

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

**Internacionalização empresarial portuguesa
no Brasil sobre a forma de IDE: estudo de
caso ALERT, Águas de Portugal e SORUS.**

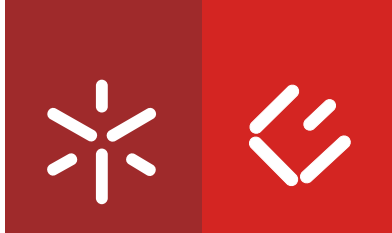
Micael Alexandre Antunes Carvalho

Micael Alexandre Antunes Carvalho

**Internacionalização empresarial portuguesa
no Brasil sobre a forma de IDE: estudo de
caso ALERT, Águas de Portugal e SORUS.**

UMinho | 2013

outubro de 2013



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Micael Alexandre Antunes Carvalho

**Internacionalização empresarial portuguesa
no Brasil sobre a forma de IDE: estudo de
caso ALERT, Águas de Portugal e SORUS.**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Manuel de Herédia Caldeira Cabral

DECLARAÇÃO

Nome: Micael Alexandre Antunes Carvalho

Endereço Eletrônico: miko_mico@hotmail.com

Título da Dissertação de Mestrado: Internacionalização empresarial portuguesa no Brasil sobre a forma de Investimento Directo Estrangeiro: estudo de caso ALERT, Águas de Portugal e SORUS.

Orientador:

Professor Doutor Manuel de Herédia Caldeira Cabral

Ano de Conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 2013/10/16

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais, Joaquim e Maria Irene, por me conceberem e por muitas vezes terem dado mais do que eu precisava para crescer. Aos meus irmãos Joel e Pedro, pelo apoio.

À minha namorada Larissa, meu grande amor, de admirável inteligência, pelo companheirismo sempre.

Ao Professor Orientador Doutor Manuel de Herédia Caldeira Cabral, por sua sabedoria e proximidade, que me transmitiu motivação e segurança, por ser um profissional experiente e com visão, pela doação ao comprometer-se com esta causa. Acima de tudo, um exemplo a seguir.

Aos senhores Nuno Faria e Ricardo J. Quintas, Engenheiro Responsável e Administrador do Projeto SORUS, respectivamente, à senhora Maria João Azeredo, Diretora de Desenvolvimento de Negócios da ALERT, e ao senhor Enrique Castiblanques, ex-Administrador Executivo da Águas de Portugal, pelas entrevistas concedidas e o acesso a informações relevantes, contribuindo diretamente para este estudo.

Ao Tenente-Coronel Intendente Diógenes Lima Neto da Força Aérea Brasileira, pela amizade e pela ajuda completa e incansável na revisão do texto.

A todos os professores do Mestrado em Negócios Internacionais, que muito me ensinaram.

Aos meus amigos e familiares pelo apoio emocional, por compreenderem minhas ausências, por proporcionarem os momentos de descontração tão necessários à continuidade saudável deste estudo.

A estes a minha gratidão.

RESUMO

Internacionalização empresarial portuguesa no Brasil sobre a forma de Investimento Directo Estrangeiro: estudo de caso ALERT, Águas de Portugal e SORUS.

O presente trabalho analisa os processos de internacionalização de empresas portuguesas no Brasil, na forma de IDE, através do estudo de três casos distintos: a ALERT, que já opera no Brasil com sucesso; a Águas de Portugal, cujo projeto de internacionalização no Brasil já foi descontinuado, tendo sido marcado por perdas importantes para esta empresa pública; e a SORUS, que pretende iniciar a sua produção no Brasil, e, portanto, encontra-se ainda em estágio inicial de internacionalização, em projeto. Identificam-se os fatores determinantes da decisão de internacionalização explicitados pelas empresas, as motivações que estiveram na origem do processo de internacionalização, bem como se analisam os resultados obtidos, distinguindo os fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso dos projetos destas empresas no Brasil. Tendo como base as vantagens *ownership*, localização e internalização, do Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning, e utilizando entrevistas aos responsáveis máximos e aos membros diretamente envolvidos no processo de internacionalização como método de recolha de dados, realizou-se uma análise crítica sobre os processos de internacionalização de cada empresa. Caso a caso, foram identificadas as vantagens *ownership*, localização e internalização, bem como foram analisadas as decisões que contribuíram para o sucesso ou insucesso do processo de internacionalização das empresas. O caso da empresa Águas de Portugal, em que os efeitos foram mais negativos, parece ser resultado de uma má avaliação das vantagens de *ownership*, cujos factores chave foram mal definidos e mal compreendidos pela direção da empresa, e eventualmente também da realização de limitados ganhos no processo de internalização. Este investimento parece ter sido motivado apenas pela promessa de um mercado de grande dimensão (localização), e por factores políticos. No caso da ALERT, as vantagens de *ownership* estavam bem definidas e a escolha do Brasil parece ter sido uma aposta interessante, uma vez que a procura por serviços de informática estava em grande expansão e a oferta local, apesar de haver empresas fortemente competitivas, não era ainda suficiente para responder à expansão da procura existente. A empresa demonstra ter sabido explorar bem as vantagens de internalização

e as sinergias com as operações em Portugal. O caso da SORUS, ainda não pode ser avaliado por resultados, uma vez que está em projeto, mas, como apresenta fortes razões de *ownership* (tecnologia) e motivações de Localização bem fundamentadas (acesso às matérias primas), acredita-se que será um caso bem-sucedido. Trata-se de um caso em que o IDE se justifica, pois existem também vantagens de internacionalização evidentes, nomeadamente no que diz respeito à proteção da tecnologia e do conhecimento, que são a base da competitividade desta nova empresa. O estudo destes três casos, em diferentes fases do processo de internacionalização, permite-nos concluir que o modelo OLI é um bom instrumento para analisar os factores de sucesso e de insucesso de experiências de internacionalização de empresas portuguesas no Brasil.

Palavras-chave: Internacionalização, Investimento Direto Estrangeiro, Dunning, Modelo OLI, Determinantes da Localização, Modos de Entrada.

ABSTRACT

Portuguese Business Internationalization to Brazil as Foreign Direct Investment: a case study of ALERT, Águas de Portugal and SORUS.

This work studies the internationalization processes of Portuguese companies to Brazil, in the form of FDI, through three distinct cases: ALERT, which already operates in Brazil successfully; Águas de Portugal, whose internationalization project in Brazil has finished due to important losses for this public company; and SORUS, which is in the early stages of its internationalization, still a design stage. We aim to identify the internationalization decision determinants expressed by the companies, the motivations that led to the internationalization process, and to analyze the results, distinguishing the factors that contributed to the success or failure of these companies in Brazil. Based on the ownership, location and internalization advantages, from the John Dunning's Eclectic Paradigm of International Production, and using interviews with owners and managers in charge of internationalization as a method of data collection, we conducted a critical analysis of the internationalization processes of each company. For each case we identify the ownership, location and internalization advantages of each company, as well as evaluate the decisions that contributed to the internationalization process success or failure of these companies. The case of Águas de Portugal, where the effects were more negative, seems to be a result of a misjudgment about the benefits of the ownership advantages, whose key factors were poorly defined and poorly understood by the direction of the company, and eventually also a result of limited gains coming from the internalization process. This investment seems to have been motivated only by the promise of a large market (location), and by political factors. In the case of ALERT, the ownership advantages were well defined and the choice of Brazil seems to have been an interesting bet, since the demand for IT services was booming and, although there were companies strongly competitive, the local supply was still not enough to meet the expanding demand. The company shows it has known how to explore the internalization advantages and the operational synergies between Portugal and Brazil. The SORUS case cannot be evaluated by results yet, since it is in design, but as it has strong Ownership reasons (technology) and well-founded Location motivations (access to raw materials), it is believed that it will be a successful case. This is a case in which FDI is justified because there are also obvious internationalization advantages, particularly

regarding to technology and knowledge protection, which is the competitiveness basis for this new company. The study of these three cases, at different stages of the internationalization process, allows us to conclude that the OLI model is a good tool to analyze success and failure factors of internationalization experiences of Portuguese companies in Brazil.

Keywords: Internationalization, Foreign Direct Investment, Dunning, OLI Model, Location Determinants, Entry Modes.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.	Apresentação da área de pesquisa e dos objetivos.....	1
1.1.	Contextualização.....	1
1.2.	Objetivos	3
1.3.	Delimitação do estudo	4
1.4.	Plano de apresentação.....	4

CAPÍTULO II

2.	Revisão da literatura	6
2.1.	Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção.....	6
2.1.1.	Evolução do Paradigma Eclético	6
2.1.2.	Paradigma Eclético de Dunning.....	8
2.2.	Determinantes chave para a escolha da localização	18
2.2.1.	Enquadramento político geral	18
2.2.2.	Políticas de promoção ao investimento	26
2.2.3.	Determinantes económicos por tipo de produção internacional	29
I.	IDE em busca de recursos	30
II.	IDE em busca de mercado.....	33
III.	IDE em busca de eficiência	38
IV.	IDE em busca de ativos estratégicos.....	42
2.2.4.	Lista resumo dos determinantes chave para a escolha da localização	46
2.3.	Modos de entrada em mercados estrangeiros	49
2.3.1	Resumo dos modos de entrada	49
2.3.2	Características dos modos de entrada	52
2.3.3	Abordagens para a escolha do modo de entrada	52
I.	Abordagem económica	53
II.	Abordagem etapas de desenvolvimento	54
III.	Abordagem da estratégia de negócio	55

CAPÍTULO III

3. Metodologia	58
3.1. Descrição da Pesquisa	58
3.2. Recolha e tratamento dos dados.....	59
3.3. População, amostra e método de amostragem	60
3.4. Limitações do método	61

CAPÍTULO IV

4. Apresentação e Análise dos Resultados	62
4.1. Evolução das relações económicas Portugal-Brasil	62
4.2. ALERT Life Sciences Computing, S.A.	67
4.2.1. Descrição da empresa	67
I. História	67
II. Produtos	69
III. Mercados – Indústrias clientes	70
IV. Concorrência	71
V. Estratégia de Internacionalização.....	71
4.2.2. Vantagens <i>ownership</i>	72
4.2.3. Vantagens de internalização	74
4.2.4. Vantagens de localização.....	75
4.2.5. Análise crítica.....	78
4.3. AdP - Águas de Portugal, SGPS, S.A.	80
4.3.1. Descrição da empresa	80
I. História	80
II. Mercado	81
4.3.2. Vantagens <i>ownership</i>	83
4.3.3. Vantagens de internalização	84
4.3.4. Vantagens de localização.....	84
4.3.5. Análise crítica.....	87
4.4. SORUS Biotech, S.A.....	92
4.4.1. Descrição da empresa	92
I. História	92
II. Produtos	93
III. Industrias clientes.....	94

IV. Mercado	95
V. Investimento	96
4.4.2. Vantagens <i>ownership</i>	97
4.4.3. Vantagens de internalização	100
4.4.4. Vantagens de localização.....	101
4.4.5. Análise crítica.....	107

CAPÍTULO V

5. Discussão, Conclusões e Sugestões para Futura Investigação	111
5.1. Síntese dos principais resultados	111
5.2. Paradigma Eclético de John Dunning como ferramenta de análise à internacionalização empresarial	115
5.3. Contribuições e implicações	116
5.4. Limitações do estudo	117
5.5. Sugestões para investigação futura	118

REFERÊNCIAS	119
--------------------------	-----

ANEXOS	126
---------------------	-----

- Lista de trabalhos empíricos utilizados na secção “Determinantes chave para a escolha da localização”
- Entrevista a Maria João Azeredo, Diretora de Desenvolvimento de Negócios da ALERT
- Entrevista a Enrique Castiblanques, ex-Administrador Executivo da Águas de Portugal
- Entrevista a Nuno Faria e Ricardo J. Quintas, Engenheiro Responsável e Administrador do Projeto SORUS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AdP	– Águas de Portugal
BRIC	– Brasil, Rússia, Índia e China
CEEC	– Central and Eastern European Countries (Países da Europa Central e Oriental)
EUA	– Estados Unidos da América
FOS	– Fruto-oligossacáridos
GOS	– Galacto-oligossacáridos
HIMSS	– Healthcare Information and Management Systems Society
I&D	– Investigação e Desenvolvimento
IBB	– Instituto de Biotecnologia e Bioengenharia
IDE	– Investimento direto estrangeiro
IDPE	– Investimento direto português no exterior
INDI	– Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais
MENA	– Middle East and North Africa (Oriente Médio e Norte da África)
MERCOSUL	– Mercado Comum do Sul
MP	– Matéria-prima
NAFTA	– North American Free Trade Agreement (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio)
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OIC	– Organization of the Islamic Conference (Organização da Conferência Islâmica)
OLI	– <i>Ownership</i> , Localização e Internacionalização
PALOP	– Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
SADC	– Southern African Development Community (Comunidade de Desenvolvimento do Sul da África)
SEEC	– South East European Countries (Países do Sudeste Europeu)
SWOT	– Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
TI	– Tecnologia de informação
UE	– União Europeia
UNCTAD	– United Nations Conference on Trade and Development

- WPC – Concentrado proteico
- WPC80 – Concentrado proteico com 80% de pureza

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.3-1 – Processo de decisão do modo de entrada ideal.	57
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1-1 – Evolução do IDPE entre 1996 e 2012.	63
Gráfico 4.1-2 – Evolução do IDPE no Brasil e das exportações portuguesas para o Brasil, entre 1996 e 2012.....	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1-1 – Resumo e exemplos das vantagens OLI.	9
Tabela 2.1-2 – Modos de entrada num mercado externo.....	11
Tabela 2.1-3 – Tipos de produção internacional: alguns fatores determinantes.	13
Tabela 2.1-4 – Influências das variáveis contextuais sobre as vantagens OLI.	15
Tabela 2.1-5 – Incorporação dos fatores institucionais nas vantagens OLI.	17
Tabela 2.2-1 – Estabilidade económica - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	19
Tabela 2.2-2 – Instabilidade política e social - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	22
Tabela 2.2-3 – Qualidade institucional - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	24
Tabela 2.2-4 – Grau de abertura da economia - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	26
Tabela 2.2-5 – Políticas de promoção ao IDE - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	29
Tabela 2.2-6 – IDE em busca de recursos - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	33
Tabela 2.2-7 – IDE em busca de mercado - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	37
Tabela 2.2-8 – IDE em busca de eficiência - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	42
Tabela 2.2-9 – IDE em busca de ativos estratégicos - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.	46
Tabela 2.3-1 – Principais vantagens e desvantagens dos modos de entrada.	51
Tabela 2.3-2 – Características dos modos de entrada em mercados estrangeiros.	52
Tabela 2.3-3 – Padrões setoriais e do país anfitrião da internacionalização.	53
Tabela 2.3-4 – Fatores externos e internos da decisão do modo de entrada.....	55
Tabela 4.2-1 – Fatores determinantes do tipo de produção internacional da ALERT....	79
Tabela 4.3-1 – Fatores determinantes do tipo de produção internacional da Águas de Portugal.....	91

Tabela 4.4-1 – Lista de produtos a que podem ser adicionados FOS e GOS e suas áreas de aplicação.	95
Tabela 4.4-2 – Fatores determinantes do tipo de produção internacional da SORUS..	109
Tabela 4.4-3 – Análise <i>SWOT</i> da empresa SORUS.	110

ANEXOS

Tabela 1 – Lista de trabalhos empíricos utilizados na secção “Determinantes chave para a escolha da localização”	126
--	-----

CAPÍTULO I

1. Apresentação da área de pesquisa e dos objetivos

1.1. Contextualização

A internacionalização apresenta-se como uma das respostas empresariais ao desafio da globalização. A globalização económica trouxe às empresas muitas oportunidades de expansão das suas atividades mas, também, algumas ameaças a ter em conta neste novo contexto. Hoje, as empresas têm de procurar continuamente maior produtividade e competitividade, ajustando as suas estratégias para aproveitar as novas oportunidades disponíveis e, com isso, competir de forma mais favorável numa escala global.

