



Instituto Superior de Gestão

Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Estratégia de Internacionalização da Empresa Inetum

Tiago Miguel Gamboa Gonçalves

Dissertação apresentada ao
Instituto Superior de Gestão
para obtenção do grau de
Mestre em Estratégia de
Investimento e
Internacionalização

Orientador: Prof. Doutor
Henrique Nuno Esteves
Correia dos Santos Morais

Lisboa

2022

Agradecimentos

Concluída a dissertação, não poderia deixar de dirigir uma palavra a quem mais me apoiou neste percurso.

Em primeiro lugar, os meus familiares e namorada: foram eles que decidiram incentivar-me a frequentar este Mestrado, dando seguimento aos conhecimentos obtidos na Licenciatura. Em boa hora o fizeram, pois, a estratégia empresarial é uma área que realmente me atrai. A forma como sempre me apoiaram, foi essencial para a conclusão com sucesso do percurso.

Não posso deixar de referenciar o papel do meu orientador, o professor Henrique Morais, que foi fundamental neste percurso, quer enquanto docente na parte curricular do Mestrado, mas acima de tudo por ter aceitado orientar-me a dissertação de Mestrado e ter tido sempre uma disponibilidade e paciência em fornecer-me conselhos e sugestões de melhoria, essenciais para o aprimorar do trabalho, e pela flexibilidade demonstrada em termos de prazos. Uma palavra também para os restantes professores que, de um modo ou outro, acabaram por me influenciar.

Por fim, uma palavra para os meus amigos, quer os que conheci neste Mestrado quer os que já fazem parte do lote há mais tempo: também eles foram importantíssimos ao longo da tese, no sentido de me motivar e de manifestar confiança em mim.

Resumo

Pretendemos com esta dissertação analisar os fatores que levaram ao sucesso da internacionalização da empresa Inetum, um gigante tecnológico a operar também em Portugal.

Neste contexto, definimos como objetivo principal o estudo de modelos de internacionalização através dos quais a empresa pode criar valor e tornar-se mais eficiente. Partimos de uma revisão da literatura em que se pretendeu avaliar as teorias da internacionalização e as formas como esses processos se concretizam.

Optámos, no essencial, por uma abordagem maioritariamente qualitativa, no sentido de procurar compreender o contexto e as diversas formas de internacionalização, em Portugal.

Tentámos, em paralelo, contextualizar o processo de internacionalização em Portugal, exemplificando com dois casos de sucesso em setores e mercados completamente distintos, o que configura, em certa medida, um contraponto ao nosso estudo de caso.

Concluimos que a definição do modelo de internacionalização, aliada a uma forte capacidade de adaptação e às sinergias criadas entre parceiros, é fundamental para o sucesso dos processos de internacionalização.

Palavras-chave:

Internacionalização, Sucesso e Inetum

Abstract

This dissertation aims to analyze the factors that led to the success of the internationalization of the company Inetum, a technological giant also operating in Portugal.

In this context, we defined as our main objective the study of internationalization models through which the company can create value and become more efficient. We started from a literature review in which we intended to evaluate the theories of internationalization and the ways in which these processes take place.

We have chosen, essentially, a mostly qualitative approach, in order to understand the context and the several forms of internationalization, in Portugal.

We tried, in parallel, to contextualize the internationalization process in Portugal, exemplifying it with two success cases in completely different sectors and markets, which configures, to some extent, a counterpoint to our case study.

We conclude that the definition of the internationalization model, combined with a strong capacity for adaptation and the synergies created between partners, is fundamental to the success of internationalization processes.

Keywords:

Internationalization, Success and Inetum

Índice

1. Introdução.....	- 7 -
2. Revisão de literatura.....	- 9 -
2.1. Teorias da Internacionalização	- 9 -
2.2. Processos de internacionalização	- 16 -
3. Metodologia e dados	- 20 -
4. Contextualização	- 23 -
4.1. Internacionalização em Portugal	- 23 -
5. Estudo de caso.....	- 31 -
5.1. Inetum.....	- 31 -
6. Conclusões	- 43 -
7. Bibliografia/Webgrafia	- 44 -

Índice tabelas/figuras

F

Figura 1: Resumo da dinâmica de aquisições, - 32 -

Figura 2: Evolução da receita ao longo dos anos, - 33 -

Figura 3: Portfólio Inetum, - 34 -

Figura 4: Distribuição geográfica do volume de negócio 2021, - 35 -

Figura 5: Inetum no Mundo, - 40 -

Figura 6: Inetum em Portugal, - 41 -

T

Tabela 1: Teorias de Internacionalização e Modo de Entrada, - 12 -

Tabela 2: Abordagens à escolha do mercado e do cliente, - 17 -

Tabela 3: Número de colaboradores e volume de negócio, - 31 -

1. Introdução

Internacionalizar é uma excelente opção para expandir uma atividade económica corporatizada numa empresa. É um investimento empolgante e muito recompensador, mas também pode ser financeiramente arriscado.

Torna-se importante abordar o tema internacionalização, sendo um tópico estruturante no mundo atual em constante inovação, sempre acompanhado da globalização. Por ser um tema tão vasto e com diferentes perspetivas, já foi bastante dissecado por vários autores do ponto de vista teórico, quase sempre associado a casos de estudo de diferentes empresas e mercados.

A diferença do estudo levado a cabo nesta dissertação, centra-se na abordagem do marketing mix para analisar de que forma as empresas se internacionalizam e o facto de haver um estudo exaustivo sobre os motivos e a forma que a empresa Inetum optou para efetuar estes processos. Por outro lado, a abordagem mais teórica aos processos e às teorias de internacionalização bem como a contextualização de casos de sucesso de empresas nacionais no seu processo de internacionalização pareceu-nos bastante interessante.

Para planear bem este processo é necessário pesquisar o máximo possível. O ideal é ter uma boa noção do mercado e saber quais as estratégias de marketing que funcionam melhor. A empresa deve ter uma base financeira sólida em que se possa apoiar até que o projeto de internacionalização se torne lucrativo.

Expandir o negócio pode ser dispendioso em termos de tempo, dinheiro e recursos. Requer visitas regulares ao novo mercado para desenvolver relacionamentos e comprometimento para entregar os seus produtos e serviços a um preço internacionalmente competitivo. Por isso fazer um plano que o ajude a identificar em que ponto está o seu negócio, o que pretende alcançar e como chegar lá.

Na última década, após a crise económico-financeira de 2007/8, a questão ganhou mais relevância e os mercados internacionais tornaram-se mais competitivos.

Existem várias formas de internacionalizar, as empresas podem manter a sua identidade na íntegra, podem alterar o nome no país onde vão atuar, podem optar por um leque de produtos/serviços que se adequem ao país de destino.

O objetivo deste trabalho é estudar modelos de internacionalização através dos quais a empresa pode criar valor para a gestão e a eficiência da organização, e entrar num mercado novo de forma a garantir o sucesso do processo.

O presente estudo de caso é um trabalho sobre a empresa Inetum, que tem vindo a desenvolver a sua atividade no sector das Tecnologias de Informação e Comunicações, Consultoria e outras áreas de negócio.

De seguida, vamos investigar os casos de sucesso nesta área com especial destaque para empresas nacionais.

Finalmente, serão apresentadas as conclusões do trabalho.

2. Revisão de literatura

2.1. Teorias da Internacionalização

Uma das primeiras definições de empresa era a de unidade coordenada de tomada de decisão. Atualmente, uma empresa é mais bem descrita como sendo coordenadora de uma rede de empresas interligadas com atividades de valor acrescentado.

