica, química ou na produção de leite empório, entre outras. "Neste caso, a motivação do cliente é de aumentar a produtividade da empresa."

Essa ideia tecnológica terminada da primeira fase do curso de MBA, seguiu-se a apresentação do primeiro plano de negócios a um painel de júris. A ACS passou para a segunda fase e entrou no programa Cotec, parte integrante do ACT (Acelerador de Comercialização de Tecnologias) da Cotec Portugal. "Foi um desafio. O programa é muito apertado, dura um ano e meio, mas depois ajuda-nos a apresentar estas tecnologias a eventuais investidores."

Nesta fase, existe uma empresa virtual, na qual os promotores se comportam como membros da comissão executiva. O objectivo é de construir um plano de negócios final e sustê-lo de um período de 75 mil euros, para fazer prova da tecnologia no mercado e apresentá-la a potenciais investidores. "Foi nessa apresentação que captámos a atenção da Espírito Santo Ventures, que tem sido a nossa parceira", explica Pedro Araújo.

A empresa avançou em 2009 e as exportações cresceram, agora, 70% da

facturação, obtida na África do Sul, Brasil e Chile. A previsão é de que o volume de negócios ascenda a três milhões de euros nos próximos três anos. No primeiro semestre de 2011, a ACS teve um milhão de euros de encomendas, o que representa um crescimento de 100% em relação ao período homólogo.

"Estamos a fazer um estudo com um cliente final, a Sonae Indústria, cujo objectivo é de conseguir nos fazer uma obra na África do Sul", diz o líder executivo da empresa. No Chile, a oportunidade apareceu através de um empresário espanhol que tem um cliente naquele país. Este comprou uma caldeira de energia biomassa e a ACS vai fazer a instalação. "Estamos a fazer a primeira parte de uma obra maior de um cliente na área de ferro-liga, que tem um problema grande de emissões. Estamos a construir um pequeno sistema que, se tiver sucesso, será aplicado a toda a fábrica."

O mercado brasileiro apareceu de uma forma estratégica. O objectivo é estabelecer novos clientes e dar eco-

nizar os produtos da ACS. O primeiro contacto brasileiro chegou através de uma proposta directa. "Cerca de 20 a 25% dos clientes que temos contactamos através da Internet", diz Pedro Araújo.

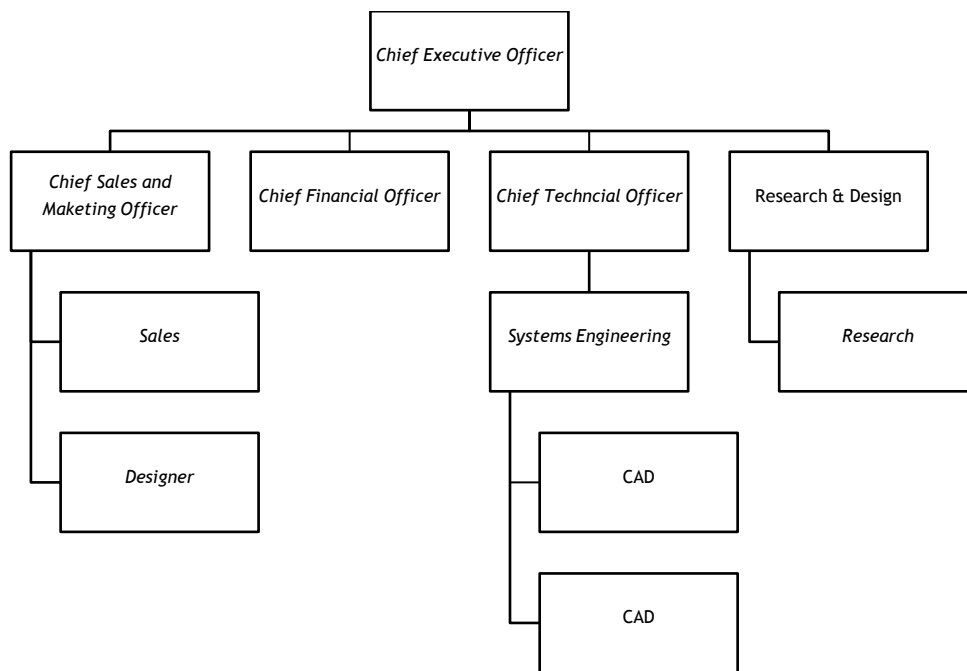
Em Portugal, a ACS tem clientes como a Nestlé e a EDP, entre outros. Além de países de três novos mercados, a empresa está em Espanha, França, Bélgica, Alemanha, Suécia, Dinamarca, Turquia, Estados Unidos da América, Suriname e Indonésia.