A internacionalização é um aspecto essencial na estratégia das empresas. A reflexão sobre a internacionalização tornou-se uma prática frequente na fase de planeamento de um novo projeto empresarial, onde as decisões de localização e de internalização podem proporcionar importantes vantagens competitivas à empresa, as quais serão fundamentais para a sua competitividade face à crescente concorrência internacional.

Em Portugal, esta tendência da internacionalização tem-se acentuado na última década e meia, adquirindo uma importância considerável na economia portuguesa. Segundo dados da AICEP Portugal Global (2013b), a forte expansão do IDPE aconteceu no final da década de 90.

Este momento de expansão da internacionalização das empresas portuguesas teve uma forte influência do mercado brasileiro, que se destacou então como primeiro destino do investimento das empresas portuguesas. A grande dimensão e o forte potencial deste mercado espelham a grande procura de bens e serviços existente, traduzindo-se, assim, numa maior oferta de oportunidades de investimento. Estas oportunidades, segundo dados da AICEP Portugal Global (2013b), têm sido aproveitadas por empresas portuguesas, uma vez que o Brasil é um dos países que mais atrai investimento direto português na última década e meia, situando-se no terceiro lugar.

No que toca às exportações, o Brasil tem menor preponderância. No entanto, este indicador tem melhorado nos últimos anos, passando da 25ª posição, em 2003, para

a 11^a, em 2012. Estes dados alinhados com a possibilidade de acesso ao mercado da América Latina, mais especificamente, ao MERCOSUL, tornam o mercado brasileiro num importante parceiro comercial para as empresas portuguesas.

Neste contexto, a presente dissertação aborda o fenómeno da internacionalização empresarial, usando a Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning como enquadramento e orientação para o estudo de três casos concretos de investimento direto estrangeiro (IDE) de empresas portuguesas em momentos distintos do processo de internacionalização para o Brasil: a ALERT, a Águas de Portugal e a SORUS.

A ALERT Life Sciences Computing, S.A., que se dedica ao desenvolvimento, implementação e manutenção de *software* para usos clínicos e hospitalares, possui a sede no Porto e iniciou a sua atividade em Dezembro de 1999. A internacionalização da empresa iniciou-se em 2004, em Espanha, e a partir deste marco foi conquistando o mercado internacional, estando já a trabalhar em 13 países além de Portugal: EUA, México, Guatemala, Brasil, Chile, Reino Unido, França, Suíça, Espanha, Kuwait, Itália, Angola e Malásia. No Brasil, a empresa iniciou sua atividade em 2007, ficando sediada em Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais. O mercado brasileiro já é o principal mercado da empresa, com mais de cem colaboradores, tendo a empresa também escritórios nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Considera-se relevante, também, o estudo de um caso de internacionalização já concluído. Para tal analisa-se a AdP - Águas de Portugal, SGPS, S.A., uma empresa pública criada em 1993, por decreto-lei, com o objetivo de resolver os problemas nacionais de abastecimento de água, de saneamento de águas residuais e de tratamento e valorização de resíduos. O processo de internacionalização da empresa começou no final da década de 90 em países com língua oficial portuguesa, no qual resultou num insucesso generalizado das operações no exterior. No caso particular do Brasil, a atividade da sua sucursal Prolagos prolongou-se durante nove anos, sendo vendida devido aos sucessivos resultados negativos. Este caso é especialmente interessante por se tratar de um processo de internacionalização mal sucedido, permitindo estudar a forma como a má interpretação das vantagens de *ownership*, de localização e da escolha das áreas a internalizar se conjugaram para explicar o insucesso da internacionalização das Águas de Portugal no Brasil.

Como exemplo de empresa em estágio inicial do processo de internacionalização por IDE, estudamos o caso da SORUS Biotech, que é um projeto desenvolvido por um

consórcio de três organizações portuguesas a ser implementado no Brasil, com o objetivo de valorizar o resíduo industrial "soro de queijo". O consórcio é constituído pela BioTempo, que procedeu ao desenvolvimento da tecnologia a aplicar no projeto, pelo Grupo Nelson Quintas, que entrou com o capital e com a experiência de mercado a nível internacional, e pela Universidade do Minho através do Instituto de Biotecnologia e Bioengenharia (IBB).

1.2. Objetivos

O presente estudo visa analisar os processos de internacionalização dos casos mencionados, através do Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning. Deste modo, pretende-se identificar os fatores determinantes da decisão de internacionalização explicitados pelas empresas, as motivações que estiveram na origem do processo de internacionalização, bem como analisar os resultados obtidos, distinguindo os fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso dos projetos destas empresas no Brasil.

Deste modo, seguindo as variáveis da Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de Dunning, os objetivos específicos são os seguintes:

- *Ownership* → Identificar as vantagens *ownership* que impulsionaram o processo de internacionalização das empresas. Em que medida os fatores *ownership* das empresas lhes transmitem uma vantagem. Em que medida houve uma correta avaliação das empresas às suas vantagens de *Ownership*;

- *Localização* → Identificar as motivações e os determinantes que influenciaram a escolha da localização no Brasil. Em que medida a localização Brasil era a mais correta ou desejável para os projetos das empresas. Verificar as vantagens ou desvantagens da localização Brasil face a outras possíveis localizações. Apresentar as barreiras à entrada que dificultaram o processo de internacionalização das empresas;

- *Internalização* → Identificar as vantagens de internalização das atividades. Em que medida a internalização era o mais correta ou desejável para os projetos das empresas face à terceirização de algumas atividades, por exemplo através de parcerias ou do licenciamento da tecnologia. Em que medida o IDE, como modo de entrada no mercado, foi a melhor alternativa em detrimento de outras formas de internacionalização.

1.3. Delimitação do estudo

O atual trabalho é centrado no estudo dos processos de internacionalização, na forma de IDE, de três casos de empresas de origem portuguesa, situadas em estágios diferentes do processo de internacionalização para o Brasil. Foram selecionadas as empresas: ALERT, a qual já opera no Brasil com sucesso; Águas de Portugal, cuja experiência de internacionalização já finalizou, em razão da descontinuação da atividade no Brasil, e SORUS, que se encontra em estágio inicial de internacionalização, em projeto.

A internacionalização empresarial é um tema com forte destaque na economia atual de Portugal. Num contexto de diminuição da procura interna, a expansão para mercados internacionais surge como a única forma de conseguir contrariar os efeitos da crise, através da procura e das margens praticadas internacionalmente. O Brasil surgiu para muitas empresas portuguesas como um mercado muito atrativo devido ao forte potencial, à facilidade de possuir a mesma língua, às semelhanças culturais e ao passado comum. No entanto, o mercado brasileiro apresenta inúmeros riscos que se podem traduzir em problemas ou em barreiras às empresas estrangeiras, que por vezes não foram antecipados ou, no caso de algumas empresas portuguesas, foram subestimados.

Neste contexto, o estudo proposto busca contribuir com uma perspectiva prática para o sucesso de futuras iniciativas, ao apresentar três exemplos de processo de internacionalização. Assim, possibilita a sua utilização como parâmetro para outras empresas, podendo ajudar a ilustrar e a salientar possíveis problemas tanto do processo de internacionalização como do mercado brasileiro. Além de mostrar que também é possível alcançar o sucesso no Brasil e, em certa medida, ajudar outras empresas portuguesas a conquistar dimensão, com o exemplo da ALERT, onde as atividades no Brasil já apresentam maiores lucros do que em Portugal.

1.4. Plano de apresentação

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos. Após esta contextualização inicial, em que se esclarece os objetivos e a relevância do estudo, o segundo capítulo apresenta a revisão da literatura adequada para o estudo, com foco na análise do Paradigma Eclético (Teoria OLI), dos determinantes chave para a escolha da localização do IDE e das formas de entrada em mercados estrangeiros. De seguida, o capítulo três será dedicado à explicação da metodologia utilizada na realização do

trabalho empírico, dentro da linha sugerida por Marconi e Lakatos (2003), onde será indicada a descrição da pesquisa, a coleta e tratamento dos dados, a população, amostra e método de amostragem, além das limitações do método.

A apresentação e análise dos resultados serão realizados no quarto capítulo de forma individualizada, onde se procura atingir os objetivos centrais da investigação. Neste capítulo é realizada uma breve exposição da evolução das relações económicas Portugal-Brasil, seguindo-se da apresentação das empresas em estudo e os respectivos projetos no Brasil, seguindo-se da análise das vantagens *ownership*, localização e internalização, discutidas nas entrevistas de coleta de dados às empresas, culminado numa análise crítica aos processos de internacionalização.

Por último, o capítulo da discussão, conclusões e sugestões para futura investigação expõe a síntese dos principais resultados, que representará uma análise conjunta dos casos em estudo. De seguida, é exposta uma breve reflexão sobre o Paradigma Eclético de John Dunning como ferramenta de análise à internacionalização empresarial, culminando com a apresentação das contribuições e implicações, que visam enriquecer a discussão sobre o tema, as limitações do estudo e as sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO II

2. Revisão da literatura

A internacionalização apresenta um conjunto de oportunidades e desafios para a empresa, onde o processo escolhido para tal irá influenciar o seu desempenho localmente. Deste modo, conhecer o Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning, considerado um dos principais estudiosos sobre a internacionalização de empresas, ajuda a compreender os processos de internacionalização e a avaliar os desempenhos das empresas em estudo (Pinto et al., 2010, p.20).

As próximas seções descrevem o Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning, relatando a sua evolução académico-científico e destacando as suas variáveis *ownership*, localização e internalização. Após esta descrição, são debatidos os determinantes chave para a escolha da localização e os modos de entrada em mercados estrangeiros.

A secção dos determinantes chave para a escolha da localização segue uma lista apresentada por Dunning e Lundan (2008), de forma teórica, e recorrerá a uma seleção de autores para apresentar evidências empíricas e, assim, melhorar a explicação de cada determinante. Em relação aos modos de entrada em mercados estrangeiros, são apresentados os diferentes modos de entrada, descrevendo as suas vantagens e desvantagens bem como as suas características, culminando com as diferentes abordagens para a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros.

2.1. Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção

O Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning é uma teoria de IDE que pretende, através da análise de três vantagens – *ownership*, localização e internalização – explicar os investimentos e as produções no exterior das empresas multinacionais (Dunning e Lundan, 2008).

2.1.1. Evolução do Paradigma Eclético

A evolução do Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção está associada, principalmente, à carreira académica de Dunning. Este autor tenta explicar

com a teoria do Paradigma Eclético, as razões da existência das multinacionais e o seu maior sucesso em relação às empresas domésticas. Esta teoria é uma abordagem à produção internacional através de investimento direto estrangeiro (IDE), com o objetivo de explicar o porquê, onde e como é realizada a produção no estrangeiro. A teoria procura, desse modo, os motivos pelo qual uma empresa escolhe a localização e o modo de interação nas operações internacionais. O Paradigma Eclético, também conhecido como paradigma OLI – sigla representativa das palavras *ownership*, localização e internalização –, tornou-se numa taxonomia devido à convergência de diferentes abordagens teóricas para a explicação da produção internacional, daí ser considerado eclético (Dunning, 1977, 1988, 1993, 2000).

O Paradigma Eclético teve origem nos trabalhos realizados na tese de doutoramento de Dunning, em 1958, onde observou que as empresas britânicas a atuar nos EUA apresentavam maior produtividade em relação as outras empresas britânicas sem operações no exterior. Estes resultados levaram-no a identificar dois tipos de fatores: as vantagens *ownership* e as vantagens de localização. As vantagens *ownership* tratam do que as empresas possuem como diferenciador, o que lhes traz vantagens competitivas, que podem ser transferidas para atividades no estrangeiro. As vantagens de localização referem-se aos benefícios de certos locais, transmitidos para as empresas que ali operam (Dunning, 2001, pp.173-174).

Em 1977, Dunning apresenta uma ampliação da teoria eclética produção internacional com a adição do componente internalização. As vantagens de internalização resumem-se aos benefícios de explorar as vantagens *ownership* em vez de terceirizar no mercado. Só com o acréscimo deste fator é que a teoria eclética fica finalmente capacitada para explicar claramente a existência das multinacionais (Dunning, 1977).

Quatro anos depois, Dunning muda a terminologia da teoria eclética para paradigma eclético.

O Paradigma Eclético é alargado por Dunning, em 1988, ao incorporar dois tipos de vantagens *ownership*, as vantagens de ativos específicos (Oa) e as vantagens de minimização dos custos de transação (Ot). As vantagens de ativos específicos (Oa) referem-se à posse de determinados ativos intangíveis. Quanto as vantagens de minimização dos custos de transação (Ot), estas referem-se à capacidade da empresa para coordenar múltiplas e dispersas atividades geograficamente e para beneficiar-se dos ganhos da diversificação do risco (Dunning e Lundan, 2008, p.100).

Os motivos para a localização das atividades das multinacionais também foram adicionados em 1988, sendo categorizados em quatro tipos: acesso a recursos, acesso a mercado, acesso a eficiência e acesso a ativos estratégicos (Dunning e Lundan, 2008, pp.67-74). Dois anos depois, o paradigma passou a englobar as vantagens da realização de alianças entre empresas de países estrangeiros (Dunning, 1995). Dunning e Dilyard (1999) incorporaram os componentes de investimento estrangeiro em carteiras de investimentos de curto prazo, no paradigma eclético.

Em 2000, o autor apresenta o Paradigma Eclético como uma teoria envolvente das teorias económicas e de negócio das atividades das empresas multinacionais. Mais recentemente, Dunning e Lundan (2008, p.100) adicionam ao paradigma a questão das instituições formais e informais e seus mecanismos, descrevendo como estas afetam as três vantagens OLI. Com as instituições, as vantagens *ownership* passaram a ter outra categoria, os ativos institucionais (Oi), com vista a abranger a gama de instituições formais e informais que regem os processos de valor acrescentado dentro da empresa.

2.1.2. Paradigma Eclético de Dunning

Dunning (1977) propôs o Paradigma Eclético para fazer face à parcial explicação de outras teorias ao IDE, pretendendo formular uma teoria que proporcionasse explicações globais deste fenómeno. Este paradigma tem como base a teoria tradicional do comércio (modelo de Heckscher-Ohlin-Samuelson) para explicar a distribuição espacial dos *outputs*, no entanto admite dois tipos de imperfeições de mercado, (I) falhas ao nível do mercado, onde existe uma discriminação entre empresas e (II) falhas ao nível dos produtos intermédios, onde os custos das transações são superiores aos resultantes da produção na empresa (Dunning e Lundan, 2008, p.95).

Desta forma, usando três fatores ou vantagens, *ownership*, localização e internalização, o Paradigma Eclético tenta justificar porquê uma empresa decide investir e produzir no exterior, ou ainda, porque é que existem empresas multinacionais (Dunning e Lundan, 2008).