No passado, os limites da empresa foram firmemente determinados pela sua propriedade. Agora, eles são muito mais difusos, pois a sua capacidade de controlar a atribuição de recursos pode ser exercida através de uma variedade de acordos de cooperação ou acordos de rede. Quanto mais atividades uma empresa leva a cabo, mais se envolve em coligações com outras empresas e são mais os países onde produz, ou com os quais negocia. Nesse caso, é provável que a sua competitividade seja determinada pela sua capacidade de integrar sistematicamente estas atividades. (J. Dunning, 2013)

O termo internacional refere-se geralmente ou a uma atitude da empresa em relação a atividades estrangeiras ou à realização efetiva de atividades no estrangeiro. Claro que existe uma relação científica entre as atitudes e o comportamento real. As atitudes são a base para as decisões de empreendimentos internacionais e as experiências de atividades internacionais influenciam estas atitudes. Temos de nos concentrar nos aspetos da internacionalização que são fáceis de observar, ou seja, as atividades internacionais. No entanto, consideramos estas atitudes como interessantes e importantes e a discussão do processo de internacionalização é basicamente um relato da interação entre as atitudes e o comportamento real. O nosso pressuposto básico é que a firma se desenvolve primeiro no mercado doméstico e que a internacionalização é a consequência de uma série de decisões incrementais. Assumimos também que os obstáculos mais importantes à internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos. Estes obstáculos são reduzidos através de decisões incrementais e da aprendizagem sobre os mercados e operações estrangeiras. A percepção do risco de investimentos no mercado diminui e a continuação da internacionalização é estimulada pela maior

necessidade de controlar as vendas e pela maior exposição a ofertas e exigências para alargar as operações. Assumimos que, devido à falta de conhecimento sobre países estrangeiros e à propensão para evitar incertezas, a empresa começa a exportar para países vizinhos ou países que são comparativamente conhecidos e semelhantes no que diz respeito a práticas comerciais. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

Os acontecimentos económicos globais, em particular os impulsionados pelos avanços tecnológicos, a integração regional e o realinhamento da economia, sistemas e políticas, alteraram fundamentalmente a perceção dos governos dos vários países que acolhem investimento estrangeiro. (Welch & Luostarinen, 1988)

As últimas duas décadas testemunharam um movimento gradual em direção a uma economia mundial caracterizada por três aspetos:

- 1) A primeira é o surgimento do capital intelectual como o principal ativo gerador de riqueza na maioria das economias industriais;
- 2) Em segundo lugar, e ainda mais transparente, é a crescente globalização da atividade económica, tornada possível, entre outros, pelos avanços nas tecnologias dos transportes e das comunicações e pela redução das barreiras ao comércio e ao investimento em todo o mundo;
- 3) A terceira característica é a emergência do que pode ser chamado capitalismo de "aliança". Embora mantendo muitas das características do capitalismo hierárquico, a característica distintiva do capitalismo de aliança é a crescente medida em que, para alcançar os seus respetivos objetivos, os principais interessados no processo de procura de riqueza precisam de colaborar mais ativa e objetivamente uns com os outros. (J. H. Dunning, 1998).

O conceito de economias de aglomeração em grande parte da literatura está centrado estreitamente nas eficiências estáticas, tais como economias de escala e acesso a inputs e mercados. Tais vantagens de aglomeração são de importância cada vez menor na concorrência nacional e internacional. O acesso a mercados distantes tornou-se menos dispendioso, de modo que muitas

empresas exportam cedo na sua fase de desenvolvimento, e as vendas fora do país constituem a maioria das vendas de muitas empresas. Um cluster é um grupo de indústrias ligadas por relações especializadas entre compradores e fornecedores ou relacionadas por tecnologias ou competências. O cluster, não a indústria individual, é a unidade de análise apropriada por razões empíricas e porque as externalidades podem ser poderosas entre as indústrias relacionadas. Os clusters concentrados regionalmente ocorrem tanto em países industriais como em desenvolvimento, apesar de muitos países, através de políticas regionais, terem trabalhado contra a formação de clusters. As economias mais importantes dos aglomerados são dinâmicas em vez de estáticas e giram em torno da capacidade de aprendizagem e da capacidade de inovação. Os clusters regionais crescem devido a vários fatores: concentrações de conhecimentos altamente especializados, inputs e instituições; os benefícios motivacionais da concorrência local; e frequentemente a presença de uma procura local sofisticada de um produto ou serviço. (Porter, 1996)

Internacionalização é o processo de envolvimento crescente das empresas nos mercados internacionais, sendo parte de uma estratégia crucial, não só para as empresas que procuram a integração horizontal a nível mundial, mas também para os países que abordam a sustentabilidade do seu desenvolvimento em diferentes setores de produção e de serviços. É vista como uma vantagem competitiva face a todos os concorrentes. (C. F. R. de Almeida, 2016)

A internacionalização é também definida como a resposta à globalização, que inclui a partilha de conhecimentos, pessoas, tecnologias, valores e ideias sem fronteiras, impulsiona a empresa a capitalizar oportunidades em novos mercados, e a protegê-la contra concorrentes globais. (Issues et al., 2019)

Atualmente, acompanhando a globalização e a inovação constante, bem como a integração das economias, a internacionalização das empresas torna-se um fator importante para o sucesso. (Çela et al., 2022)

Existem vários motivos para expandir o negócio para fora do mercado doméstico, como por exemplo:

- Acesso a novos mercados e, conseqüentemente, novos consumidores;

- Aumentar as condições de sucesso do negócio;
- Disseminar o risco;
- Acesso a novos recursos;
- Aquisição de novos métodos e *know-how*.

As economias de governação comum surgem porque uma empresa integra as suas atividades existentes com novas atividades. Por exemplo, uma empresa que está atualmente a produzir no país A, e acredita que beneficiará das economias de gama e da diversificação dos riscos se produzir no país B, só ganhará com essa diversificação, se produzir tanto no país A como no país B. Uma empresa que beneficie das economias de âmbito ou de escala transfronteiriças só o fará se o novo investimento se juntar ao seu investimento existente. Uma empresa que faz uma aquisição estrangeira para obter tecnologia nova e atualizada ou capacidades de gestão presumivelmente fá-lo porque acredita que pode utilizar esses ativos juntamente com as suas competências nucleares existentes de uma forma que proteja ou aumente a sua posição competitiva. (J. H. Dunning, 2001)

O processo de internacionalização das empresas está estreitamente associado à investigação de Johanson e Wiedersheim-Paul e Johanson e Vahlne. O seu trabalho tem sido também provavelmente a inspiração para o desenvolvimento dos Modelos de Internacionalização Relacionados com a Inovação. Distinguem quatro modos diferentes de entrar num mercado internacional, onde as sucessivas fases representam graus mais elevados de envolvimento internacional:

- Etapa 1: Nenhuma atividade de exportação regular.
- Etapa 2: Exportação através de representantes independentes.
- Etapa 3: Estabelecimento de uma filial de vendas no estrangeiro.
- Etapa 4: Unidades de produção/fabricação no estrangeiro.

O pressuposto de que a internacionalização de uma empresa se desenvolve de acordo com uma cadeia de estabelecimento foi originalmente apoiado por provas de um estudo de caso de quatro empresas suecas. A sequência de etapas foi restrita a um mercado específico de um país. (O. Andersen, 1993)

É importante diferenciar entre “*born-global firms*” e empresas que se internacionalizaram gradualmente. Uma “*born-global firm*” internacionaliza-se, em média, 3 anos após a sua fundação e 25% das suas vendas são geradas fora do país onde está sediada. Por outro lado, o modelo *Uppsala*, baseia-se num processo gradual de internacionalização, muitas vezes retardado por falta de conhecimento de outros países, das suas leis, normas e, por vezes, até da própria língua. (Paul & Sánchez-Morcillo, 2019)

Tanto o Modelo de Internacionalização Uppsala (Modelo U) como os Modelos de Internacionalização Relacionados com a Inovação (Modelos I) baseiam-se numa abordagem comportamental, considerando a internacionalização como um processo. O modelo U, com ênfase na teoria da aprendizagem, é apresentado como um modelo dinâmico, enquanto os modelos I retratam o processo de internacionalização como um desenvolvimento gradual. (O. Andersen, 1993)

Por fim, a globalização e liberalização do mercado levaram muitas empresas a internacionalizarem as suas operações. Durante o processo de expansão internacional, as empresas devem definir estratégias para a sua posição na seleção de mercados favoráveis e de tempo de entrada, bem como na escolha de um modo de operação apropriado nesses mercados.

De seguida, para esquematizar e organizar toda a informação referida ao longo deste capítulo, temos uma tabela com as diferentes teorias de internacionalização e modos de entrada por vários autores ao longo do tempo.