Aos 34 anos, Pedro Araújo diz-se satisfeito por ter lançado o projecto. Antes, teve uma empresa de instalações desportivas, da qual continua accionista, trabalhou por conta de outrem, mas a vontade de lançar um projecto seu acabou por impor-se. A ACS surgiu em altura de crise, mas o objectivo é o de crescer. "Temos previsto um crescimento de 50 a 60% no próximo ano e, no final de 2011, podemos duplicar a facturação." A internacionalização é uma prioridade e há planos para avançar com escritórios no Brasil e em França.

Fonte: <https://www.actbycotec.com/download.php?f=131&key=3fe3dba827b2d7f14ed5440db1e1c9ec>.

## **Anexo 15**

### **Organigrama da ACS**



Fonte: Elaborado com base nos documentos disponibilizados pela ACS.

## **Anexo 16**

### **Mercados Externos da ACS**

Ano	Mercados	Alianças	Nomes	Filial	Comentários
2010	Espanha <sup>43</sup>	Sim	Codols	Não	Importante (estagnado)
2010	África do Sul <sup>44</sup>	Sim	Scion	Não	Importante (em crescimento)
2010	Grécia <sup>45</sup>	Sim	Kargas	Não	Estagnado
2011	Espanha, América Central e França <sup>46</sup>	Sim	<u>L. Solé S.A.</u>	Não	Mercado de aplicação mais importante para a ACS; Parceiro vende caldeira equipada com sistema da ACS.
2011	França <sup>47</sup>	Sim	Veolia	Não	Parceria para os projetos de centrais a biomassa geridos pela Dalkia (participada da Veolia)
2011	França <sup>48</sup>	Sim	Paul Monnier	Não	Importante (em crescimento)
2011	Escandinávia <sup>49</sup>	Sim	Chris Yogashwaran	Não	Importante (em crescimento)
2011	Brasil <sup>50</sup>	Sim	<u>Densit</u>	Não	Muito importante (em forte crescimento)
2011	Estados Unidos <sup>51</sup>	Sim	Anguil	Não	Em crescimento
2011	Polónia <sup>52</sup>	Sim	Remokotly	Não	Em crescimento
2011	Canadá <sup>53</sup>	Sim	Lycath	Não	Em crescimento
2011	Indonésia <sup>54</sup>	Sim	<u>PT Basuki</u>	Não	Muito importante (em forte crescimento)
2013	Austrália <sup>55</sup>	Sim	CleanTec	Não	Em crescimento

Fonte: Elaboração Própria.

<sup>43</sup> Recuperação de Produtos

<sup>44</sup> Todas as Aplicações

<sup>45</sup> Todas as Aplicações

<sup>46</sup> Combustão de Biomassa

<sup>47</sup> Biomassa

<sup>48</sup> Biomassa

<sup>49</sup> Várias Aplicações

<sup>50</sup> Todas as Aplicações

<sup>51</sup> Combustão de Biomassa

<sup>52</sup> Combustão de Biomassa

<sup>53</sup> Todas as Aplicações

<sup>54</sup> Combustão de Biomassa

<sup>55</sup> Todas as Aplicações

## **Anexo 17**

### **Alianças da ACS**

Nomes	Formalidade	Duração	Área	País de Origem	Dimensão	Principais Mercados	N.º	Motivos
<u>ESV</u>	Formal	<sup>56</sup>	Financeira	Portugal	-	-	2	Acesso a capital;
<u>FEUP</u>	Formal	-	I&D Marketing	Portugal	-	-	2	I&D; Credibilidade; Vantagem competitiva no produto.
<u>L. Solé S.A.</u>	Formal	-	Distribuição	Espanha	Média	Europa; América Latina	2	Entrada no mercado (Diminuição risco financeiro)
<u>Densit</u>	Formal	-	Distribuição	Brasil	Pequena	Brasil	2	Entrada no mercado (Diminuição risco financeiro)
<u>PT Basuki</u>	Formal	-	Distribuição	Indonésia	Média	Indonésia; Ásia	2	Entrada no mercado (Diminuição risco financeiro)

Fonte: Elaboração Própria.

<sup>56</sup> Não refere.