A primeira vantagem abordada no paradigma é a *ownership* (O), esta representa uma vantagem competitiva exclusiva da empresa que lhe oferece uma superioridade sobre as empresas locais de um mercado externo. As vantagens *ownership* representam principalmente ativos intangíveis, tais como capacidades tecnológicas, inovações de produto, patentes, marcas, aptidão para diferenciar produtos, capacidades de gestão, entre outras. Como foi referido anteriormente, esta vantagem se divide em: vantagens de

ativos específicos (Oa), as vantagens de minimização dos custos de transação (Ot) e ativos institucionais (Oi).

A segunda vantagem destacada pelo paradigma é a **localização (L)**, esta figura os fatores positivos de uma determinada localização disponíveis para todas as empresas, mas que não podem ser apropriados à distância, exigindo assim uma presença local para usufruir deles. Alguns dos exemplos de fatores da localização podem ser o acesso a recursos naturais, o acesso a um mercado protegido ou o acesso a mão-de-obra de baixo custo.

A última vantagem é a **internalização (I)**, que expressa os benefícios de realizar internamente as operações e de explorar as vantagens *ownership*, em vez da contratação no mercado através do licenciamento. Quanto maior for a importância das vantagens *ownership*, e quanto maior for o risco de difusão destas vantagens, maior será a probabilidade de realizar a internalização das atividades, optando pelo IDE como forma de entrada nos mercados externos. As falhas do mercado de transações impedem que as empresas tenham a totalidade dos benefícios através das trocas com outras empresas.

A Tabela 2.1–1 apresenta as vantagens OLI mais comumente identificadas.

Tabela 2.1-1 – Resumo e exemplos das vantagens OLI.

O – Vantagens <i>ownership</i> de uma empresa de uma nacionalidade (ou filiais) sobre as outras
<ul style="list-style-type: none">• (Oa) Direitos de propriedade e/ou vantagens de ativos intangíveis: A estrutura de recursos (ativos) da empresa. Inovações de produto, gestão da produção, sistemas organizacionais e de <i>marketing</i>, capacidade inovadora, conhecimento secreto; experiência acumulada em <i>marketing</i>, finanças, etc. Habilidade para reduzir os custos de transação intra e/ou entre empresas (também influenciado pela Oi).• (Ot) Vantagens de governança comum, isto é, de organizar Oa com ativos complementares:<ul style="list-style-type: none">(i) Aquelas que as filiais de empresas já estabelecidas podem desfrutar em detrimento de novas empresas. Aquelas resultantes principalmente do tamanho, diversidade de produtos e experiências de aprendizagem de empresas (por exemplo, economias de escopo e de especialização). Acesso exclusivo ou favorecido a <i>inputs</i> (por exemplo, trabalho, recursos naturais, finanças, informação). Capacidade de obter <i>inputs</i> em termos favorecidos (por exemplo, como resultado do seu tamanho ou influência monopolística). Capacidade da empresa-mãe de concluir relações entre empresas de produção e de cooperação. Acesso exclusivo ou favorecido a mercados de produtos. O acesso aos recursos da empresa-mãe pelo custo marginal. Economias sinérgicas (não só na produção, mas em compras, <i>marketing</i>, finanças, etc. arranjos).(ii) Que especificamente surgem devido multinacionalidade. A multinacionalidade aumenta a flexibilidade operacional, oferecendo maiores oportunidades de arbitragem, deslocamento da produção e fornecimento global de <i>inputs</i>. Acesso favorecido e/ou um melhor conhecimento sobre os mercados internacionais (por exemplo, para informação, finanças, trabalho, etc.) Capacidade de tirar proveitos das diferenças geográficas nas dotações de fatores, na regulação do governo, nos mercados, etc. Habilidade para diversificar ou reduzir os riscos. Capacidade de aprender com as diferenças sociais na organização, nos processos administrativos e nos sistemas (também influenciado pela Oi).

Continua.

Tabela 2.1-1 – Resumo e exemplos das vantagens OLI (Continuação).

O – Vantagens <i>ownership</i> de uma empresa de uma nacionalidade (ou filiais) sobre as outras
<ul style="list-style-type: none"> • (Oi) Ativos institucionais: As instituições formais e informais que regem os processos de valor acrescentado na empresa e entre os seus <i>stakeholders</i>. Códigos de conduta, normas e cultura corporativa, sistemas de incentivos e de avaliação, liderança e gestão da diversidade.
L – Fatores específicos da localização (Que podem favorecer o países de origem ou de acolhimento)
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição espacial de dotação de recursos criados ou naturais e mercados. • Preços de <i>inputs</i>, qualidade e produtividade (por exemplo, trabalho, energia, materiais, produtos semiacabados). • Custos de comunicação e de transporte internacional. • Incentivos e desincentivos ao investimento (incluindo os requisitos de desempenho, etc.). • Barreiras artificiais ao comércio de bens e serviços (por exemplo, controlos de importação). • Disponibilidade de infraestruturas (educação, transporte e comunicação). • Língua, cultura, negócios, diferenças políticas. • Economias de aglomeração e externalidades. • Sistema económico e estratégias do governo, o quadro institucional para a alocação de recursos. • Sistema legal e regulamentador (por exemplo, a proteção de direitos de propriedade, a aplicação credível).
I – Vantagens de internalização (ou seja, para contornar ou explorar as falhas de mercado)
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar os custos de pesquisa e negociação. • Evitar os custos de risco moral e seleção adversa, e proteger a reputação da empresa internalizada. • Evitar custos de quebra de contratos e os seguintes litígios. • Insegurança relativamente à natureza e ao valor dos <i>inputs</i> (por exemplo, da tecnologia que está sendo vendida). • Quando o mercado não permite discriminação de preços. • Necessidade do vendedor em proteger a qualidade dos produtos intermediários ou finais. • Capturar economias de atividades interdependentes (influenciado por Ot). • Compensar a ausência de mercados de futuros. • Evitar ou explorar a intervenção do governo (cotas, tarifas, controle de preços, diferenças de impostos, etc.) • Controlar o abastecimento e condições de venda dos <i>inputs</i> (incluindo a tecnologia). • Controlar o escoamento no mercado (incluindo os que podem ser usados por concorrentes). • Ser capaz de se envolver em práticas, como a subsídio cruzada, preços predatórios, ligações e atrasos, e preços de transferência como uma estratégia competitiva (ou anti competitiva).

Fonte: Traduzido e adaptado de Dunning e Lundan (2008, pp.101-102).

A combinação destas três vantagens representará para a empresa a localização ideal para a produção no estrangeiro. No entanto, o nível e a estrutura das atividades de valor acrescentado no estrangeiro de uma empresa dependerão da satisfação de quatro condições: (I) a sustentabilidade das vantagens *ownership* da empresa, onde a utilização destas permite a criação de riqueza e o aumento do valor dos seus ativos; (II) Assumindo a satisfação da condição anterior, a empresa terá de considerar se é preferível agregar valor às suas vantagens *ownership* em vez de ceder ou vender os direitos a uma empresa estrangeira independente, isto é, a existência de vantagens de internalização; (III) satisfeitas as condições anteriores, a empresa deverá ter em conta se os seus interesses globais são atendidos por criar, aceder ou utilizar as suas vantagens

ownership numa localização no estrangeiro, isto é, a existência de vantagens de localização; e (IV) possuindo as vantagens *ownership*, localização e internalização (OLI), a empresa terá de verificar se a produção no estrangeiro é consistente com os objetivos de longo prazo dos seus *stakeholders*, que sustentam a sua estratégia de gestão (Dunning e Lundan, 2008, p.95).

Há três modos básicos de internacionalização das atividades empresariais, os quais são resultantes da interação das diferentes vantagens: a exportação, o licenciamento e o IDE.

O IDE é a opção adequada apenas quando a empresa combina as vantagens *ownership* com as de localização, e simultaneamente dá preferência à gestão interna das transações com vista a minimizar os custos de transação.

Outros modos de entrada nos mercados externos devem ser considerados quando não se verificam simultaneamente estas três condições. A exportação, por exemplo, é a opção indicada quando a empresa apenas não apresenta a vantagem de localização. No entanto, mesmo neste caso pode considerar criar uma rede de venda própria. Por outro lado, a solução contratual, como a venda ou a cedência das licenças a uma empresa do país de destino, constitui uma opção aconselhável quando a empresa apenas não possui a vantagem de internalização.

A Tabela 2.1-2 confere um resumo da interação entre as diferentes vantagens e os modos de entrada.

Tabela 2.1-2 – Modos de entrada num mercado externo.

		Vantagens		
		<i>Ownership</i>	Localização	Internalização
Modo de Entrada	Licenciamento	Sim	Sim	Não
	Exportação	Sim	Não	Sim
	IDE	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de Dunning (1988)

Segundo Dunning e Lundan (2008, pp.67-74), as empresas apresentam várias motivações ou estratégias quando tomam a decisão de instalar as unidades produtivas no exterior através de IDE. Deste modo, os autores mencionam quatro tipos de motivações para o investimento direto estrangeiro, denominados como “tipos de produção internacional”:

- **Acesso a recursos (*resource seeking*)** → a empresa tem como objetivo explorar a vantagem de localização por apresentar menores custos, tais como recursos naturais abundantes, mão-de-obra mais barata ou capacidades tecnológicas e comerciais.

- **Acesso a mercados (*market seeking*)** → a empresa tem como objetivo atender ao mercado interno do país acolhedor e, ocasionalmente, exportar para outros países vizinhos. O crescimento dos mercados locais, os custos do transporte e as barreiras ao comércio são fatores exemplificativos que influenciam este tipo de IDE.

- **Acesso à eficiência (*efficiency seeking*)** → a empresa tem como objetivo a racionalização dos investimentos já realizados, aproveitando as economias de escala e de gama, bem como a diversificação do risco. O objetivo é aproveitar e explorar as diferenças dos países acolhedores, nomeadamente, do custo dos factores, do ambiente empresarial, ao nível das políticas económicas, benefícios fiscais, ambiente institucional, fornecedores, entre outros. Num nível mais adiantado da internacionalização, é normal que uma empresa distribua várias etapas da cadeia de produção por diferentes países, isto para aproveitar vantagens que estes apresentem nessas etapas.

- **Acesso a ativos estratégicos (*strategic asset seeking*)** → a empresa tem como objetivo realizar um IDE com base na estratégia de longo prazo. Prende-se com a aquisição de ativos que contribuem significativamente para o aumento da sua vantagem competitiva, por exemplo, viabilizando a entrada num novo mercado, a redução de custos ou a ampliação de sinergias tecnológicas e comerciais. Neste ponto, as fusões e aquisições podem representar um exemplo de IDE visto que proporciona a ampliação do seu poder de mercado, ajudando a enfrentar a concorrência e aumentando a sua quota de mercado.

Com o intuito de apresentar uma matriz útil para a análise da composição industrial ou geográfica do IDE, Dunning e Lundan (2008, p.104-105) relacionam os quatro tipos de produção das empresas multinacionais no estrangeiro, com a presença ou ausência das vantagens OLI que sustentam essas atividades.

A Tabela 2.1–3 apresenta a matriz de síntese destes factores.

Tabela 2.1-3 – Tipos de produção internacional: alguns fatores determinantes.

Tipos de produção internacional	O - Vantagens de Ownership (O porquê da atividade multinacional)	L - Vantagens de Localização (Onde será a produção)	I - Vantagens de Internalização (Como será o envolvimento)	Objetivos estratégicos de empresas multinacionais	Tipos de produto/sector
Acesso a recursos (<i>resource seeking</i>)	Capital, tecnologia, acesso a mercados; ativos complementares; tamanho e forças de negociação.	Posse de recursos naturais e de infraestrutura de transportes e comunicações; incentivos fiscais e outros.	Estabilidade da oferta a preços certos; controle dos mercados.	Obter acesso privilegiado aos recursos.	(a) Petróleo, cobre, bauxita, bananas, cacau, hotéis; (b) produção para exportação de bens de trabalho intensivo; (c) <i>Offshores</i> de alguns serviços.
Acesso a mercados (<i>market seeking</i>)	Capital, tecnologia, informação, habilidades organizacionais e administrativas; excesso de I&D e outras capacidades; economias de escala; capacidade de gerar fidelidade à marca.	Custos de materiais e trabalhistas; características e tamanho do mercado; políticas governamentais (por exemplo, regulamentos e controles das importações, incentivos ao investimento, etc.).	Reduzir custos de transação ou de informação, incertezas do comprador; proteger direitos de propriedade.	Proteger os mercados existentes e neutralizar o comportamento dos concorrentes, impedindo rivais ou potenciais rivais de entrar nos novos mercados.	Informática, produtos farmacêuticos, veículos, cigarros, alimentos processados, companhias aéreas, serviços financeiros.
Acesso à eficiência (<i>efficiency seeking</i>) <i>a) Produtos</i> <i>b) Processos</i>	As mesmas que no caso anterior, acrescido de: acesso a mercados; economias de escopo, diversificação e/ou agrupamento geográfico, abastecimento internacional de <i>inputs</i> .	(a) Economias de especialização do produto e concentração; (b) Baixos custos trabalhistas; incentivos para a produção local; Ambiente de negócios favorável.	(a) As mesmas que no caso anterior, acrescido dos ganhos de economias de governança comum; <i>b) Economias de integração vertical e de diversificação horizontal.</i>	Como parte da racionalização do produto regional ou global e/ou para obter vantagens do processo de especialização.	(a) Veículos a motor, eletrodomésticos, serviços de negócios e I&D; (b) Eletrônica de consumo, têxteis e vestuário, produtos farmacêutica.
Acesso a ativos estratégicos (<i>strategic asset seeking</i>)	Qualquer um dos casos anteriores que oferece oportunidades de sinergia com os ativos existentes.	Qualquer um dos casos anteriores que oferece tecnologia, organização e outros ativos, onde a empresa é deficiente.	Economias de governança comum; melhoria das vantagens competitivas ou estratégicas; reduzir ou diversificar os riscos.	Para fortalecer a competitividade da inovadora ou da produção global, para obter novas linhas de produtos ou mercados.	Indústrias intensivas em conhecimento que registram altos custos fixo e que oferecem importantes economias de escala, sinergias ou acesso a mercados.

Fonte: Traduzido e adaptado de Dunning e Lundan (2008, pp.104-105).

Além das relações citadas, o paradigma ainda demonstra a influência de três variáveis contextuais ou estruturais nas vantagens OLI de qualquer multinacional: a indústria (sector), o país e a empresa. Considerando que, existe uma certa correspondência entre as vantagens e estas variáveis, a propensão de uma empresa de

uma determinada nacionalidade em realizar um IDE variará de acordo com: as características específicas do país de origem e as do país (es) onde se propõem a investir (vantagens de localização); a gama e os tipos de produtos (incluindo produtos intermédios) que pretenderá produzir (vantagens de internalização); e a sua estratégia organizacional e de gestão subjacente (vantagens *ownership*) (Dunning e Lundan, 2008, p.103).

Apesar deste paralelismo, as três variáveis contextuais exercem uma influência sobre todas as vantagens OLI, como demonstra a Tabela 2.1–4.

Tabela 2.1-4 – Influências das variáveis contextuais sobre as vantagens OLI.