Tabela 1: Teorias de Internacionalização e Modo de Entrada

Paradigma	Teoria	Explicação da escolha da entrada	Fundador
Paradigma da Imperfeição do Mercado	Teoria das Vantagens Monopolísticas	Se a imperfeição do mercado for elevada, o IDE será preferido. Caso contrário, o	Hymer (1960)

		licenciamento é adotado.	
	Teoria Internacional do Ciclo de Vida do Produto	Na fase inicial do ciclo de vida do produto, a exportação é preferida. Em fases posteriores, o IDE é adotado.	Vernon (1966)
Paradigma Comportamental	Teoria da Internacionalização	Devido à incerteza do mercado, as empresas utilizam fases sequenciais modos de entrada desde a exportação indireta até à exportação direta e plena propriedade	Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)
	Teoria das Redes	Se as relações de rede proporcionam fortes vantagens competitivas, o IDE é preferido. Caso contrário, são adotados modos de controlo baixos.	Håkansson (1987)
Paradigma da falha de mercado	Teoria da Internacionalização	Se as empresas enfrentam um elevado fracasso do mercado, o IDE é preferido. Caso contrário, o licenciamento é adotado.	Buckley & Casson (1976)
	Teoria Eclética (<i>OLI Model</i>)	Se o mercado nacional tiver (L), a	Dunning (1977)

		exportação é preferida. Se (L) reside no mercado de acolhimento, elevado (I) resultará em IDE. Caso contrário, o licenciamento é adotado.	
	Teoria dos Custos de Transação	Se a especificidade da transação de um ativo for elevada, as empresas preferem modos de controlo elevados. Caso contrário, modos de baixo controlo são adotados.	Anderson & Gatignon (1986)
Abordagens atuais	Visão baseada em recursos	Empresas com fortes recursos específicos preferem modos de controlo elevado. Caso contrário, modos de baixo controlo são adotados.	Wernerfelt (1984)
	Teoria da Contingência	A escolha do modo de entrada depende dos fatores internos e externos. As empresas de serviços inseparáveis preferem o franchising ou deter totalmente uma filial.	Okoroafo (1990)

Fonte: Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign (P. Andersen et al., 2014)

2.2. Processos de internacionalização

O processo de internacionalização pode ser efetuado de várias formas, os casos mais comuns são:

1. Exportação;
2. Aquisição/Fusão;
3. *Joint-Ventures* e Parcerias/Alianças estratégicas;
4. *Franchising*.

O método de entrada num mercado estrangeiro deve ser baseado no investimento que se pretende efetuar, nos recursos a despende e no conhecimento do mercado ou mercados em causa. (Isabel & Mendes, 2015)

Exportação

A estratégia de entrada mais utilizada pela maioria das empresas quando acedem a um novo mercado, é a exportação. Neste caso os produtos são fabricados no mercado interno ou em qualquer outro país e depois transferidos direta ou indiretamente para o mercado onde querem penetrar. (Khadka & Akande, 2017)

Aquisição/Fusão

A aquisição/fusão prende-se com a compra de empresas que tenham interesse estratégico para quem adquire. Por exemplo, caso uma empresa queira entrar num mercado que desconhece ou no qual não tem *know-how* suficiente para triunfar, também existe a hipótese de adquirir um concorrente direto para monopolizar o mercado onde já se insere. Neste sentido, o desenvolvimento de um modelo otimizado com a capacidade de identificar as variáveis eficazes no processo de fusão e aquisição tem um papel significativo na previsão do lucro e do risco das empresas envolvidas neste processo. (Eghbal et al., 2020)

Atualmente, as empresas optam pelas fusões e aquisições para:

- Obter sinergias;

- Aumentar a rentabilidade dos acionistas;
- Criar Economia de escala;
- Aumentar a eficiência, capacidade de investigação e desenvolvimento;
- Diminuir o risco.

Joint-Ventures e Parcerias/Alianças estratégicas

Joint-Ventures e Parcerias/alianças estratégicas são acordos entre empresas distintas, que têm como objetivo partilhar os riscos e criar ou aproveitar vantagens competitivas, com a criação de uma nova empresa num determinado país. (Nippa & Reuer, 2019)

Esta forma de penetrar num mercado, permite às empresas envolvidas dividir o risco e adquirir conhecimento de parte a parte. Por outro lado, nalguns casos, torna-se a única hipótese de internacionalização visto que alguns países exigem as tais parcerias com empresas locais. (Isabel & Mendes, 2015)

Franchising

O *franchising* é um modelo de negócio onde o franchisador estende ao francheado o *know-how* comercial, os direitos intelectuais e o direito de operar em nome de uma marca para consideração - geralmente sob a forma de taxas e *royalties*. A globalização do franchising arrancou nos anos 90 como resultado de fatores de impulso (saturação do mercado interno e um mercado interno altamente competitivo) e fatores de atração (oportunidades de expansão nos mercados estrangeiros devido a uma procura reprimida e à abertura de mercados estrangeiros, especialmente nos países em desenvolvimento). (Alon et al., 2021)

O assunto a ser explicado é a extensão e o padrão da produção internacional, as empresas têm de ter em conta três conjuntos de forças:

- As vantagens competitivas (líquidas) que as empresas de uma nacionalidade possuem sobre as de outra nacionalidade no

abastecimento de qualquer mercado ou conjunto de mercados em particular. Estas vantagens podem decorrer quer da propriedade privilegiada da empresa ou do acesso a um conjunto de ativos geradores de rendimentos, quer da sua capacidade de coordenar estes ativos com outros ativos para além das fronteiras nacionais de forma a beneficiá-los em relação aos seus concorrentes, ou potenciais concorrentes;

- A medida em que as empresas consideram ser do seu melhor interesse internalizar os mercados para a geração e/ou utilização destes ativos e, ao fazê-lo, acrescentar-lhes valor;
- Onde as empresas optam por localizar estas atividades de valor acrescentado fora das suas fronteiras nacionais. (J. H. Dunning, 2001)

A internacionalização pode ser percebida como parte do processo estratégico em curso da maioria das empresas. As principais diferenças entre a internacionalização e outros tipos de processos estratégicos são as seguintes: primeiro, quando os produtos, serviços ou recursos devem ser transferidos através de fronteiras nacionais, a empresa tem de selecionar o país onde ou com quem as transações devem ser realizadas. Em segundo lugar, a empresa tem de selecionar a modalidade de transação de troca internacional, ou seja, uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro. (O. Andersen & Buvik, 2002)

Tabela 2: Abordagens à escolha do mercado e do cliente

Abordagem	Sistemático	Não Sistemático	Relacional
Problema de decisão	Escolha do País	Escolha do País	Escolha do parceiro estratégico
Propósito	Normativo	Descritivo	Maioritariamente descritivo
Modelo de decisão	Racional	Aumento desajustado	Racional limitado
Paradigma do marketing	Transição discreta	Transição discreta	Marketing relacional
Horizonte temporal	Não específico	Não específico	Longo termo

Pesquisa de informação	Extensiva	Pouca/nenhuma	Limitada
Tipo de informação	Indicadores do país e/ou mercado	Percepção (subjetivo)	Percepção do objetivo comparabilidade, confiança, e desempenho
Fontes de informação	Dados secundários	Conhecimento negocial	Relações comerciais/rede

Fonte: Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection (O. Andersen & Buvik, 2002)

Um diretor de marketing de uma empresa de média dimensão descreveu uma vez o desenvolvimento da relação com um grande cliente da seguinte forma: *"Começou há mais de dez anos, quando nos aproximámos do cliente com uma solução técnica que era nova para eles. Ficaram imediatamente interessados, pelo que conseguimos obter a primeira encomenda em menos de um ano, o que é bastante invulgar no nosso negócio. Ao longo dos últimos dez anos, tornámo-nos gradualmente muito próximos deles. Atualmente, é uma relação caracterizada pela abertura, confiança mútua e respeito. Uma razão importante tem sido que num determinado momento, há cerca de cinco anos, conseguimos resolver um grande problema para eles de uma forma inesperadamente positiva. Nessa altura, dedicámos-lhe muito tempo e esforços, mas o resultado foi muito bom".* (Håkansson & Snehota, 1995)

3. Metodologia e dados

Antes de apresentar a metodologia propriamente dita, convém salientar os principais motivos desta investigação: o principal é entender quais os fatores de sucesso para a internacionalização das empresas, tentando entender o modelo de internacionalização delineado pela organização, bem como perceber o que levou ao sucesso das entidades em estudo.

Deste modo, o objetivo é compreender o processo de internacionalização da Inetum e a forma como o mesmo evoluiu ao longo dos anos, maioritariamente por aquisições das quais surgiu a uniformização da marca para a, atual, Inetum. Vão também ser abordados casos de empresas portuguesas que tiveram sucesso nos processos de internacionalização e empresas estrangeiras que expandiram o seu negócio para Portugal.

Escolhemos a metodologia de investigação qualitativa, com recurso a fontes primárias e secundárias.