Vantagens	País ou região	Indústria ou atividade	Empresa
<i>Ownership</i>	Dotação de fatores (por exemplo, recursos e mão de obra qualificada) e tamanho do mercado; política do governo para a inovação, a proteção dos direitos de propriedade, a educação e a formação, a competição e a estrutura industrial; atitudes do governo no sentido de internalização dos negócios e alianças transfronteiriças; cultura organizacional e criação de riqueza de um país; natureza da governança corporativa e rivalidade e/ou cooperação entre as empresas; qualidade das instituições financeiras; e papel do Estado no favorecimento das fortes empresas nacionais.	Grau da intensidade tecnológica do produto ou processo; natureza das inovações; extensão da diferenciação do produto; economias de produção (por exemplo, se há economias de escala); economias de transação (por exemplo, se há economias de escopo); importância do acesso privilegiado aos <i>inputs</i> e/ou mercados.	A estrutura do ativo (recurso), dimensão, extensão da produção, diversificação de processo ou de mercado; medida em que a empresa é inovadora, orientada para o <i>marketing</i> e/ou estável (por exemplo, no que diz respeito às fontes de <i>inputs</i> e aos mercados); medida em que existem economias de produção conjunta e visão empreendedora; atitude perante o risco e estratégia de acumulação e uso de ativos.
Localização	Distância física, psíquica e institucional entre os países; intervenção do governo (por exemplo, tarifas, cotas, impostos, assistência a investidores estrangeiros ou às próprias multinacionais); disponibilidade/promoção de <i>clusters</i> de atividades relacionadas, parques científicos, etc.	Origem e distribuição dos recursos imóveis; custos de transporte de bens intermediários e finais; tarifárias específicas da indústria e barreiras não-tarifárias; natureza da concorrência entre as empresas na indústria; significância da “sensibilidade” das variáveis de localização, por exemplo, incentivos fiscais, custos de energia e comunicação.	Estratégia de gestão para o envolvimento estrangeiro; idade e experiência do envolvimento estrangeiro; variáveis da distância psicológica (cultura, língua, enquadramento jurídico e comercial); atitudes em relação à centralização de funções, tais como I & D; estrutura geográfica do <i>portfolio</i> de ativos e atitudes perante o risco de diversificação.
Internalização	Intervenção do governo e em que medida as políticas incentivam as empresas multinacionais para internalizar as transações transfronteiriças; política do governo para fusões; diferenças nas estruturas de mercado entre os países no que diz respeito aos custos de transação, a aplicação dos contratos, incerteza do comprador, etc.; adequação da tecnológica, educacional, da comunicação e da infraestrutura institucional nos países de acolhimento, e sua capacidade de absorver as transferências dos recursos contratuais.	Em que medida a integração vertical ou horizontal é possível/desejável (por exemplo, necessidade de controlar o abastecimento de <i>inputs</i> ou o mercados); em que medida as vantagens da internalização podem ser capturados em acordo contratual (cf. estágios iniciais e posteriores do ciclo de produto); utilização das vantagens de <i>ownership</i> , em que medida as empresas locais têm vantagens complementares as das empresas estrangeiras; em que medida existe as oportunidades de especialização dos <i>outputs</i> e de divisão internacional do trabalho.	Procedimentos de organização e controle da empresa; atitudes para o crescimento e diversificação (por exemplo, os limites das atividades de uma empresa); atitudes em relação à subcontratação e a contratos de <i>joint ventures</i> , tais como licenciamento, franchising, contratos de assistência técnica; Em que medida os procedimentos de controlo podem ser construídos em acordos contratuais.

Fonte: Traduzido e adaptado de Dunning e Lundan (2008, p.106).

Dunning (1995) reforma o Paradigma Eclético para inclusão das alianças estratégicas como modo de entrada em mercados estrangeiros, devido à sua crescente aplicação. As alianças, através da cooperação com o mercado, representam outra maneira de eliminar ou reduzir as imperfeições do mercado, além da já citada internalização. Para capitalizar as alianças, a empresa procura encontrar afinidades com outras, e, por vezes, realizar alianças com empresas que têm as mesmas vantagens *ownership*, com o intuito de maximizar os benefícios da internalização conjunta das atividades.

Perante a proliferação das alianças estratégicas, Dunning (1995) incorpora novos fatores às vantagens OLI:

- Vantagens *ownership* (O) – ganhos resultantes das diferentes modalidades de associação entre as empresas: a) alianças verticais (por exemplo, acesso a novos mercados, a I&D ou a novas tecnologias), b) alianças horizontais (por exemplo, reduções nos custos de inovação e/ou aprendizagem ou acesso a tecnologias complementares de produção) e c) redes de empresas (por exemplo, repartição de custos de desenvolvimento ou redução de custos do mecanismo de preços);

- Vantagens de localização (L) – o papel das instituições na criação das condições para o surgimento das alianças e as economias externas, resultantes da aglomeração de atividades complementares;

- Vantagens de internalização (I) – acrescentou-se os acordos que possibilitam a eliminação das imperfeições do mercado mas que não alteram a propriedade e o controlo da empresa.

Dunning e Lundan (2008) vislumbram, ainda, a crescente importância das instituições nas atividades das empresas multinacionais, e integram este fator no Paradigma Eclético. Para North (1991), as instituições são regras formais (por exemplo, leis ou regulamentos) e restrições informais (por exemplo, valores ou crenças) que regem as “regras do jogo”. Tratam-se, portanto, das regras de funcionamento dos negócios, tanto dentro da empresa, como entre a empresa e seus *stakeholders* externos (por exemplo, governo, fornecedores ou clientes).

Dunning e Lundan (2008, pp.129-130) referem que as instituições formais, como a estrutura do sistema jurídico ou a conceção de instituições financeiras, que sustentam as economias modernas, só são possíveis devido à compatibilidade das instituições informais que apoiam as atividades económicas. Deste modo, um sistema institucional só está completo quanto as instituições formais e informais estão em sintonia.

Desta forma, o paradigma eclético apresenta uma influência da concepção e implementação das estruturas de incentivos e os mecanismos de aplicação das instituições (Dunning e Lundan, 2008, p.131). Nesta linha de pensamento, a influência mais fácil de se vislumbrar é a da importância das instituições económicas e governamentais de um país sobre as vantagens de localização. As vantagens de internalização já se apresentam institucionalizadas ao nível micro, na eficiência das diferentes formas de organização das transações. Nas vantagens *ownership*, esta influência já foi descrita como os ativos institucionais (Oi).

Para complementar a explicação, a Tabela 2.1–5 apresenta alguns exemplos dos diferentes tipos de fatores institucionais.

Tabela 2.1-5 – Incorporação dos fatores institucionais nas vantagens OLI.

	<i>Ownership</i> Organização/Governança	Localização Capital social	Internalização Relações
Instituições			
• Formal	Legislação, regulamentos; Disciplina dos mercados económicos; Comando/hierárquica.	Leis, regulamentos; Disciplina dos mercados políticos; Incentivos baseados em regras.	Contratos.
• Informal	Códigos, normas; Cultura país/corporativa; Ecologia moral dos indivíduos.	Religião, costumes sociais, tradições; Organizações não-governamentais como remodeladores institucionais.	Convênios, códigos, relações baseadas na confiança (tanto entre empresas como na empresa); Fortalecimento institucional através de redes/ <i>clusters</i> de empresas.
Mecanismos de aplicação	Sanções, penalidades	Sanções, penalidades	Penalidades por quebra de contratos
• Formal	Impostos, incentivos; Ação dos Stakeholder (consumidores, investidores, sindicatos).	Qualidade das organizações públicas; Educação (na formulação e implementação de instituições).	Greves, bloqueios, alta rotatividade do pessoal; Educação, formação.
• Informal	Persuasão moral; Perda ou ganho de <i>status</i> /reconhecimento; Retaliação; Acumulação/declínio da confiança; <i>Blackballing</i> .	Religião; Culpa, vergonha; Manifestações, participação ativa na elaboração de políticas governamentais (influência de baixo para cima); Persuasão moral (influência de cima para baixo sobre as instituições, organizações e indivíduos).	Transação não repetida; Culpa, vergonha; Economias externas/deseconomias decorrentes de redes/alianças, por exemplo, benefícios de aprendizagem; Voto contrário.
Disfunção institucional	Práticas contábeis desonestas, fraudes e outros abusos corporativos.	Crime, corrupção, falhas no sistema jurídico, quebra de comunidades/relações pessoais.	Falta de boas relações entre empresas como na empresa, insuficiência de alianças/códigos, falta de transparência/responsabilidade.

Fonte: Traduzido e adaptado de Dunning e Lundan (2008, p.135).

2.2. Determinantes chave para a escolha da localização

A escolha da localização é um aspecto essencial na estratégia das empresas no contexto internacional, uma vez que esta pode proporcionar à empresa importantes vantagens competitivas (Dunning e Lundan, 2008). Deste modo, esta secção identifica e explica os determinantes chave para a escolha da localização de um projeto de investimento direto estrangeiro (IDE), que estão expostos na literatura. Seguindo uma lista de determinantes do país de acolhimento, apresentada de forma teórica por Dunning e Lundan (2008), a secção recorre a uma seleção de autores (listados em anexo) para melhor explicar cada determinante, bem como apresentar a evidência empírica que esclarece os efeitos desses determinantes sobre a atração de IDE.

A lista de determinantes do país de acolhimento, acima referida, está dividida em três partes, e encontra-se exposta em três subsecções: (I) o enquadramento político geral, (II) políticas de promoção ao investimento e (III) determinantes económicos por tipo de produção internacional. O primeiro grupo é referente às condições de funcionamento do ambiente de negócios, o segundo lida com as políticas de atração ou repulsão de IDE e o último grupo aborda as diferentes motivações que poderão levar uma empresa a escolher uma localização.

2.2.1. Enquadramento político geral

O conjunto de determinantes do enquadramento político geral tenta demonstrar quais as condições de funcionamento dos negócios, já que estes são determinantes relacionados com economia, política e situação institucional do país de acolhimento (Kinoshita e Campos, 2002).

A **estabilidade económica** é um determinante consensual na literatura, sendo frequentemente utilizado nos estudos empíricos para explicar o fluxo de entrada de IDE nos países. A estabilidade do ambiente económico e financeiro de um país representa uma série de condições favoráveis, tais como leves variações gerais dos preços, baixos nível de desemprego e o equilíbrio da balança de pagamentos (Cleeve, 2008), que fomentam o crescimento económico, traduzindo-se em prosperidade e emprego. Fatores esses que beneficiam o funcionamento dos negócios (*site* Comissão Europeia, 2012) e a entrada de IDE, devido ao facto de refletirem um menor grau de incerteza aos investidores (Chan e Gemayel, 2003; Vijayakumar, Sridharan e Rao, 2010; Mohamed e Sidiropoulos; 2010).

Os estudos sugerem que os investidores tendem a evitar investimentos associados a retornos altamente voláteis para assim minimizar o nível de risco da sua carteira de investimentos. Sendo estes retornos associados à economia do país, os investidores irão afastar-se de países que apresentem instabilidade económica e política. Isto porque a instabilidade económica aumenta o risco e afeta negativamente o nível de produtividade de um país (Chan e Gemayel, 2003), o que, por sua vez, implica numa redução do investimento em empreendimentos produtivos e do crescimento económico (Mohamed e Sidiropoulos; 2010). Aizenman (2002, citado em Chan e Gemayel 2003, p.4) concluiu que a instabilidade tem consequências adversas na rendabilidade das multinacionais e, por conseguinte, estas optam por investir em mercados mais estáveis.

Assim, é esperado que o determinante estabilidade económica sege um efeito positivo em relação ao fluxo de entrada de IDE num país (Asiedu, 2006; Bellak e Leibrecht, 2009; Bevan e Estrin, 2000; Botrić e Škuflić, 2005; Chan e Gemayel, 2003; Cleeve, 2008; Kinoshita e Campos, 2002; Mhlanga, Blalock e Christy, 2010; Mohamed e Sidiropoulos, 2010; Vijayakumar, Sridharan e Rao, 2010; Schneider e Frey, 1985, citado em Assunção, Forte e Teixeira, 2011). Quanto aos resultados dos estudos empíricos, a maioria dos indicadores utilizados pelos autores confirma o efeito positivo do determinante estabilidade económica sobre o fluxo de entrada de IDE num país.

A Tabela 2.2–1 apresenta uma lista resumo dos efeitos do determinante estabilidade económica, sobre o IDE de um país, encontrados nos trabalhos empíricos, bem como os indicadores utilizados para chegar a essa conclusão.

Tabela 2.2-1 – Estabilidade económica - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE ¹	Autor (es) (Ano)	Indicadores	
Estabilidade Económica	A estabilidade do ambiente económico e financeiro de um país representa uma serie de condições favoráveis que fomentam o crescimento económico, traduzindo-se em prosperidade e emprego. Fatores que beneficiam o bom funcionamento dos negócios.	0	Bellak e Leibrecht (2009)	Taxa de inflação	
			Bevan e Estrin (2000)		
			Botrić e Škuflić (2005)		
			Kinoshita e Campos (2002)		
			Mhlanga, Blalock e Christy (2010)		
			Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010)		
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)		Oferta + reserva de moeda
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)		Gastos do governo / PIB
		Bevan e Estrin (2000)	Stock da dívida externa		
		Botrić e Škuflić (2005)	Déficit na balança de pagamentos (Dívida externa)		
		+	Schneider e Frey (1985)	% De ajuda externa de países comunistas	
				% De ajuda externa de países ocidentais	
				% Ajuda multilateral económica e política	

Continua.

Tabela 2.2-1 – Estabilidade económica - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos (Continuação).

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE ¹	Autor (es) (Ano)	Indicadores
Estabilidade Económica	Ver na página anterior.	+	Asiedu (2006)	Taxa de inflação
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)	Índice de desenvolvimento do sector financeiro
			Botrić e Škuflić (2005)	Taxa de desemprego
				Número de privatizações
			Bevan e Estrin (2000)	Peso do setor privado no PIB
				Saldo da administração pública (% do PIB)
				Reservas de final de ano (excluindo ouro)
				Qualidade do método de privatização
				Produção industrial (% do PIB)
			Bellak e Leibrecht (2009)	Receitas de privatização
			Chan e Gemayel (2003)	Índice de risco financeiro ICRG
				Índice de risco económico ICRG
			Cleeve (2008)	Taxa de câmbio nominal ajustado deflator do PIB
Mhlanga, Blalock e Christy (2010)	Moeda / PIB (Profundidade financeira)			
Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010)	Média ponderada das principais moedas ajustadas pela inflação			

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda: Utiliza-se “+” para significar efeito positivo, “-“ para efeito negativo e “0” para efeito insignificativo. Esta legenda serve para a compreensão das tabelas seguintes.

A **instabilidade política** é o segundo determinante a ser discutido. Assim como no caso do determinante anterior, também existe consenso acerca da utilização deste nos estudos empíricos para explicar o fluxo de entrada de IDE nos países. A estabilidade do regime político é descrita pela longevidade da autoridade governante de um país, seja qual for o tipo de regime em vigor, o importante é que esta autoridade governe “o país por um longo período sem qualquer grande reviravolta política ou tumulto” (Samimi et al., 2011, p.18).