Enquanto a investigação quantitativa se concentra principalmente no teste de hipóteses e generalizações estatísticas, a investigação qualitativa não emprega normalmente procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação, concentrando-se antes na compreensão da natureza do problema de investigação e não na quantidade de características observadas. A investigação de casos de estudo envolve a análise intensiva de uma unidade individual - por exemplo, uma pessoa, uma comunidade ou uma organização. Como tal, os estudos de caso proporcionam uma oportunidade para o investigador obter uma visão holística profunda do problema de investigação, e podem facilitar a descrição, compreensão e explicação de um problema ou situação de investigação. O processo de estudo de caso compreende seis fases interdependentes: Planear, Desenhar, Preparar, Recolher, Analisar e Partilhar. (Baškarada, 2014)

A investigação qualitativa é definida como "o estudo da natureza dos fenómenos", incluindo a sua qualidade, as diferentes manifestações, o contexto em que aparecem ou as perspetivas a partir das quais podem ser percebidas, mas excluindo a sua amplitude, frequência e lugar num objeto - cadeia de causa

e efeito determinada. Esta definição formal pode ser complementada com uma regra mais pragmática: a investigação qualitativa inclui geralmente dados sob a forma de palavras e não de números. (Busetto et al., 2020)

A investigação qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um determinado problema. Na investigação qualitativa, o investigador é tanto o sujeito como o objeto da sua investigação. O objetivo da metodologia qualitativa é produzir informação aprofundada e ilustrativa, a fim de compreender as várias dimensões do problema em análise. A investigação qualitativa preocupa-se, portanto, com aspetos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. (F. Almeida et al., 2017)

Os dados qualitativos serão utilizados com vista a caracterizar as organizações e para debater teoricamente os conceitos-chave da dissertação, na Revisão da Literatura, bem como na apresentação dos fatores de sucesso.

Neste caso em específico vamos abordar os temas ao longo do trabalho pela perspetiva qualitativa, ainda que, no caso de estudo da Inetum, surjam alguns valores, nomeadamente para comparar a evolução dos trabalhadores da empresa e a faturação da mesma ao longo dos anos. Quando abordarmos a Paladin e a Corticeira Amorim, será de uma ótica meramente qualitativa.

Os estudos de casos foram um dos primeiros tipos de investigação a ser utilizado no campo de metodologia qualitativa. Atualmente, são responsáveis por uma grande parte da investigação apresentadas em livros e artigos em psicologia, história, educação e medicina, para enumerar apenas algumas das ciências fundamentais. Muito do que sabemos hoje sobre o mundo empírico tem sido produzido por estudos de caso, e muitos dos clássicos mais apreciados em cada disciplina são estudos de caso. (Rebolj & Possibilities, 2017)

A análise baseada em casos, invariavelmente contém observações qualitativas, mesmo que também incorporem observações quantitativas. Consequentemente, a questão da seleção de casos - como um caso, ou um pequeno número de

casos, é escolhido entre um grande número de casos potenciais - é central para a análise qualitativa.(Crowther & Lauesen, 2017)

4. Contextualização

4.1. Internacionalização em Portugal

Antes de aprofundar o tema principal da dissertação “Estratégia de internacionalização da empresa Inetum”, vamos analisar duas empresas e as respetivas estratégias de internacionalização num determinado mercado, nomeadamente a Paladin com a sua entrada no mercado sul coreano e, a Corticeira Amorim a explorar o mercado norte americano.

A opção tomada ao estudar estas duas empresas e os seus processos de internacionalização nos países mencionados deve-se ao facto de serem dois mercados completamente distintos e de áreas de atuação diferentes. A abordagem na ótica do marketing mix é diferente de todas as outras que serviram de base para esta dissertação e alberga uma dose de inovação à mesma.

Paladin

“Oito anos após o início da Democracia em Portugal, Carlos Gonçalves era um jovem com apenas 16 anos quando decide o lugar do seu futuro e começa a acompanhar o pai na empresa. Na Mendes Gonçalves e Filhos, LDA. o percurso fez-se, desde 1982, de uma forma original, com um produto nada óbvio: vinagre de figo feito a partir fruto cultivado pelos produtores locais. A empresa manteve, desde o tempo da gestão paterna, o compromisso com a Golegã e com a sua gente, ancorando na região uma das fábricas mais modernas da Europa, uma das mais procuradas pelas principais marcas de distribuição, e a selecionada como fornecedora certificada por algumas das maiores marcas do mundo.”

A Paladin tem várias mensagens/slogans que a caracterizam na perfeição, como por exemplo:

- *“Nascer com a vocação da inovação é viver com a inquietação de fazer acontecer”.*
- *“Vontade de temperar Portugal, vocação de ser mundial”.*

Com perto de 90% de incorporação nacional, a Mendes Gonçalves apresenta-se como uma das primeiras empresas a aderir ao “Portugal Sou Eu”. Embora seja uma empresa familiar mantém o controlo acionista familiar, no entanto a gestão é feita de forma completamente profissional de modo a ombrear com as maiores empresas do mundo. Da fábrica da Golegã, com capacidade de produção de 12 toneladas de molhos por hora, também saem massa de alho e de pimento, mostarda, maionese e o molho de batatas vendido nos restaurantes da McDonald’s.

A Coreia do Sul posiciona-se como uma das quinze maiores economias a nível mundial, situando-se nos dez primeiros lugares enquanto exportador e importador. Emerge como um dos mercados mais importantes de toda a Ásia. Sendo um dos mercados mais abertos do mundo, é naturalmente bastante concorrencial. Significa que as grandes marcas globais, assim como inúmeros produtos estrangeiros competitivos se esforçam para entrar, ou manter as suas quotas de mercado sul coreano. A Paladin já se encontrava em vários países por todos os cantos do mundo.

Neste caso vamos analisar concretamente a entrada no mercado sul coreano, o porquê e a forma como aconteceu. As exportações representam 30% do total das suas vendas. Com a entrada da Coreia do Sul, a Paladin já chega a mais de 30 países diferentes.

Segundo alega o diretor de marketing e internacionalização da empresa, “*A Coreia do Sul surgiu naturalmente como um objetivo a atingir dado ser um mercado fortemente emergente e com uma população jovem, que gerou uma classe de consumidores que procura a diferenciação e é muito recetiva à experimentação de culturas e sabores diferentes*”.

Neste sentido vamos abordar 5 vertentes: produto, preço, posicionamento, promoção/divulgação e pessoas. Vamos analisar cada uma delas e entender as opções tomadas pela Paladin.

Produto

O produto é fundamental nesta equação, sendo o que é apresentado ao consumidor final. Aquando da entrada noutra mercado as empresas têm de definir a gama de produtos ou o produto com que entram, se o modificam ou adaptam de alguma forma. Tanto em termos de *packaging* e *design* bem como modificar alguma característica do mesmo.

A escolha dos 16 produtos com que atacaram o mercado foi pensada com cuidado, tinham de acrescentar inovação e diferenciação à oferta já existente, mas não ao ponto de chocar com o gosto do consumidor local.

Preço

A maioria das empresas, quando entra num mercado novo, opta por baixar o preço do produto relativamente aos principais concorrentes de forma a garantir uma vantagem competitiva relativamente aos mesmos. Existem outras estratégias de abordar esta questão, como manter ou aumentar o preço.

A gama é vendida a um valor 5% a 10% inferior aos das grandes marcas multinacionais, garantindo que produtos não ficam nas prateleiras por falta de competitividade no preço. A *Seoyoung e&t*, sendo a sua parceira local como distribuidora exclusiva para a Coreia do Sul, participou ativamente na seleção dos produtos que entraram no mercado e ajudou também na estratégia de preço a adotar.

Posicionamento

A aliança a distribuidores e retalhistas no mercado onde queremos entrar é fulcral porque permite conhecer o mercado de uma perspetiva interna bem como chegar a um número de pessoas que não seria possível de outra forma, facilita a distribuição do produto e a exposição do mesmo ao consumidor final.

Com a *Seoyoung e&t*, a Paladin garantiu cobertura nacional, num país com mais de 51 milhões de habitantes, conseguiu garantir a entrada da marca na maior

cadeia de hipermercados da que é a *Lotte* contando com 140 lojas a nível nacional.

Promoção/Divulgação

A publicidade é uma das formas mais eficazes de aumentar a popularidade de um produto, neste caso para entrar num mercado estrangeiro, bem como transmitir ideias e sensações para os novos potenciais consumidores.

A divulgação dos temperos da marca portuguesa foi feita através de atividades de “*trade marketing*”, a serem desenvolvidas pelas lojas locais, desde degustações a espaços dedicados à Paladin.

Pessoas

As pessoas são parte elementar e essencial de cada serviço ou experiência, tanto na vertente do consumidor como do vendedor. A forma como vendemos o produto é importante, mas nunca esquecendo o pós-venda do mesmo, a maneira e a eficácia com que são respondidas as dúvidas e queixas do cliente.

A marca Paladin conta com a ajuda da *Lotte* e da *Seoyoung e&t* para solucionar todas as situações que possam existir de forma célere.

Corticeira Amorim

A Corticeira Amorim surgiu como produtora de rolhas em cortiça em 1870 como uma empresa familiar, tendo rapidamente identificado a oportunidade da excelente qualidade e diversidade de características e aplicações da matéria-prima.

Sendo os EUA, atualmente considerado o maior mercado consumidor de vinho, tendo ultrapassado outros países historicamente mais representativos, como Itália ou França, o início da presença da Corticeira Amorim nesse mercado remonta a 1991, data em que se iniciou a cooperação com o grupo norte-

americano GTS (*Global Technologies System*), para a certificação da produção, comercialização e distribuição de produtos de cortiça com borracha.

O mercado norte americano, sendo um dos maiores do mundo, torna-se igualmente complexo e atrativo. A Corticeira Amorim, devido ao vasto leque de produtos fabricados a partir da cortiça, bem como a sua liderança incontestada, baseada em cerca de 150 anos de experiência, decidiu entrar neste mercado tão competitivo.

Neste sentido vamos abordar 4 vertentes: produto, preço, posicionamento e promoção/divulgação. Vamos analisar cada uma delas e entender as opções tomadas pela Corticeira Amorim.

Produto

A Corticeira Amorim consegue diversificar o seu produto, nas diferentes áreas: matérias-primas, rolhas, revestimentos, aglomerados compósitos e isolamentos. É, através da *Amorim Cork Research*, que se desenvolvem alguns dos projetos mais audazes de investigação ligada à cortiça, de onde resultam novos conhecimentos que contribuem para o melhoramento e alargamento das aplicações da cortiça.

Para além das rolhas, a empresa aposta também noutra tipo de produtos, como é o caso dos produtos desenvolvido pela Empresa Amorim Isolamentos nos EUA, é o aglomerado de cortiça, considerado um dos 10 produtos mais ecológicos e sustentáveis para a área da construção, tendo ganho prémios na área do *Green Building*, em São Francisco, distinguindo o aglomerado expandido de cortiça como um dos produtos mais inovadores em termos de construção sustentável.

A Corticeira Amorim forneceu à *Space X*, de Elon Musk, componentes usados nos foguetões espaciais. A Empresa já trabalhava anteriormente com a *NASA* para fornecer componentes de foguetões que são obrigatoriamente de cortiça.

Preço

O preço de um produto/serviço influencia diretamente a percepção que os consumidores desenvolvem acerca dele. Daí que seja determinante escolher um preço adequado. Se o preço for demasiado baixo, os consumidores podem questionar a qualidade do produto e, se for demasiado alto, podem achar que é excessivamente caro.

A *Amorim Cork America* no centro de *Napa Valley*, a sua recente unidade de vendas e distribuição, é o mais moderno e inovador do mundo, fazendo parte de uma estratégia de investimento no mercado vinícola norte-americano e, obviamente, na indústria da rolha de cortiça. Nos últimos anos obtiveram um crescimento, fruto da preferência da rolha de cortiça por parte dos produtores vinícolas locais e, naturalmente, dos milhões de consumidores. Com esta fábrica, houve também a possibilidade na redução de custos de distribuição e mesmo de fabricação, traduzindo-se no preço final.

Posicionamento

Tal como já referido anteriormente, o Grupo Amorim inaugurou a sua unidade de vendas e distribuição, localizada no centro de *Napa Valley*, conta com mais de 13500 m² e aproximadamente 5000 m² de área coberta, passando a ser uma das fábricas mais modernas e inovadoras do mundo. Com a qualidade e *know how* conhecidas, esta fábrica passou a distribuir em toda a América.

Foi desenvolvida para privilegiar a iluminação natural, bem como materiais de construção ecológicos, investiu também em soluções de reciclagem. Para além de ponto de distribuição, é também objeto de contemplação de materiais recicláveis e com elevada importância no setor da construção e na sustentabilidade.

Promoção/Divulgação

A corticeira recorre a publicidade e artigos em edições online de revistas internacionais, como foi o caso da britânica *Decanter*, onde um vinho neozelandês alcançou o estatuto de *sauvignon blanc* mais vendido nos Estados Unidos, devido ao uso da rolha de cortiça, um fator determinante no sucesso das vendas.

Elencando assim a reciclagem, além de aumentar a reutilização da matéria-prima, permite estender o ciclo de vida da cortiça e os seus benefícios ambientais, em particular a sua capacidade notável de retenção de CO₂, a Empresa estabelece variadas parcerias com várias entidades:

- AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) e as associações setoriais, para lançar campanhas de promoção de setores exportadores;
- Em 2008, numa parceria com a Quercus e o Continente, a Empresa arranca o projeto *Green Cork*, em vários países, entre eles os EUA. As rolhas são recolhidas nos supermercados e centros comerciais, e levadas para serem tratadas e trituradas, transformadas em granulados, e voltam a ser matéria-prima para uma segunda vida. Embora nunca mais seja incorporada em rolhas, a cortiça reciclada pode ter uma segunda vida e integrar revestimentos, isolamentos, *memoboards*, caiaques de alta competição, raquetes de badmínton, bolas de ténis e de críquete, componentes de automóveis e aviões, peças de design e de moda;
- Em parceria com a Nike para o desenvolvimento de um produto inovador e ecológico a partir de ténis reciclados e de cortiça. O “*Amorim-Nike*” é usado em obras da construção civil e é exportado para países como os Estados Unidos da América;
- A *ReCORK* é uma iniciativa de recolha e reciclagem de rolhas de cortiça nos EUA e Canadá. O programa *ReCORK* é patrocinado pela empresa *Amorim Cork America* e *PortoCork America*. O objetivo é reciclar rolhas, educar e informar o público sobre o papel fundamental das florestas de sobro no combate às alterações climáticas e para a proteção do

ecossistema, desenvolvendo produtos com esta matéria-prima em substituição do plástico;

- A campanha mundial *InterCork*, desenhada para ajudar a promover e valorizar a cortiça enquanto matéria-prima de excelência em oito mercados, conquistou dois prémios publicitários, um dos quais nos Estados Unidos e está a ajudar a reconquistar clientes. A recolha está a ser desenvolvida nos retalhistas e restaurantes em toda a América do Norte. A *InterCork* escolhe figuras públicas que possam funcionar como "embaixadores da cortiça" nos países alvo, bem como parcerias com instituições vinícolas e cadeiras de retalho influentes, como é o caso da norte-americana *BevMo*, participando em feiras de relevo para o setor, com a realização de tours e roadshows, para sensibilização de consumidores, 'sommeliers' e produtores vinícolas.

5. Estudo de caso

5.1. Inetum

O nosso estudo de caso é sobre a atual Inetum, um *player* histórico em constante transformação. Vamos abordar inicialmente todo o trajeto, desde a sua criação até aos dias de hoje.

Em 1970 nasce o grupo Gfi, *Groupement Français Informatique*. Em 1986 o Grupo Gfi integrou *SD-Scicon*, a segunda empresa europeia de serviços de TI, posteriormente adquirida pela EDS. Entre 1995 e 1997, o grupo Gfi vive um período de forte crescimento e faz aquisições nas áreas de software e serviços de TI, e, em 1998, o Grupo Gfi é eleito *Best IT services company of the year*.

Em 2008, *Boussard & Gavaudan* e *Itefin Participations* (detidos pela *Apax* e *Altamir*) adquirem ações da Gfi Informatique. Consequentemente, em 2009, Vincent Rouaix é nomeado Presidente e CEO do Grupo Gfi, para liderar o plano de transformação do Grupo: Reorientação / Foco / Industrialização de ofertas / Abordagem setorial / Aumento do valor agregado.

Entre 2009 e 2011, o Grupo prossegue ativamente o seu plano estratégico, nomeadamente através da alienação das suas atividades em Itália, Alemanha e Canadá e pelo reforço da sua equipa para avançar com atividades de maior valor acrescentado e pela industrialização dos seus modelos de entrega: *Onshore*, *Nearshore* e *Offshore*.

Entre 2011 e 2015, com o crescimento orgânico restaurado, relança a sua política de Fusões e Aquisições para acelerar a sua transformação, concentrando o seu posicionamento nos seus principais clientes em França e países com presença, fortalecendo os seus centros de serviço e desenvolvendo o seu negócio de software, através de uma abordagem estratégica ao mercado vertical. Em 2016, com base nos seus sucessos e no posicionamento alcançado no mercado, o Grupo vira uma nova página na sua história com um plano estratégico para 2020, com o objetivo de alcançar 2 mil milhões de euros em receitas e uma presença internacional fortalecida. *Mannai Corporation* torna-se acionista maioritário para apoiar a nova estratégia. Em 2018, o consórcio

industrial *Qatari Mannai Corporation* consolidou a sua presença no capital do Grupo em 96,6% e o Grupo foi retirado da bolsa para melhor definir o seu futuro, prosseguindo o seu plano estratégico para 2020. O crescimento do Grupo segue acima do mercado, impulsionado pelo plano estratégico 2020, focado no investimento em inovação e na comercialização de soluções de negócio, no reforço da atuação em áreas geográficas de alto potencial (Belux) e na conquista de novos mercados internacionais (América Latina).