A instabilidade política é considerada um mal-estar grave no ambiente do país, prejudicial ao desempenho e ao crescimento económico. O desempenho económico é afetado pelo encurtar do horizonte político, por sua vez provocado pela instabilidade política. O encurtar do horizonte político leva a uma tomada de políticas macroeconómicas de curto prazo sub-ótimas e leva a mudanças frequentes nas políticas que afetam o funcionamento da área empresarial (Samimi et al., 2011).

No mesmo sentido, Sawkut et al. (2009) referem que a instabilidade política e a frequente ocorrência de desordem criam um ambiente de negócios desfavorável, afastando os investidores estrangeiros avessos ao risco e, por consequência, diminuindo

a entrada de IDE. Samimi et al. (2011) mencionam que a diminuição de entradas de IDE, bem como o menor investimento das unidades de propriedade do governo do sector público, afetam consideravelmente o crescimento da economia. Já Barro (1995, citado em Samimi et al. 2011, p.19) acrescenta que os direitos de propriedade não são aplicados em ambientes politicamente instáveis, o que vai distanciar ainda mais os investidores estrangeiros, provocando uma redução do investimento e do crescimento.

Deste modo, este determinante torna-se importante para os investidores escolherem o local e decidirem o valor do investimento, e, em muitos casos, é preferível adiar o projeto até que o ambiente político se esclareça e se torne mais estável (Samimi et al., 2011).

Espera-se deste determinante um efeito negativo sobre os fluxos de entrada de IDE em um país (Asiedu, 2006; Bellak e Leibrecht, 2009; Biswas, 2002; Chan e Gemayel, 2003; Cleeve, 2008; Ledyeva, 2009; Loree e Guisinger, 1995; Mhlanga, Blalock e Christy, 2010; Samimi et al., 2011; Sawkut et al., 2009). No que se refere aos resultados, os autores confirmaram o efeito negativo da instabilidade política sobre as entradas de IDE, com exceção de três trabalhos empíricos (Biswas, 2002; Chan e Gemayel, 2003; Mhlanga, Blalock e Christy, 2010) nos quais o resultado foi contraditório com o esperado. Os resultados contraditórios encontraram justificativa no fato de os países de análise possuírem grandes dotações de factores de recursos naturais.

Para Dunning e Lundan (2008), a situação política de um país está interligada a questões da sua sociedade, uma vez que não existe uma sem a outra, deste modo a **estabilidade social** é um dos fatores que facilita a estabilidade política. Como anteriormente referido, as frequentes ocorrências de desordem criam um ambiente de negócios desfavorável, que em alguns casos pode chegar à interrupção na produção, provocando o afastamento de investidores estrangeiros avessos ao risco (Biswas, 2002). Estas desordens sociais podem ser representativas de más condições socioeconómicas da população, conflitos internos, tensões religiosas ou étnicas, insegurança ou criminalidade, greves no sector público, revoltas populares e um baixo grau de liberdade civil.

Na literatura empírica, estabilidade social é muitas vezes uma parte integrante da análise da instabilidade política. Esta situação é frequentemente verificada quando os índices do risco político são utilizados para avaliar a instabilidade política, uma vez que indicadores de instabilidade social, como conflitos internos, condições socioeconómicas e tensões religiosas e étnicas, são incluídos na construção destes índices. Assim, o efeito

esperado da instabilidade social sobre os fluxos de entrada de IDE é o mesmo da instabilidade política, um efeito negativo.

A respeito do assunto, Schneider e Frey (1985, citado em Assunção, Forte e Teixeira 2011, p.11) analisaram a instabilidade social e concluíram que em países com frequentes tumultos e/ou revoltas populares atraem menos investidores estrangeiros, confirmando o efeito negativo deste determinante sobre a entrada de IDE nos países incluídos no estudo.

A Tabela 2.2-2 apresenta uma lista resumo dos efeitos dos determinantes instabilidade política e instabilidade social sobre o IDE de um país, encontrados nos trabalhos empíricos, bem como os indicadores utilizados para chegar a essa conclusão.

Tabela 2.2-2 – Instabilidade política e social - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores
Instabilidade política	A instabilidade política e a frequente ocorrência de desordem criam um ambiente de negócios desfavorável, onde muitas vezes os direitos de propriedade não são aplicados.	0	Bellak e Leibrecht (2009)	Índice de risco político
			Ledyeva (2009)	
			Cleeve (2008)	Média de liberdade política e civil
			Mhlanga, Blalock e Christy (2010)	
		+	Loree e Guisinger (1995)	Índice de risco político
			Samimi et al. (2011)	
			Sawkut et al. (2011)	Tipo de regime
			Biswas (2002)	
		-	Asiedu (2006)	Nº de assassinatos
			Biswas (2002)	Nº de golpes de Estado
Chan e Gemayel (2003)	Nº de revoltas			
Instabilidade social	A instabilidade social pode provocar uma interrupção na produção forçada.	-	Biswas (2002)	Duração do regime
		- (Esperado)	Chan e Gemayel (2003)	Índice de risco político
		- (Esperado)	Mhlanga, Blalock e Christy (2010)	
		- (Esperado)	Schneider e Frey (1985)	Nº de greves e revoltas
- (Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Conflitos internos		
- (Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Condições socioeconômicas		
- (Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Tensões religiosas e/ou étnicas		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Outro determinante importante na análise de um investimento estrangeiro é as **instituições políticas e económicas**. A importância deste determinante é confirmada pela alargada utilização deste determinante na literatura empírica para explicar o fluxo de entrada de IDE num país.

Para Dunning e Lundan (2008, p.304) não existe uma boa estrutura ou um bom *design* das instituições políticas e económicas porque isso irá depender de país para país, mas chegam a um entendimento naquilo que as instituições têm de atingir: supervisão das instituições financeiras, políticas macroeconómicas sólidas, políticas

para reforçar a concorrência, instituições para garantir os direitos de propriedade e contrato, transparência e responsabilidade no governo, políticas para garantir a participação no sistema político e políticas para aumentar a coesão social.

A literatura empírica enfatiza o grau de corrupção, a qualidade da burocracia, o Estado de Direito (aplicação da lei) e a proteção dos direitos de propriedade e contrato, incluindo os direitos de propriedade intelectual, como os indicadores que melhor medem a qualidade das instituições políticas e económicas de um país (Asiedu, 2006; Bevan e Estrin, 2000; Biswas, 2002; Cheung e Qian, 2009; Cleeve, 2008; Kinoshita e Campos, 2002; Ledyeva, 2009; Mohamed e Sidiropoulos, 2010). Considera-se que estes indicadores expressam a eficiência e a qualidade geral dos serviços públicos de um país.

Quanto maior for a corrupção, maior será o custo de uma empresa para lidar com autoridades locais, tanto em subornos como em tempo perdido (Kinoshita e Campos, 2002, p.8). Do mesmo modo, o excesso de regras e procedimento burocráticos no governo ou nos serviços públicos perturba o funcionamento da economia e dificulta a criação de empresas, pela lentidão e confusão do excesso de formalismos que significa. Esta dificuldade pode representar para as empresas um produto final mais caros e/ou menos competitivos com os do estrangeiro (Ehrlich e Lui, 1999).

As características do Estado de Direito, por sua vez, influenciam as relações de negócios com fornecedores, credores, trabalhadores e clientes. Uma empresa ou investidor será atraído por um sistema jurídico ágil, que impõe a aplicação da lei (*enforcement*) nos contratos, que salvaguarda os seu direitos em caso de conflito (Barro, 2000, pp.31-32).

Outro critério, que ganha especial atenção de empresas de alta tecnologia, cujo conhecimento é a sua vantagem competitiva, trata da proteção dos direitos de propriedade intelectual, na forma de patentes. Um país com fraca proteção dos direitos de propriedade apresenta um risco maior de confiscação e nacionalização, ou expropriação (Biswas, 2002).

Os autores dos estudos empíricos confirmaram o efeito negativo da corrupção nos fluxos de entrada de um país (Asiedu, 2006; Bevan e Estrin, 2000; Cleeve, 2008; Mohamed e Sidiropoulos, 2010). Outro estudo confirmou o efeito positivo que a qualidade da burocracia tem sobre as entradas de IDE (Kinoshita e Campos, 2002). Asiedu (2006), Kinoshita e Campos (2002) e Ledyeva (2009) confirmam o efeito esperado positivo do Estado de direito (aplicação da lei) nas entradas de IDE de um

país. Biswas (2002) concluiu o efeito positivo esperado da proteção dos direitos de propriedade na atração de IDE de um país.

A Tabela 2.2–3 apresenta uma lista resumo dos efeitos encontrados no IDE de um país nos trabalhos empíricos devido ao determinante qualidade institucional, bem como os indicadores utilizados para chegar a essa conclusão.

Tabela 2.2-3 – Qualidade institucional - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores
Qualidade institucional	As instituições políticas e económicas ditam as regras de funcionamento nos negócios, além de serem as responsáveis pela supervisão e aplicação das políticas e do Estado de direito.	+	Bevan e Estrin (2000)	Índice de corrupção
			Asiedu (2006)	
			Cleeve (2008)	
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)	
			Kinoshita e Campos (2002)	Índice da qualidade da burocracia
			Asiedu (2006)	Índice da eficácia do Estado de Direito
			Ledyeva (2009)	Índice do risco legislativo
			Biswas (2002)	Índice de proteção dos direitos autorais ICRG
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)	Perfil dos investimentos ICRG
			0	Cheung e Qian (2009)

Fonte: Elaborada pelo autor.

O grau de abertura da economia é o último determinante do grupo de determinantes do enquadramento político geral, com resultados significativos na explicação dos fluxos de entrada de IDE num país (Asiedu, 2006; Bevan e Estrin, 2000; Botrić e Škuflić, 2005; Cleeve, 2008; Kinoshita e Campos, 2002; Mhlanga, Blalock e Christy, 2010; Mohamed e Sidiropoulos, 2010; Samimi et al., 2011; Sawkut et al., 2009; Vijayakumar, Sridharan e Rao, 2010). Neste aspecto é necessário analisar as tarifas e outras formas de barreiras ao comércio internacional, tais como quotas ou controlos comerciais, que o país aplica e que as suas mercadorias sofrem por parte de países terceiros (Dunning e Lundan, 2008). Outro ponto a examinar são as restrições das taxas cambiais que podem se tornar uma barreira ao comércio e aumentar os riscos da dispersão da actividade das empresas por diferentes zonas monetárias (Botrić e Škuflić, 2005).

A literatura distingue o propósito do investimento para discutir este determinante, se o investimento procura aceder ao mercado local ou é realizado no sentido de aceder a fatores produtivos mais baratos.

O IDE com o propósito de aceder ao mercado local é muitas vezes impulsionado pelo isolamento do mercado, pois o intuito é “saltar” as elevadas barreiras comerciais

(Sawkut et al., 2009). A empresa, ao não conseguir efetuar as suas exportações para um determinado mercado, devido às elevadas barreiras, será levada a investir numa unidade externa para reproduzir o processo de produção e assim abastecer o mercado (IDE horizontal) (Kinoshita e Campos, 2002). Apesar do produto, porventura, ficar mais caro do que o produzido no país de origem, haverá uma compensação, visto que o valor das tarifas o tornaria ainda mais caro. Deste modo, a localização não será para melhorar a eficiência, mas antes para aceder ao mercado local pretendido, onde as barreiras comerciais se tornam uma espécie de proteção governamental, ao limitar a concorrência externa (Mohamed e Sidiropoulos, 2010).

O IDE com a intenção de aceder a factores produtivos mais baratos terá como orientação e motivação a exportação (IDE vertical), de forma a fornecer um produto mais barato aos mercados que anteriormente já servia, o que não invalida o fornecimento ao mercado do país acolhedor (Kinoshita e Campos, 2002). Neste tipo de investimento, orientado para a exportação, o facto de existirem barreiras ao comércio no país de acolhimento não traz vantagens, primeiro porque não protege o mercado destino da empresa, por este se encontrar no exterior, e, segundo, porque pode criar um custo adicional visto que em muitos dos processos produtivos é necessário importar determinados *inputs* (complementos, bens intermediários, máquinas, entre outros) (Vijayakumar, Sridharan e Rao, 2010). Neste tipo de IDE é necessário verificar se existem barreiras comerciais significativas, tanto no país de acolhimento como no país de destino dos produtos, porque em alguns casos estas barreiras podem eliminar as vantagens de localização.

Os resultados foram consensuais, uma vez que a maioria dos autores concluiu o efeito positivo de uma economia aberta (poucas barreiras comerciais) sobre a atração de IDE, exceto Bevan e Estrin (2000), Mohamed e Sidiropoulos (2010) e Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010) que chegaram a um resultado não significativo para a explicação das entradas de IDE num país.

A Tabela 2.2–4 apresenta uma lista resumo dos efeitos do determinante grau de abertura da economia, sobre o IDE de um país, encontrados nos trabalhos empíricos, bem como os indicadores utilizados para chegar a essa conclusão.

Tabela 2.2-4 – Grau de abertura da economia - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores
Abertura da economia	O grau de abertura da economia representa o nível de dificuldade em fazer trocas comerciais com o exterior.	0	Bevan e Estrin (2000)	% importações provenientes da UE-15
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)	(eXp+iMp)/PIB
			Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010)	
		+	Botrić e Škuflić (2005)	
			Cleeve (2008)	
			Samimi et al. (2011)	
			Sawkut et al. (2011)	
			Mhlanga, Blalock e Christy (2010)	
			Asiedu (2006)	Índice de abertura ICRG
			Kinoshita e Campos (2002)	Índice de liberalização externa

Fonte: Elaborada pelo autor.

2.2.2. Políticas de promoção ao investimento

Os determinantes citados até este ponto estão ligados ao enquadramento político geral do país acolhedor, no entanto os investidores estrangeiros também podem ser atraídos e influenciados por políticas de promoção ao investimento. Estas atrações representam justamente o tema do segundo grupo da lista de determinantes do país de acolhimento de Dunning e Lundan (2008): as políticas específicas para o IDE. As políticas destinadas a atrair IDE tendem a “comercializar” oportunidades de investimento através do aumento potencial do retorno, assim como da redução de obstáculos e de riscos associados ao IDE (Cleeve, 2008, p.4).

As políticas de promoção de IDE são referenciadas pela UNCTAD (2004) através de incentivos ao investimento. Os incentivos ao investimento são um instrumento político na competição global para a atração de IDE, através da oferta de benefícios consideráveis ligados ao funcionamento das empresas (por exemplo: menos tributação ou regulamentação facilitada). Os incentivos são oferecidos pelos diversos níveis de governação nacionais, regionais e locais, que têm o objetivo final de beneficiarem das externalidades positivas do IDE, tais como treino dos nacionais, contratação de fornecedores locais, investigação e desenvolvimento ou exportações (UNCTAD, 2004, p.5).

Os incentivos ao investimento podem agrupar-se em três tipos: incentivos financeiros, incentivos fiscais e outros incentivos (UNCTAD, 2004, pp.5-7). Os **incentivos financeiros** destinam-se a oferecer um leque de benefícios relacionados com o capital investido e seu risco, tais como subsídios a fundo perdido, empréstimos com

taxas mais baixas, garantias de crédito, cobertura de riscos ou facilidades no acesso ao financiamento.

Os **incentivos fiscais** são destinados a reduzir a taxa efetiva de imposto sobre as empresas, através, por exemplo, da isenção de impostos, da redução do imposto sobre o rendimento, da redução da contribuição para a segurança social, das isenções de impostos sobre as importações, das isenções fiscais nas exportações, da redução do imposto nas exportações de produtos manufaturados ou da redução de impostos para os expatriados.