Em 2019, a Gfi assina 6 aquisições táticas, marcando uma viragem no desenvolvimento do Grupo. O crescimento da empresa é novamente um dos mais rápidos do setor, com o significativo aumento do volume de negócios das operações internacionais. Além disso, o Grupo reafirma o seu compromisso à inovação, com a abertura de 2 novos *Fablabs* em Lyon e Madrid.

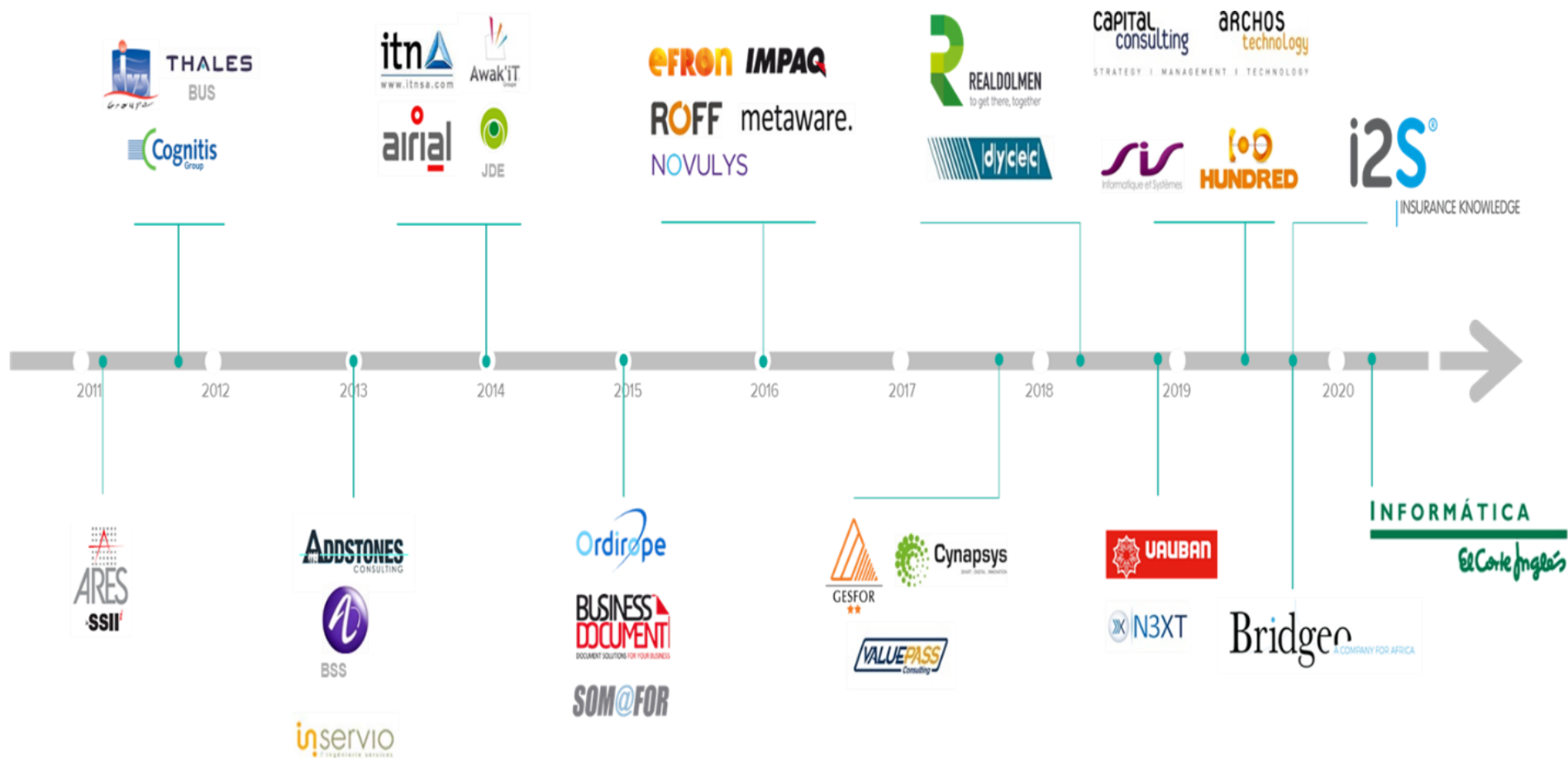
Em 2020, o Grupo Gfi entra numa nova fase estratégica com a integração da espanhola Informática *El Corte Inglés* (IECISA) para criar um grande líder tecnológico europeu e reforçar o seu posicionamento na Península Ibérica e na América Latina.

Tabela 3: Número de colaboradores e volume de negócio

Ano	Nº Colaboradores	Volume de negócio (em milhões de euros)
1997	700	45 M€
2009	12 500	770 M€
2016	12 500	900 M€
2018	18 000	1 132 M€
2020	20 000	1 595 M€

Fonte: Apresentação corporativa Inetum, 2020

Figura 1: Resumo da dinâmica de aquisições



Fonte: Apresentação corporativa Inetum, 2020

Após a consolidação e integração de todas as empresas adquiridas ao longo dos anos, em 2021 o grupo decide uniformizar a sua identidade e define o nome Inetum.

A Inetum torna-se um grupo líder, internacional, sólido e sustentável:

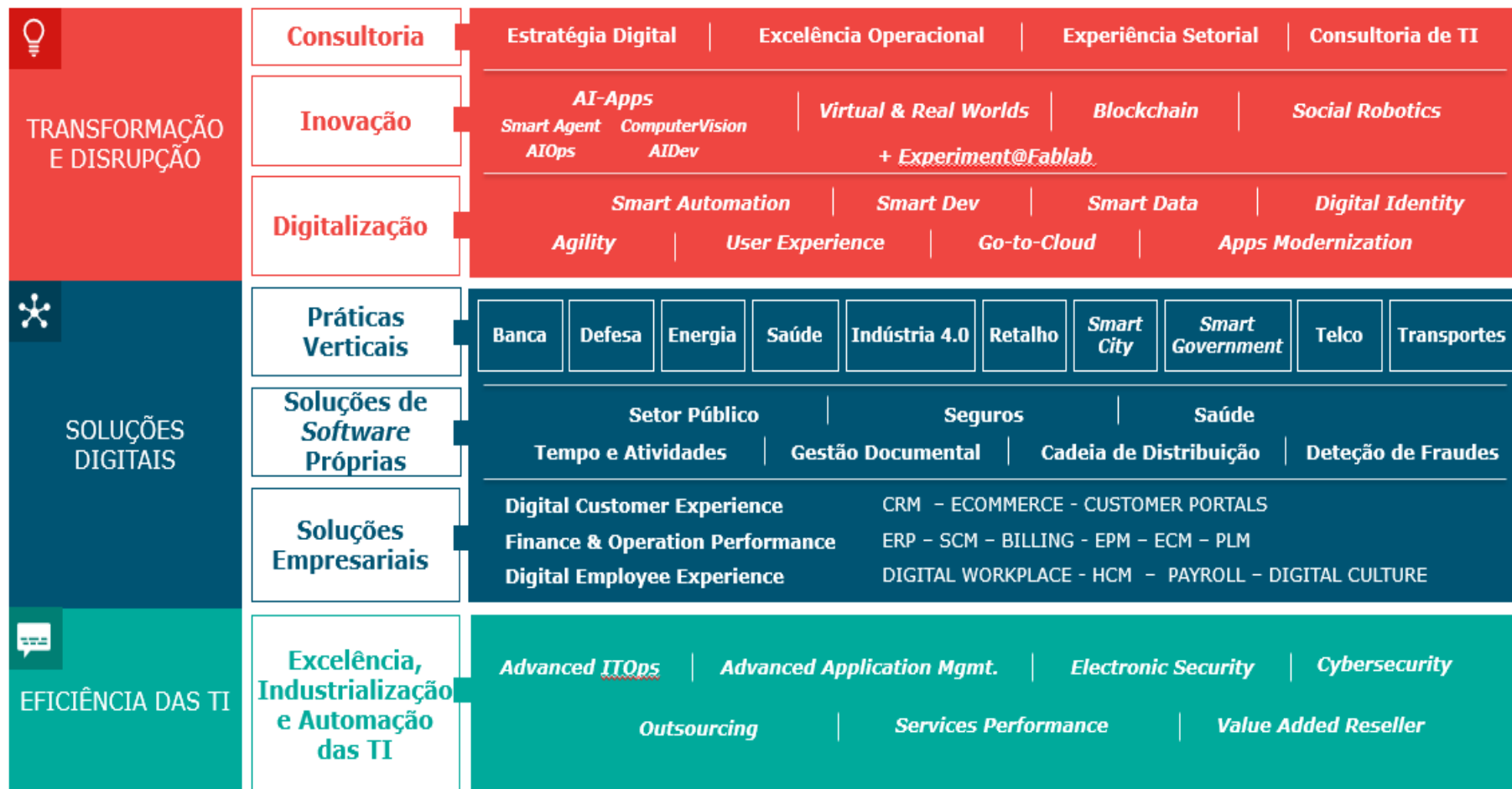
- Top 5 em quase todos os países onde está presente;
- Presente em 26 países;
- 27 000 colaboradores;
- Líder tecnológico europeu;
- Um dos principais fornecedores de serviços, soluções e inovações de TI.