Os **outros incentivos** representam todos os restantes incentivos, tais como: isenção ou redução das normas regulatórias de meio ambiente, saúde, segurança, trabalho ou outras (*incentivos regulatórios*); contratos governamentais preferenciais, mercado fechado a novas entradas ou a concessão de direitos de monopólio, proteção contra a concorrência das importações (*privilégios de mercado*); taxas de câmbio especiais para a eliminação de risco cambiais (*privilégios cambiais*); e redução do preço de serviços básicos (eletricidade, água, telecomunicações, transporte, etc.), além de outros serviços de assistência ao investidor como identificação de fontes de financiamento, implementação e gestão de projetos, realização de estudos de pré-investimento, informações sobre mercados, disponibilidade de matérias-primas e de fornecimento de infraestrutura, consultoria em processos de produção e técnicas de *marketing*, assistência com formação e reciclagem, instalações técnicas para o desenvolvimento de *know-how* ou para a melhoria do controle de qualidade (*serviços subsidiados*).

UNCTAD (2004, p.5) refere que os diferentes tipos de incentivos são frequentemente utilizados por diferentes tipos de países. Os países desenvolvidos utilizam principalmente os incentivos financeiros, por possuírem condições de usar subsídios ao investimento interno, enquanto os países em desenvolvimento, na melhor das hipóteses, podem usar um incentivo fiscal ao aliviar os encargos em impostos.

Além dos incentivos mencionados, a literatura trata dos **acordos de investimento internacional** como influenciadores do investidor estrangeiro na medida em que lhes pode trazer oportunidades de investimento, que sem eles eram difíceis de concretizar (Dunning e Lundan, 2008). Os acordos de investimento internacional constituem tratados entre países que abordam assuntos importantes para o investimento transfronteiriço, normalmente com o intuito de proteção, liberalização e promoção de tais investimentos (UNCTAD, 2008). Os tipos mais comuns são: os tratados bilaterais

de investimento, realizados entre dois países; os acordos de comércio preferencial e de investimento, o exemplo da integração económica, do livre comércio, parcerias económicas ou outros tipos de acordos similares abrangentes; e os tratados de dupla tributação que regulam a forma como os impostos incidem sobre o lucro global das empresas multinacionais (UNCTAD, 2008).

A literatura empírica foca-se principalmente nos incentivos fiscais (Bellak e Leibrecht, 2009; Loree e Guisinger, 1995; Sawkut et al., 2009; Root e Ahmed, 1978, citado em Assunção, Forte e Teixeira 2011, p.11; Cleeve, 2008) Os autores consideraram que uma carga tributária baixa ou benefícios fiscais são um incentivo relevante para os investidores. Os resultados foram consensuais, concluindo o efeito positivo esperado dos incentivos fiscais sobre o IDE.

Os incentivos financeiros não foram testados diretamente em estudos empíricos, devido a limitações de acesso aos dados, mas é esperado um efeito positivo. No que se refere ao determinante outros incentivos, Loree e Guisinger (1995) testaram o indicador requisitos de desempenho, considerando que a menor exigência por parte das autoridades pode constituir um incentivo. Os autores concluíram que quanto maior for os requisitos de desempenho, menores serão as entradas de IDE e, deste modo, comprovaram o efeito positivo deste determinante.

Acerca do determinante acordos de investimento internacional, a literatura empírica não verificou seus efeitos, devido à dificuldade em encontrar um indicador razoável, já que estes acordos têm efeitos de atração diferentes entre os investidores de diferentes países.

A Tabela 2.2–5 apresenta uma lista resumo dos efeitos dos determinantes das políticas de promoção ao IDE sobre o IDE de um país encontrados nos trabalhos empíricos, bem como os indicadores utilizados para chegar a essa conclusão.

Tabela 2.2-5 – Políticas de promoção ao IDE - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores	
Incentivos fiscais	As políticas destinadas a atrair IDE tendem a comercializar oportunidades de investimento através do aumento potencial do retorno, da redução de obstáculos e de riscos associados ao IDE.	+	Bellak e Leibrecht (2009)	Taxa efectiva de imposto (carga tributária)	
			Loree e Guisinger (1995)		
			Root e Ahmed (1978)		
			Sawkut et al. (2009)		
		0	Cleeve (2008)	Isonção de impostos (temporários)	
			Root e Ahmed (1978)	Benefícios fiscais oferecidos a setores específicos	
		+ (Esperado)	UNCTAD (2004)		Redução da contribuição para a segurança social
					Isonções de impostos sobre as importações
					Isonções fiscais nas exportações
					Redução do imposto nas exportações de produtos manufaturados
Redução de impostos para os expatriados					
+ (Esperado)	UNCTAD (2004)		Subsídios a fundo perdido		
			Empréstimos com taxas mais suaves		
			Garantias de crédito		
			Cobertura de riscos		
Outros incentivos		-	Loree e Guisinger (1995)	Requisitos de desempenho (inquérito realizado pelos autores)	
		0	Cleeve (2008)	Repatriação de lucros	
		+ (Esperado)	UNCTAD (2004)		Incentivos regulatórios
					Privilégios de mercado
Acordos de investimento internacional		+ (Esperado)	Dunning e Lundan (2008); UNCTAD (2008)	Privilégios cambiais	
				Serviços subsidiados	
				Tratados bilaterais de investimento	
				Acordos de comércio preferencial e de investimento	
				Tratados de dupla tributação	

Fonte: Elaborada pelo autor.

2.2.3. Determinantes económicos por tipo de produção internacional

O último grupo da lista de determinantes do país de acolhimento é o dos determinantes económicos por tipo de produção internacional (Dunning e Lundan, 2008). Baniak, Cukrowski e Herczyński (2002, p.5) mencionam que este último grupo de determinantes é o mais importante economicamente para a localização do IDE, visto que serão sempre considerados pelas empresas, desde que haja um quadro político favorável para o IDE.

Como foi referido na secção Paradigma Eclético de Dunning, o tipo de produção internacional pode assumir quatro tipos de motivação: em busca de recursos, em busca de mercado, em busca de eficiência ou em busca de ativos estratégicos. Apesar de serem

distintos, cada vez mais as multinacionais combinam duas ou mais motivações acima indicadas.

A secção atual apresenta evidências empíricas que esclarecem os efeitos dos determinantes económicos por tipo de produção internacional sobre os fluxos de entrada de IDE, que levam as empresas a instalar as unidades produtivas no exterior (Dunning e Lundan, 2008, pp.67-68).

I. IDE em busca de recursos

O IDE em **busca de recursos** trata-se de um IDE vertical, uma vez que as empresas que realizam este tipo de investimento são motivadas pela maior quantidade ou qualidade de recursos particulares e específicos a um menor custo real, em comparação com o que conseguiriam no seu país de origem, o que as torna mais rentáveis e competitivas nos mercados onde atuam. Deste modo, este tipo de IDE destina-se a servir principalmente, mas não exclusivamente, o mercado do país de origem e países terceiros através da exportação (Dunning e Lundan, 2008, pp.67-68; Kinoshita e Campos, 2002, p.4).

Dunning e Lundan (2008) relatam três padrões de IDE em busca de recursos, o primeiro é aquele que procura recursos físicos, tais como recursos naturais, matérias-primas, componentes e outros *inputs*, tendo como objetivos a minimização de custos e a segurança das fontes de abastecimento. O segundo é aquele que procura o factor trabalho, no qual importa o baixo custo da mão-de-obra não qualificada, além da disponibilidade e do custo da mão-de-obra qualificada. O terceiro padrão é aquele motivado pela necessidade da empresa em adquirir capacidade tecnológica, habilidades organizacionais e experiência em gestão ou em *marketing*.

Dunning e Lundan (2008, p.325) salientam quatro determinantes do país de acolhimento possíveis de serem analisados quando se realiza um IDE em busca de recursos: o custo da terra e das construções (rendas e taxas); a qualidade, custo e/ou segurança das fontes de abastecimento de recursos naturais, matérias-primas, componentes ou outros *inputs*; o custo da mão-de-obra não qualificada; e a disponibilidade e custo da mão-de-obra qualificada.

A literatura empírica apenas abordou três dos quatro determinantes acima citados, com algumas diferenças. São eles: dotação de recursos naturais, custo da mão-de-obra não qualificada e disponibilidade da mão-de-obra qualificada. A **dotação de**

recursos naturais é citada, conjuntamente com a dimensão do mercado, como o determinante mais importante para explicação dos fluxos de ingresso de IDE num país.

Este facto é explicado, em parte, pela grande importância do petróleo e dos seus derivados na economia mundial e, principalmente, pelo crescimento das economias emergentes, cujo exemplo é a China (Cheung e Qian, 2009). Deste modo, regiões, que apresentem uma abundância natural em petróleo, atrairão mais IDE (Ledyaeva, 2009). Isto explica porquê países como Angola, ricos em petróleo, usufruem de elevados fluxos de IDE, apesar das suas frequentes instabilidades internas, se comparados a outros países da região (Mohamed e Sidiropoulos, 2010).

Deste determinante espera-se um efeito positivo em relação ao fluxo de entrada de IDE num país (Asiedu, 2006; Cheung e Qian, 2009; Kinoshita e Campos, 2002; Ledyaeva, 2009; Mhlanga, Blalock e Christy, 2010; Mohamed e Sidiropoulos, 2010; Sawkut et al., 2009). Os resultados dos trabalhos empíricos foram unânimes ao identificar o efeito positivo da dotação de recursos naturais sobre os fluxos de entrada de IDE, como era de se esperar.

Em relação à mão-de-obra, o IDE está tradicionalmente ligado à procura de mão-de-obra barata, que muitas das vezes significa mão-de-obra não qualificada. Os investidores estrangeiros com cadeias produtivas de trabalho intensivas, ou pouco qualificadas, tendem a procurar países que ofereçam salários mais baixos do que os do país de origem, para assim diminuírem os seus altos custos relativos ao trabalho (Botrić e Škuflić, 2005, p.2; Dunning e Lundan, 2008, p. 68).

Diante dos fatos mencionados, o **custo da mão-de-obra não qualificada** tornou-se um determinante importante e amplamente utilizados pela literatura empírica para explicar os fluxos de entrada de IDE (Bellak e Leibrecht, 2009; Bevan e Estrin, 2000; Biswas, 2002; Botrić e Škuflić, 2005; Loree e Guisinger, 1995; Cheung e Qian, 2009; Vijayakumar, Sridharan e Rao, 2010; Kinoshita e Campos, 2002; Sawkut et al., 2009). O efeito esperado deste determinante sobre o IDE é negativo, visto que quanto maiores forem os salários, menor será a entrada de IDE.

A maioria dos estudos obteve resultados dentro do esperado, constatando o efeito negativo do determinante custo da mão-de-obra não qualificada sobre o IDE. No entanto, Botrić e Škuflić (2005) concluíram um efeito contrário ao esperado, estes autores justificaram o resultado positivo com a possibilidade dos investidores estrangeiros não se importarem em ter que pagar salários mais altos, se isso representar trabalhadores mais qualificados e produtivos. Já Cheung e Qian (2009) concluíram que

verificando-se a oferta das vantagens de custo em países em desenvolvimento, o efeito é negativo. Mas, os mesmos autores notaram que o resultado foi o inverso nos países desenvolvidos. A explicação dada advém do facto de que o IDE para países desenvolvidos é motivado pela possibilidade de acesso a tecnologias avançadas e ao *know-how* de gestão, os quais estão geralmente associados com trabalhadores qualificados e com salários mais elevados.

Outro determinante associado à mão-de-obra é a **disponibilidade de mão-de-obra qualificada**. Uma força de trabalho mais qualificada tem maior capacidade para aprender e adotar rapidamente novas tecnologias, além de ser geralmente mais produtiva (Sawkut et al., 2009, p.8). Este determinante também poderá significar para o investidor estrangeiro uma importante poupança nos custos de treinamento dos trabalhadores locais (Kinoshita e Campos, 2002, p.6). O efeito esperado deste determinante sobre IDE é positivo, quanto maior for o nível de qualificação do capital humano, maior será a entrada de IDE. O efeito positivo foi confirmado, pois todos os autores chegaram ao mesmo resultado sobre o efeito do determinante disponibilidade de mão-de-obra qualificada.

Dunning e Lundan (2008, p.325) referiram mais dois determinantes que não foram abordados pela literatura empírica, o **custo da terra e das construções (rendas e taxas)** e a **qualidade, custo e/ou segurança das fontes de abastecimento de matérias-primas, componentes ou outros *inputs***. Este último, especificamente, não é abordado por se tratar de um determinante em que a análise é exclusiva de cada empresa ou sector.

A Tabela 2.2–6 apresenta uma lista resumo dos efeitos dos determinantes económicos sobre os IDE em busca de recursos, encontrados nos trabalhos empíricos, bem como dos indicadores utilizados.

Tabela 2.2-6 – IDE em busca de recursos - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores
Dotação de recursos naturais	Os recursos naturais são um sector de atividade muito atraente pelas suas grandes margens de rentabilidade.	+	Cheung e Qian (2009)	(Minerais + Metais + Petróleo) / Exportações totais
			Asiedu (2006)	(Minerais + Petróleo) / Exportações totais
			Sawkut et al. (2009)	(Minerais + Petróleo) / Exportações totais
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)	(Petróleo) / Exportações totais
		0	Ledyeva (2009)	Produção industrial de petróleo + gás
			Mhlanga, Blalock e Christy (2010)	Investimento na indústria extrativa
Custo da mão-de-obra não qualificada	Os baixos salários diminuem os custos relativos ao trabalho, tornando a empresa mais competitiva.	-	Bellak e Leibrecht (2009)	Custo unitário do trabalho
			Bevan e Estrin (2000)	Custo unitário do trabalho no setor de manufatura
			Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010)	Salários e remessas dos trabalhadores
		0	Sawkut et al. (2009)	Taxa de salário nominal
			Kinoshita e Campos (2002)	Salário médio (Salário / trabalhador)
			Biswas (2002)	Salário médio (Salário / trabalhador)
		+	Loree e Guisinger (1995)	Salário médio (Salário / trabalhador)
-/+	Botrić e Škuflić (2005)	Salário médio no setor de manufatura		
Disponibilidade da mão-de-obra qualificada	Uma força de trabalho qualificada aprende e adota novas tecnologias rapidamente, além de ser mais produtiva.	+	Asiedu (2006)	% Alfabetização de adultos
			Cleeve (2008)	% Analfabetismo de adultos
			Kinoshita e Campos (2002)	Taxa de escolarização do ensino secundário
			Sawkut et al. (2009)	
Custo da terra e das construções (rendas e taxas)	O custo da terra e das construções para as instalações da empresa refletem um valor importante do investimento inicial, sendo elevado torna-se mais demorado de recuperar.	-(Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Sem indicadores testados
Matérias-primas, componentes ou outros <i>inputs</i>	Estes fatores produtivos são essenciais para a manutenção da atividade comercial, estes refletem-se no custo e na qualidade do produto final.	-(Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Custos
		+(Esperado)		Qualidade
				Segurança das fontes de abastecimento

Fonte: Elaborada pelo autor.

II. IDE em busca de mercado

O IDE em **busca de mercado**, ocorre para manter e proteger mercados existentes ou para explorar e promover novos mercados. Na maioria dos casos, os mercados de acolhimento já teriam sido anteriormente servidos por exportações. No

entanto, no caso de existirem tarifas ou outras barreiras, esta pode não ser a melhor forma de fornecer o mercado. A dimensão do mercado também pode justificar que a partir de determinado ponto se passe a justificar uma produção local (Dunning e Lundan, 2008, pp.69-71). O principal fato motivador é que novos mercados oferecem uma boa oportunidade para as empresas se manterem competitivas, crescendo dentro da indústria, bem como significam a possibilidade de alcançar economias de escala e de gama (Baniak, Cukrowski e Herczyński, 2002). Este tipo de investimento caracteriza-se por ser um IDE horizontal, em razão de replicar o processo de produção do país de origem no país de acolhimento, tendo o objetivo de servir melhor o mercado de destino (Kinoshita e Campos, 2002; Botrić e Škuflić, 2005)

Dunning e Lundan (2008, pp.69-71) citam, além da dimensão e das perspectivas de crescimento do mercado, mais quatro razões que podem levar uma empresa a realizar um IDE em busca de mercado. A primeira deriva do facto de os principais clientes e fornecedores terem criado instalações de produção no estrangeiro, implicando que a empresa precise segui-los no exterior para manter o seu negócio. A segunda razão é a necessidade dos seus produtos precisarem de ser adaptados aos costumes culturais, aos gostos e as necessidades locais, e aos recursos e capacidades endógenas. A terceira resulta dos menores custos de produção e de transação ao servir um mercado a partir de uma produção local, ao invés de fazê-lo à distância. A quarta razão prende-se ao facto de a empresa considerar necessário, em termos de estratégia, ter uma presença física nos principais mercados servidos pelos seus concorrentes, por motivos defensivos ou agressivos.

Dunning e Lundan (2008, p.325) destacam seis determinantes do país de acolhimento possíveis de serem analisados quando se realiza um IDE em busca de mercado: a dimensão do mercado; o crescimento do mercado; as preferências de consumo específicas do país; a distância psicológica; o acesso a mercados regionais integrados; e a estrutura do mercado (monopolista, oligopolista etc.).

A literatura empírica focou-se principalmente na **dimensão do mercado** dentro dos determinantes económicos do IDE em busca de mercado referidos anteriormente, por este ser considerado o grande impulsionador do IDE (Asiedu, 2006). Um grande mercado apresenta um maior potencial devido à grande procura de bens e serviços (Mhlanga, Blalock e Christy, 2010), traduzindo-se, assim, numa maior oferta de oportunidades de investimento (Bevan e Estrin, 2000). Um grande mercado também aumenta a probabilidade de recuperação dos custos de IDE (Bellak e Leibrecht, 2009),

além de possibilitar economias de escala (Mhlanga, Blalock e Christy, 2010; Bevan e Estrin, 2000), de indicar uma abundância de capital e um bom clima de investimento (Sawkut et al., 2009).

O efeito esperado deste determinante é positivo em relação ao fluxo de entrada de IDE num país (Asiedu, 2006; Bellak e Leibrecht, 2009; Bevan e Estrin, 2000; Botrić e Škuflić, 2005; Cheung e Qian, 2009; Cleeve, 2008; Kinoshita e Campos, 2002; Ledyeva, 2009; Loree e Guisinger, 1995; Mhlanga, Blalock e Christy, 2010; Mohamed e Sidiropoulos, 2010; Samimi et al., 2011; Sawkut et al., 2009; Vijayakumar, Sridharan e Rao, 2010), quanto maior a dimensão de mercado, maior serão as entradas de IDE.

Os resultados foram convincentes, uma vez que a maioria dos indicadores confirmou o efeito positivo esperado. Só Cheung e Qian, (2009) surpreenderam com o resultado contrário ao esperado nos países desenvolvidos, visto que encontraram um efeito negativo sobre as entradas de IDE.

Outro determinante analisado pela literatura empírica foi o **crescimento do mercado** (Cheung e Qian, 2009; Cleeve, 2008; Mhlanga, Blalock e Christy, 2010; Mohamed e Sidiropoulos, 2010; Schneider e Frey, 1985, citado em Assunção, Forte e Teixeira 2011, p.14; Vijayakumar, Sridharan e Rao, 2010). Neste aspecto, um país, que apresente um elevado crescimento da economia, oferece oportunidades relativamente melhores às empresas para realizarem lucros rápidos, sendo um incentivo ao investimento de raiz (Mhlanga, Blalock e Christy, 2010).

Desta forma, o efeito esperado sobre o IDE é positivo, significando que uma maior taxa de crescimento deverá atrair mais investimento estrangeiro. Os resultados foram ao encontro das expectativas, pois a maioria dos indicadores utilizados pelos autores confirmou o efeito positivo do determinante crescimento do mercado no fluxo de entrada de IDE num país, tendo os restantes apresentado um efeito insignificativo.

A **distância psicológica** pressentida pelo gestor entre o país de origem e o país de acolhimento citada por Dunning e Lundan (2008, pp.69-71) é outro determinante testado (Loree e Guisinger, 1995). No entanto, alguns autores preferiram incluir os efeitos deste determinante nos custos de transporte e de comunicação (Bellak e Leibrecht, 2009; Bevan e Estrin, 2000; Cheung e Qian, 2009; Kinoshita e Campos, 2002). O raciocínio que suporta este determinante é o de que um investidor estrangeiro terá de interagir com agentes do país de acolhimento (Estado ou instituições públicas, trabalhadores locais, concorrência, clientes etc.) para o funcionamento normal do

negócio. Desta forma, semelhanças culturais entre o país de origem e o de destino facilitarão as relações comerciais (Loree e Guisinger, 1995, p.289).

A distância psicológica é difícil de contornar e, por vezes, inibe um investidor de se internacionalizar (Dunning e Lundan, 2008, pp.69-71). Neste ponto, a semelhança cultural, o idioma, as crenças, as atitudes, as tradições o sistema político em vigor, o desenvolvimento industrial, as práticas de negócios, o nível educacional e até as condições climáticas são algumas das possíveis informações analisadas pelo investidor (Rosa, 2006). Deste modo, é esperado um efeito negativo sobre os fluxos de entradas de IDE, o qual foi confirmado por Loree e Guisinger (1995).

As **economias de aglomeração** são o último determinante testado pela literatura empírica (Kinoshita e Campos, 2002, Cheung e Qian, 2009) neste grupo de determinantes em busca de mercado. Kinoshita e Campos explicam que “economias de aglomeração surgem quando existem externalidades positivas pela localização perto de outras unidades económicas, devido à presença de transferências de conhecimento (*spillovers*), mercados de trabalho especializado e redes de fornecedores” (Kinoshita e Campos, 2002, p.9). Investidores estrangeiros podem sentir-se atraídos a investir num país que possua fluxos de entrada de IDE elevados, ao deduzirem sinais diretos e indiretos de decisões passadas, realizadas por outros investidores estrangeiros (Cheung e Qian, 2009, p.13).

A quantidade de IDE poderá induzir que o país possui condições locais favoráveis que foram percebidas pelos investidores existentes. Desta forma, o investidor estrangeiro é atraído a investir, de modo a aproveitar também as condições do país, além de tirar proveito de experiências acumuladas por seus semelhantes e/ou criar negócio entre sujeitos que lhe são familiares (Kinoshita e Campos, 2002, p.14; Cheung e Qian, 2009, p.13). Consequentemente, o efeito esperado deste determinante é positivo em relação aos fluxos de entrada de IDE de um país, o que foi confirmado nos trabalhos de Kinoshita e Campos (2002) e de Cheung e Qian (2009).

Como é verificado, existem três determinantes indicados por Dunning e Lundan (2008) que não foram abordados pela literatura empírica: as preferências de consumo específicas do país, o acesso a mercados regionais integrados e a estrutura do mercado.

Dunning e Lundan (2008) entendem que um investidor pode ser atraído a satisfazer uma demanda específica, existente num determinado país, devido à sua dimensão ou à falta de concorrência, podendo representar um nicho de mercado e/ou uma clientela certa. Este investidor tenderá a tratar estas filiais como unidades

independentes de produção local, para serem mais sensíveis às questões culturais e às necessidades locais, isto com o intuito de melhor responder as **preferências de consumo específicas do país** (Dunning e Lundan, 2008).

O **acesso a mercados regionais integrados**, como a UE e a NAFTA, é percebido pelos autores como uma importante vantagem para a empresa, em razão de que, uma vez tendo uma unidade de produção em um ou mais países, ela poderá atender a todos os países da região. Deste modo, uma localização que permita o acesso a mercados regionais integrados, possibilitará a ampliação do mercado alvo, devido às menores barreiras que isso significa, tanto tarifárias como regulatórias (Dunning e Lundan, 2008).

O último determinante, também importante para o investidor, é a **estrutura do mercado**, uma vez que determinadas estruturas poderão proporcionar excelentes oportunidades de negócio, como, por exemplo, poder beneficiar-se de um monopólio através de um IDE e, conseqüentemente, poder controlar os preços do seu produto (Dunning e Lundan, 2008).

A Tabela 2.2-7 apresenta uma lista resumo dos efeitos dos determinantes económicos sobre os IDE em busca de mercado, encontrados nos trabalhos empíricos, bem como dos indicadores utilizados para chegar a essas conclusões.

Tabela 2.2-7 – IDE em busca de mercado - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores		
Dimensão do mercado	Um grande mercado apresenta maior potencial devido à grande procura de bens e serviços, traduzindo-se assim numa maior oferta de oportunidades de investimento.	+	Asiedu (2006)	PIB		
			Bellak e Leibrecht (2009)			
			Bevan e Estrin (2000)			
			Ledyaeva (2009)			
			Mhlanga, Blalock e Christy (2010)			
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)			
			Samimi et al. (2011)			
			Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010)			
		0	0/-	Cleeve (2008)	PIB <i>per capita</i>	
				Kinoshita e Campos (2002)		
				Loree e Guisinger (1995)		
				Sawkut et al. (2009)		
				Ledyaeva (2009)		Densidade Populacional
				Samimi et al. (2011)		N ° de habitantes
0/+	0/+	Mohamed e Sidiropoulos (2010)	PIB			
		Botrić e Škuflić (2005)				
				PIB <i>per capita</i>		
				PIB		

Continua.

Tabela 2.2-7 – IDE em busca de mercado - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos (Continuação).

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores
Crescimento do mercado	Um elevado crescimento da economia oferece a possibilidade de realização de lucros rápidos.	+	Schneider e Frey (1985)	Taxa de crescimento real do PNB
			Mohamed e Sidiropoulos (2010)	Taxa de crescimento real do PIB
			Cleeve (2008)	Taxa de crescimento do PIB
		Cheung e Qian (2009)		
		0	Mhlanga, Blalock e Christy (2010)	Índice de produção industrial
Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010)				
Distância psicológica	Grandes diferenças culturais aumentam a distância psicológica percebida pelo investidor, inibindo-o de investir.	-	Loree e Guisinger (1995)	Distância Cultural (dimensões culturais de Geert Hofstede)
Efeitos de aglomeração	Os efeitos de aglomeração refletem ao investidor uma sensação de menor incerteza, devido ao sucesso de outros investidores.	+	Kinoshita e Campos (2002)	Stock desfasado de IDE
			Cheung e Qian (2009)	IDE chinês no país de acolhimento / IDE total chinês
Preferências de consumo específicas do país	Satisfazer as preferências de consumo específicas do país poderá representar uma clientela certa para um investidor.	+ (Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Sem indicadores testados
Acesso a mercados regionais integrados	O acesso a mercados regionais integrados amplia o mercado alvo, devido às menores barreiras tarifárias e regulatórias.	+ (Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Sem indicadores testados
Estrutura do mercado	A estrutura do mercado poderá proporcionar oportunidades, como o benefício de um monopólio.	+ (Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Sem indicadores testados

Fonte: Elaborada pelo autor.

III. IDE em busca de eficiência

Num nível mais adiantado da internacionalização, é normal que uma empresa distribua várias etapas da cadeia de produção por diferentes países, isto para aproveitar vantagens que estes apresentem nestas etapas, conseguindo assim uma diversificação do risco com concentração da produção para a exportação em alguns mercados (Dunning e Lundan, 2008, p.72). No que se refere ao IDE em **busca de eficiência**, uma empresa faz este tipo de produção internacional com o objetivo de ganhar com a governança comum

de atividades geograficamente dispersas, racionalizando os investimentos já realizados (em busca de recursos e/ou mercado), e com isso, aproveitando as economias de escala e de escopo.

Segundo Dunning e Lundan (2008, p.72), o IDE em busca de eficiência pode ser realizado de duas formas, a primeira é quando uma empresa tenciona tirar vantagens com as diferenças no custo e na disponibilidade de dotações de fatores tradicionais de diferentes países, países desenvolvidos e em desenvolvimento. Isto é, concentrar as atividades de valor acrescentado intensivas em capital, tecnologia e informação em países desenvolvidos e concentrar as atividades intensivas em trabalho e recursos em países em desenvolvimento, devido ao custo mais baixo destes fatores. A segunda acontece em países com estruturas económicas semelhantes, onde o objetivo é retirar vantagens das economias de escala e de escopo, além das diferenças de gostos e capacidades de abastecimento. Nesta última, as diferenças dos países acolhedores no ambiente empresarial, ao nível das políticas económicas, dos benefícios fiscais, do ambiente institucional, da natureza da procura do consumidor, das características da concorrência local, entre outros, desempenham um papel mais importante do que as dotações de fatores tradicionais (Dunning e Lundan, 2008, p.72).

Dunning e Lundan (2008, p.325) referem quatro determinantes de análise por parte do investidor em relação ao país de acolhimento, quando é realizado um IDE em busca de eficiência: (I) os custos dos recursos e capacidades citados no IDE em busca de recursos, (II) os custos de transporte e de comunicação, (III) uma futura adesão a um mercado regional integrado (exemplo da União Europeia), e por último (IV) a qualidade das instituições que facilitam o mercado.

Os **custos dos recursos e capacidades** são um determinante importante para um investidor analisar a possibilidade de deslocalizar algumas das etapas da cadeia de produção para outros países e, com isso, aproveitar vantagens que estes apresentam nessas etapas (Dunning e Lundan, 2008, p.72). Como exemplo, uma etapa intensiva em trabalho terá vantagens de custo em países com baixo nível salarial da população. Por outro lado, uma etapa com foco em recursos naturais terá mais vantagens de custo em países com uma grande notação de recursos naturais. Deste modo, uma multinacional pode dispersar a sua cadeia de produção por vários países para se beneficiar de vantagens de custo. O procedimento de análise deste determinante é baseado na análise realizada para os determinantes económicos do IDE em busca de recursos.

Em relação aos **custos de transporte e de comunicação**, a literatura empírica analisa este determinante através da distância entre o país de origem e o de destino do IDE (Bellak e Leibrecht, 2009; Bevan e Estrin, 2000; Cheung e Qian, 2009; Kinoshita e Campos, 2002). Apesar de uma maior distância determina maiores custos de transporte e de comunicação, os autores citam a relação não linear entre este determinante e a distância entre o país de origem e de destino. A distância é utilizada como instrumento para medir os custos de transporte e de comunicação, bem como o impacto das diferenças culturais e de idioma, os custos da utilização de pessoal expatriado, os custos de informação dos direitos de propriedade locais, das regulamentações e dos sistemas fiscais (Bevan e Estrin, 2000, p.10).