Figura 2: Evolução da receita ao longo dos anos



Fonte: Apresentação corporativa Inetum, 2020

Figura 3: Portfólio Inetum

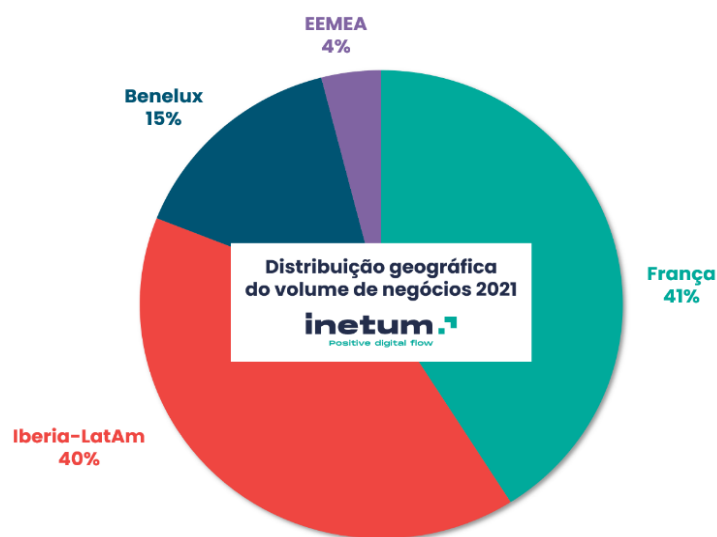


Fonte: Apresentação corporativa Inetum, 2020

A Inetum demonstrou a resiliência do seu modelo de negócios num contexto persistente de crise e confirmou o seu forte posicionamento entre os principais prestadores de serviços de TI na Europa, África e América Latina, com o aumento do seu volume de negócios consolidado para mais de 2,2 mil milhões de euros, reforçou também as suas capacidades operacionais a nível internacional e a sua oferta de negócio e experiência nas áreas de *Cloud*, *Data* e *Cybersecurity*. Com um perfil multi-especialista, a Inetum é uma empresa ágil de TI que oferece serviços e soluções digitais para ajudar empresas e instituições a tirar o máximo partido do seu digital *flow*, oferecendo aos seus clientes uma combinação única de proximidade, organização setorial e soluções de qualidade industrial.

As suas atividades de consultoria, serviços aplicativos e de infraestruturas, outsourcing, *value-added reselling* e *software* em 26 países e, em 2021, alcançou uma receita consolidada de mais de 2,219 mil milhões de euros, com um aumento de +16%* e um crescimento orgânico de +4,9%*. Além disso, a sua margem operacional foi de 7,4%, uma melhora de 1.1 pontos percentuais (6,3% em 2020). Cerca de 60% das suas receitas são geradas a nível internacional, em linha com o desenvolvimento e as atividades do Grupo.

Figura 4: Distribuição geográfica do volume de negócio 2021



Fonte: Intranet Inetum

De acordo com Vincent Rouaix, Presidente e CEO da Inetum, “2021 ilustra um novo capítulo que se abriu para a Inetum e a nova dimensão para a qual o Grupo está a evoluir. Temos sido capazes de dar continuidade às ambiciosas decisões estratégicas efetuadas em 2020, transformando o Grupo numa referência internacional através de importantes aquisições, permitindo-nos consolidar o posicionamento em áreas estratégicas para o nosso futuro crescimento. Em 2021, também nos reinventámos, continuando a implementar a nossa nova identidade pelo mundo, a inovar e criar soluções para os nossos clientes, com agilidade e compromisso. A Inetum está, mais do que nunca, bem posicionada para conquistar novos mercados, afirmar a sua estratégia de expansão e continuar a construir uma cultura de *positive digital flow* com os nossos talentos e para os nossos clientes”.

A Inetum confirma um crescimento dinâmico e sustentável, impulsionado por um ambicioso plano futuro de crescimento orgânico e de aquisições.

As recentes aquisições ilustram a ambição em aproximarem-se dos clientes em todo o mundo e apoiá-los para que a sua digitalização seja um motor de resiliência, sucesso e crescimento. A Inetum une forças com os melhores *players* do ecossistema digital local para atender às necessidades dos seus clientes e fornecer ao mercado uma assessoria de qualidade na estratégia e gestão de sistemas de informação.

Em 2021, a finalização da integração da IECISA teve um efeito de alavanca ao aumentar a presença do Grupo nos mercados ibérico e latino-americano. Com base nessa nova dimensão, a Inetum liderou também três novas integrações de *players* reconhecidos como especialistas nas suas áreas de atuação:

- *Ilex International*, líder francês em IAM (*Identity and Access Management*), consolida a capacidade da Inetum em atuar na área de cibersegurança e permite o contínuo desenvolvimento da oferta de Software no mercado da cibersegurança.
- *HLi Consulting*, integrador das soluções de *CRM Dynamics* em África. A aquisição da *HLi Consulting* contribui para o crescimento quase

exponencial dos serviços Microsoft, que constituem um dos pilares do plano estratégico da Inetum, *UPSCALE23*.

- *Projixi Europe* para fortalecer ainda mais a competência do Grupo no contexto de consolidação do mercado.

Uma dinâmica e uma ambição que se confirmam em 2022 com o anúncio da aquisição da *EditInfo-IT* em Marrocos, especialista na integração de software de gestão para empresas de média dimensão, e a aquisição da *JCommerce* na Polónia, especialista digital que apoia grandes contas locais e internacionais, particularmente graças a um portfólio de soluções de alto valor acrescentado e a uma plataforma offshore de alto desempenho.

Vincent Rouaix explica: "*Conforme anunciado no início do ano, o Conselho de Administração da Mannai Corporation QPSC aprovou o início de negociações exclusivas com um grupo de investidores, liderado pela Bain Capital Private Equity, com vista à venda da totalidade da sua participação na Inetum S.A. Com este novo parceiro, vemos um forte potencial para acelerar ainda mais o crescimento e as capacidades da Inetum em todos os negócios e geografias onde operamos. Esperamos concretizar esta parceria para que a Inetum dê mais um passo no seu crescimento ao longo dos próximos anos*".

A estratégia para o futuro, encaixada num mercado dinâmico que está em transformação-disrupção e que necessita de reinvenção constante, exige à Inetum enfrentar uma competição crescente com o surgimento de novos players: empresas de serviços de TI, *pure players*, agências digitais, *startups*, empresas de consultoria. A capacidade de completar o portfólio de serviços/soluções é fulcral para o posicionamento como parceiro de negócio dos principais clientes de contas internacionais e dos mercados de média dimensão.

A visão para o futuro assenta essencialmente em 3 pilares e 3 eixos:

Pilares:

1. Modernização do *Core System*:
 - a. Automação;
 - b. Inteligência Artificial;

- c. *Replatforming*;
- d. API;
- e. Migração para a *Cloud*.

2. Desenvolvimento da oferta digital:

- a. Experiência Digital;
- b. *DevOps & Agile*;
- c. *Business Consulting*;
- d. *Big Data*;
- e. *Digital Delivery*;
- f. Inteligência Artificial e *Blockchain*;
- g. IP e Soluções;
- h. Novos Modelos de Negócio.

3. Formação das equipas:

- a. Academias;
- b. Ecossistema de Aprendizagem;
- c. Inovação;
- d. Parcerias;
- e. Colaboração.

Eixos:

1. Aspirar por uma dimensão crítica em todos os mercados:

- a. Objetivo de estar no Top 5/10;
- b. Fortalecer a parceria com as contas-chave;
- c. Ser o parceiro natural do mercado de média-grande dimensão;
- d. Aproveitar ao máximo os ativos de um líder industrial local;
- e. Crescer de forma saudável e controlada.

2. Uma proposta de valor completa e relevante:

- a. Portfólio de serviços e soluções;
- b. Abranger toda a cadeia de valor;

- c. Ofertas específicas do setor;
- d. Parceiro na transformação dos clientes;
- e. Trabalho de modo integrado.

3. Uma estratégia internacional diferenciadora:

- a. Um ator global e local;
- b. Acompanhar o desenvolvimento das principais contas no mercado local;
- c. Expandir as capacidades de *nearshoring*;
- d. Abrir novos mercados.

Na minha ótica, e tendo um conhecimento interno profundo sobre a Inetum por trabalhar na mesma há mais de três anos, o principal fator para ter tido sucesso nos diversos processos de internacionalização é a capacidade constante de inovação e de adaptação ao mundo e às tendências. Por outro lado, as sinergias criadas com parceiros nos países de destino foram fulcrais nos vários processos de internacionalização.

Figura 5: Inetum no Mundo



Fonte: Intranet Inetum

Figura 6: Inetum em Portugal



Fonte: Intranet Inetum

6. Conclusões

As diferentes teorias de internacionalização e os respetivos processos serviram como ponto de partida para esta dissertação, no sentido de enquadrar e permitir entender um conjunto de definições e pontos de vista de diferentes autores com relevância nestas matérias.

Neste sentido foram abordadas várias temáticas como a evolução da teoria da internacionalização e respetivos modelos, as inovações tecnológicas e as etapas pelas quais passa uma empresa desde uma fase inicial em que está totalmente para o mercado interno, até uma fase final, em que dispõe de unidades de fabrico em países estrangeiros.

De seguida, abordámos os principais processos de internacionalização, nomeadamente através da exportação, de processos de aquisição e fusão, de *joint-ventures* e parcerias/alianças estratégicas ou ainda do *franchising*, tendo sido dada especial relevância ao processo estratégico de entrada nos diferentes mercados.

Para contextualizar o nosso estudo de caso, dissecámos as vertentes dos P's do *marketing mix* em dois processos distintos de internacionalização de empresas nacionais, nomeadamente a Paladin e a Corticeira Amorim, aquando da entrada no mercado sul-coreano e norte-americano, respetivamente.

Por fim, analisámos exaustivamente o percurso da Inetum, os vários processos de internacionalização que efetuou e de que forma o fez, bem como a visão e a estratégia para o futuro da empresa.

Reconforta-nos pensar que, em termos metodológicos, esta abordagem acabou por permitir estudar um fenómeno comum, através de distintas fontes de pesquisa.

Estamos cientes de que muito haveria para melhorar/aprofundar, quiçá num outro percurso académico que a conclusão desta dissertação possa vir a viabilizar.

7. Bibliografia/Webgrafia

- 030e2f0d735e95447ca7dc219222e3b9cc83a9a2 @ pismarketing.pt. (n.d.).
<https://pismarketing.pt/marketing-mix-o-que-sao-os-4-ps-do-marketing/>
- 2020-12-16-Exportacoes-portuguesas-de-cortica-aumentaram-50-em-dez-anos @ expresso.pt.
(n.d.). <https://expresso.pt/economia/2020-12-16-Exportacoes-portuguesas-de-cortica-aumentaram-50-em-dez-anos>
- 5626620c4fbd310b6efddb638e0dcec647f3e566 @ www.agrotec.pt. (n.d.).
<http://www.agrotec.pt/noticias/cortica-quer-manter-lideranca-nos-estados-unidos-da-america/>
- Almeida, C. F. R. de. (2016). *Modelos de Internacionalização e a Adaptação da Estratégia de Entrada*. 100.
https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1689244997256384/Dissertacao_CatarinaRocha de Almeida_73808.pdf?fbclid=IwAR2QjnyZcRoZo6a2lcQrDjvrmEsx82Yow_P_5H0qtvgn53HMS1p58zKfjIE
- Almeida, F., Superior, I., Gaya, P., Queirós, A., & Faria, D. (2017). *Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods Innovation and Entrepreneurship View project Observatory of Portuguese Academic Spin-offs View project European Journal of Education Studies STRENGTHS AND LIMITATIONS OF QUALITATIVE AND QUANTITATIVE RESEARCH METHODS*. 369–387.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>
- Alon, I., Apriliyanti, I. D., & Henríquez Parodi, M. C. (2021). A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*, 29(1), 43–69. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347–363.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)
- Andersen, P., Ahmad, S. Z., & Chan, W. M. (2014). Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign. *International Journal of Business and Commerce*, 4(01), 37–86.
- b82096837de360016c431552ca591251584e671d @ www.amorim.com. (n.d.).
<https://www.amorim.com/media/noticias/Cortica-a-chave-para-o-sucesso-no-mercado-dos-EUA/1275/>

- Başkarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1008>
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(1). <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Çela, A., Hysa, E., Voica, M. C., Panait, M., & Manta, O. (2022). Internationalization of large companies from central and eastern Europe or the birth of new stars. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su14010261>
- Crowther, D., & Lauesen, L. M. (2017). Qualitative methods. *Handbook of Research Methods in Corporate Social Responsibility*, 225–229. <https://doi.org/10.1177/0309132515596880>
- [d484101d81dd2ebcc19c306c84791164423eae84 @ www.forbespt.com.](https://www.forbespt.com/paladino-do-ribatejo/) (n.d.).
<https://www.forbespt.com/paladino-do-ribatejo/>
- [da-golega-para-a-coreia-do-sul-paladin-ja-exporta-para-30-paises-194533 @](https://www.forbespt.com/paladino-do-ribatejo/)
[jornaleconomico.sapo.pt.](https://www.forbespt.com/paladino-do-ribatejo/) (n.d.). <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/da-golega-para-a-coreia-do-sul-paladin-ja-exporta-para-30-paises-194533>
- Dunning, J. (2013). Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment. In *Global Capitalism, FDI and Competitiveness*. <https://doi.org/10.4337/9781843767060.00014>
- Dunning, J. H. (1998). Location Enterprise : the Multinational Neglected. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 45–66.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Eghbal, M., Chashmi, S. A. N., & ... (2020). The optimized model of factors effecting on the Merger and Acquisition from multiple dimensions with neural network approach. *Journal of Advances ...*, 11(3), 23–40. http://jacr.iausari.ac.ir/article_677319.html
- [grande-consumo-paladin-chega-coreia-sul @ www.paladin.pt.](https://www.paladin.pt/pt-pt/noticia/grande-consumo-paladin-chega-coreia-sul) (n.d.). <https://www.paladin.pt/pt-pt/noticia/grande-consumo-paladin-chega-coreia-sul>
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. <https://pdfs.semanticscholar.org/1c74/e27fc12fcf1a21eefb0234050b7246ad10cb.pdf>
- Isabel, S., & Mendes, M. (2015). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas*.
- Issues, S., Based, P., & Bibliometric, O. N. (2019). <http://jssidoi.org/esc/home>. 6(3), 1497–1511.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM- FOUR SWEDISH CASES Related papers Critical Literature Review on the Uppsala Model Rustam Akbarli Are Existing Models of Internationalization Adequate for Explaining East

- ern Internat ionalisat ion, Part i.... *Journal of Management*, 12(3), 305–322.
- Khadka, B., & Akande, S. (2017). Market Entry Strategy Case Company-Mamtus. *MInternational Business Oulu University of Applied Sciences*, 61. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147140/Thesis](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147140/Thesis%2018%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nippa, M., & Reuer, J. J. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 555–597. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00212-0>
- paladin-da-golega-para-a-coreia-do-sul-com-a-bagagem-cheia-de-piripiri-12821952* @ www.dinheirovivo.pt. (n.d.). <https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/paladin-da-golega-para-a-coreia-do-sul-com-a-bagagem-cheia-de-piripiri-12821952.html>
- Paul, J., & Sánchez-Morcilio, R. (2019). Toward A New Model For Firm Internationalization: Conservative, Predictable, and Pacemaker Companies and Markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 336–349. <https://doi.org/10.1002/cjas.1512>
- Porter, M. E. (1996). Co n ip e t it iv e Ad van tag e, Agglom era t io it Ecortonzies, and Regional Policy The Scope of Agglomeration Economies. *Oliiferiiafiorinl Regional Science Review* 19. 1 &, 2(1996), 85–94.
- pt-pt* @ www.paladin.pt. (n.d.). <https://www.paladin.pt/pt-pt>
- Rebolj, A. B., & Possibilities, S. F. (2017). *Adrijana Biba Starman The case study as a type of qualitative research. September 2014.*
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>