Segundo Kinoshita e Campos (2002), o efeito esperado dos custos de transporte e de comunicação dependerá do tipo de IDE realizado, se em busca de recursos ou se em busca de mercado. O objetivo será sempre a diminuição destes custos para efeitos de eficiência da multinacional, deste modo uma localização perto do mercado consumidor terá vantagens. No caso do IDE em busca de mercado, uma maior distância entre o país de origem e o país de consumo da produção, implicará em maiores custos de transporte e de comunicação para as exportações. Entende-se que este custo fixo atuará como um incentivo ao IDE nesse mercado, no sentido de explorar as economias de escala, tornando, assim, a multinacional mais eficiente. Em relação ao IDE em busca de recursos, o mercado consumidor situa-se fora do país investido, assim, uma maior distância implica maiores custos de transporte e de comunicação, provocando um efeito negativo sobre o IDE, uma vez que torna a multinacional menos eficiente.

Os resultados dos trabalhos empíricos foram ao encontro do referido no parágrafo anterior. Bellak e Leibrecht (2009) e Bevan e Estrin (2000) chegaram a um efeito negativo sobre o IDE, justificado pelos incentivos ao IDE em busca de recursos dos países analisados. Já Cheung e Qian (2009) obtiveram um efeito positivo sobre o IDE em países em desenvolvimento, devido às oportunidades de negócio, fruto de um mercado pouco explorado, e o efeito contrário em países desenvolvidos, justificado pelos mercados já muito explorados. Kinoshita e Campos (2002) concluíram que uma maior distância tem um efeito positivo sobre o IDE em busca de mercado, sugerindo que os investidores optaram por substituir os custos de transporte por uma produção local.

O próximo determinante refere-se ao impacto do anúncio de um envolvimento ou potencial envolvimento em acordos de comércio preferencial e de investimento,

como por exemplo, em acordos de integração económica, do livre comércio, parcerias económicas ou outros tipos de acordos abrangentes similares. Investidores de países terceiros puderam vislumbrar oportunidades em localidades nestas situações, pelo facto de evitarem tarifas sobre as exportações para a região, ou de se beneficiarem do aumento do comércio e do crescimento económico, através de economias de escala, fruto da estimulante demanda que a região representa (Bevan e Estrin, 2000, p.9).

No contexto da UE, a adesão de economias em transição ao mercado único europeu, fornece aos investidores da UE uma oportunidade de deslocalização em direção a países com mão-de-obra mais barata. Além disso, a perspectiva de adesão à UE tende a reduzir o risco do país, devido aos requisitos de adesão, tais como garantias em termos de estabilidade macroeconómica, estabilidade política, ambiente institucional e jurídico (Bevan e Estrin, 2000, p.9).

Deste modo, uma **futura adesão a um mercado regional integrado** transmite ao investidor estrangeiro uma boa indicação sobre o país. Para os investidores estrangeiros do mercado regional integrado, representará uma oportunidade de eficiência, devido à possibilidade da deslocalização de etapas da cadeia de produção à procura de fatores produtivos mais baratos.

Bevan e Estrin (2000) verificaram a diferença de IDE antes e depois dos anúncios de adesão a um mercado regional integrado como indicador, para vislumbrar possíveis alterações no fluxo de entrada de IDE. Estes autores analisaram 11 países da Europa central e oriental que anunciaram uma futura adesão à UE, os resultados deste indicador foram insignificativos exceto para a República Checa, Hungria, Polónia e Eslováquia, ao apresentar um efeito positivo sobre o fluxo de entrada de IDE. Bevan e Estrin (2000) justificaram os resultados pela proximidade destes países a mercados ocidentais mais desenvolvidos, donde foram beneficiados por IDE em busca de eficiência, principalmente devido à mão-de-obra barata.

O determinante da **qualidade das instituições que facilitam o mercado** já foi referido e explicado no grupo de determinantes do enquadramento político geral, com a denominação de “qualidade institucional”, e, por isso, não será novamente exposto neste ponto.

A Tabela 2.2–8 apresenta uma lista resumo dos efeitos dos determinantes sobre o IDE em busca de eficiência, encontrados nos trabalhos empíricos, bem como os indicadores utilizados.

Tabela 2.2-8 – IDE em busca de eficiência - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores
Custos dos recursos e capacidades citados no IDE em busca de recursos	Custos dos recursos podem representar um incentivo a deslocalizar etapas da cadeia produtiva para outro país, de modo a aproveitar vantagens de custo.		Ver Tabela 2.2-6.	
Custos de transporte e de comunicação	Os custos de transporte e de comunicação fruto da distância podem representar a inviabilidade de um projeto.	-	Bellak e Leibrecht (2009) Bevan e Estrin (2000)	Distância entre o país de origem e de acolhimento
		+/-	Cheung e Qian (2009)	
		+	Kinoshita e Campos (2002)	Distância entre o país e a Alemanha (Dusseldorf)
Futura adesão a um mercado regional integrado	Possibilidade de evitar tarifas sobre as exportações para a região, além de proporcionar uma estimulante demanda.	0/+	Bevan e Estrin (2000)	Anúncios de adesão a um mercado regional integrado
Qualidade das instituições que facilitam o mercado	As instituições políticas e econômicas ditam e supervisionam a aplicação das regras de funcionamento nos negócios.		Ver Tabela 2.2-3.	

Fonte: Elaborada pelo autor.

IV. IDE em busca de ativos estratégicos

O último grupo de determinantes econômicos por tipo de produção internacional é o IDE em **busca de ativos estratégicos**. Este, conforme Dunning e Lundan (2008, pp.72-74), é realizado com base na estratégia de longo prazo e prende-se com o objetivo de aumentar o portfólio global da empresa de ativos físicos e de competências humanas. O IDE em busca de ativos estratégicos apresenta um significativo contributo para a sustentação da empresa, para o reforço das suas vantagens competitivas (vantagens específicas *Ownership*) ou para o enfraquecimento dos concorrentes. Neste ponto, as fusões e aquisições podem representar um exemplo de IDE visto que proporciona a ampliação do poder de mercado, ajudando a enfrentar a concorrência além de aumentar a quota de mercado.

Os mesmos autores indicam quatro pontos a observar em relação ao país de acolhimento quando algum investidor pretende realizar um investimento com este objetivo, estes são: (I) as políticas de concorrência (incluindo as multinacionais); (II) a existência de ativos tecnológicos, de gestão e outros relacionados com a atividade; (III) capacidade e ambiente inovador ao nível empresarial e educacional; e (IV) Infraestrutura física (portos, estradas, ferrovias, aeroportos, energia, telecomunicações etc.) (Dunning e Lundan, 2008, pp.325-326).

As **políticas de concorrência** têm como objetivo defender o consumidor ao resolver os problemas inerentes do monopólio ou do abuso de uma posição de mercado dominante de uma empresa. As leis e regulamentos gerais da concorrência atuam em três ambientes: relações e acordos entre empresas independentes entre si; atuações de uma única empresa no mercado; e combinações estruturais de empresas independentes (por exemplo fusões ou aquisições) (OCDE, 2002, p.10).

Deste modo, as políticas de concorrência (ou falta delas) de um país tornam-se importantes para um investidor estrangeiro, na medida em que podem criar uma oportunidade de aquisição de ativos estratégicos, melhorando assim a competitividade local e/ou global da empresa. Estes ativos estratégicos proporcionam vantagens consideráveis à empresa, podendo ser: acordos entre a concorrência ou os fornecedores; a criação de um monopólio ou de uma posição dominante no mercado; e a aquisição de uma empresa estratégica no mercado. As vantagens proporcionadas podem ser o acesso a novos mercados, a criação de sinergias de I&D ou economias de produção, o aumento do poder de compra no mercado, a redução de custos de transação, o acesso a novas habilidades organizacionais, a diluição dos gastos administrativos, o aumento da flexibilidade estratégica ou a melhora do *spread* através da diminuição dos riscos da empresa (Dunning e Lundan, 2008, pp.72-74).

Os próximos dois determinantes apresentam uma relação, a aquisição de **ativos tecnológicos, de gestão e outros relacionados com a atividade da empresa**, e a capacidade e **ambiente inovador ao nível empresarial e educacional**. A aquisição de ativos tecnológicos, de gestão e outros relacionados com a atividade da empresa pode significar um importante aumento de lucros devido à melhor produtividade ou às habilidades de gestão que estes podem representar. A capacidade da empresa em adquirir, organizar e aplicar novos conhecimentos é um ingrediente essencial para a inovação, mas nem sempre o ambiente empresarial e educacional do país de origem permitem a aquisição destes ativos com facilidade (Smith e Sharif, 2007, p.646).

Um ambiente inovador ao nível empresarial e educacional possibilitará a um investidor ter acesso a indivíduos qualificados e competentes em diversas áreas que permitirão à empresa inovar, tanto ao nível tecnológico como ao nível da gestão. Ou, por outro lado, beneficiar-se de externalidades positivas deste enquadramento que influenciarão o ambiente interno da empresa. Deste modo, a necessidade em inovar e criar novas habilidades na empresa leva o investidor estrangeiro a ser atraído por um

país que apresente ambiente inovador ao nível empresarial e educacional, com o intuito de beneficiar a empresa global com o acesso a ativos específicos.

Por último, a questão da **infraestrutura física** é abordada. Sabendo-se que a infraestrutura é um conjunto de estruturas físicas e serviços necessários para o normal funcionamento de uma sociedade ou empresa (Inderst, 2009, p.5), ela pode ser dividida em dois tipos: a infraestrutura económica e a infraestrutura social. Por sua vez, a infraestrutura económica é subdividida em várias categorias: a infraestrutura de transporte que inclui rodovias (estradas, pontes, túneis, sinalização, etc.), metropolitanos e *ferries*, ferrovias (estrutura, estações ferroviárias, passagens de nível, etc.), aeroportos, além de portos marítimos e faróis; a infraestrutura de comunicação que inclui os correios, telefone fixo e móvel, televisão, rádio, internet e satélites de comunicação; a infraestrutura de energia que abrange a rede de energia elétrica (usinas de produção, rede elétrica, subestações e distribuição local, etc.), gasodutos (poços de gás, armazenamento, distribuição, rede de distribuição local, etc.), oleodutos (armazenamento, terminais de distribuição, refinarias, etc.); a infraestrutura de gestão de água que inclui abastecimento de água potável (sistema de tubagens, reservatórios de armazenamento, bombas, válvulas, filtros, etc.), esgotos, sistemas de drenagem, sistemas de irrigação, sistemas de controlo (diques, barragens, etc.); a infraestrutura de gestão de resíduos que inclui os aterros, incineradoras, instalações de reciclagem, instalações de eliminação de resíduos perigosos (Inderst, 2009, pp.5-6).

A infraestrutura social também é subdividida em várias categorias: a infraestrutura de governança que inclui as estruturas de governo (escritórios do governo, tribunais, prisões, etc.), os instrumentos de emergência (ambulâncias, ferramentas policiais e de proteção contra incêndios, etc.), as estruturas militares (bases militares, armamento, centro de treino, etc.) e as estruturas de apoio económico (parques industriais, etc.); a infraestrutura social que inclui as estruturas para a saúde (hospitais, farmácias, etc.) e sistema educacional (universidades, escolas elementares e secundárias, etc.); a infraestrutura de cultura, desporto e lazer que inclui estruturas culturais (salas de concertos, museus, bibliotecas, teatros, estúdios, etc.), estruturas desportivas (parques, instalações desportivas, etc.), estruturas de lazer (centro de convenções, hotéis, restaurantes, etc.) (Inderst, 2009, pp.5-6).

Devido à grande abrangência, a infraestrutura física de um país torna-se num determinante importante para um investidor estrangeiro na medida das necessidades de usufruir da infraestrutura da sua atividade (Loree e Guisinger, 1995, p.290). Uma

infraestrutura de qualidade está associada a custos de transação menores para as empresas, pela facilidade que representa no transporte e distribuição de produtos, além da rapidez de comunicação, entre outras comodidades (Mhlanga, Blalock e Christy, 2010, pp.9-10). Este determinante possibilita, assim, a diminuição do custo por unidade do produto final, que se traduz no aumento da produtividade e, por consequência, num aumento tanto da competitividade como da remuneração dos investimentos (Ferreira e França, 2004, p.4).

Em síntese, a infraestrutura é essencial para a sustentação do crescimento económico, devido aos seus efeitos positivos nos investimentos e na economia do país. Mais concretamente, a infraestrutura é importante não só como mecanismo de criação de demanda como também no aumento, a longo prazo, da oferta, da produtividade e da competitividade das empresas do país (Borges, 2006, p.2).

A infraestrutura foi o único determinante do grupo de determinantes em busca de ativos estratégicos abordado em estudos empíricos, confirmando a sua importância devido à ampla análise realizada (Asiedu, 2006; Biswas, 2002; Botrić e Škuflić, 2005; Cleeve, 2008; Kinoshita e Campos, 2002; Ledyeva, 2009; Loree e Guisinger, 1995; Mhlanga, Blalock e Christy, 2010; Mohamed e Sidiropoulos, 2010; Vijayakumar, Sridharan e Rao, 2010). Deste determinante é esperado um efeito positivo sobre as entradas de IDE. A maioria dos resultados veio confirmar o efeito esperado sobre as estradas de IDE, com a exceção do estudo de Botrić e Škuflić (2005) que obteve um resultado contraditório ao esperado.

A Tabela 2.2–9 apresenta uma lista resumo dos efeitos dos determinantes económicos sobre os IDE em busca de ativos estratégicos, encontrados nos trabalhos empíricos, bem como dos indicadores utilizados.

Tabela 2.2-9 – IDE em busca de ativos estratégicos - Indicadores e efeitos observados em trabalhos empíricos.

Determinantes	Descrição	Efeito no IDE	Autor (es) (Ano)	Indicadores
Políticas de concorrência	As políticas de concorrência (ou falta delas) podem criar oportunidades de criação de um monopólio ou de uma posição dominante no mercado.	+ (Esperado)	Dunning e Lundan (2008)	Relações e acordos entre empresas independentes
				Atuações de uma única empresa no mercado
				Combinações estruturais de empresas independentes (fusões ou aquisições)
Ativos tecnológicos, de gestão e outros relacionados com a atividade	Possibilidade de aquisição de ativos que melhorem a produtividade ou as habilidades de gestão.	+ (Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Sem indicadores testados
Capacidade e ambiente inovador ao nível empresarial e educacional	Possibilidade de aceder a indivíduos qualificados e competentes em diversas áreas que permitirá a inovação.	+ (Esperado)	(Dunning e Lundan, 2008)	Sem indicadores testados
Infraestrutura física	Uma infraestrutura de qualidade está associada a custos de transação menores para as empresas, pela facilidade que representa no transporte e distribuição de produtos, além da rapidez de comunicação, entre outras comodidades. Traduzindo-se numa produtividade maior.	+	Asiedu (2006)	Nº de linhas telefônicas por mil habitantes
			Biswas (2002)	
			Mhlanga, Blalock e Christy (2010)	Nº de assinantes fixos e telemóveis por mil habitantes
			Kinoshita e Campos (2002)	Nº de linhas telefônicas fixas
			Loree e Guisinger (1995)	Infraestrutura de comunicação (índice realizado pelos autores)
				Infraestrutura de transporte (índice realizado pelos autores)
			Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010)	Índice de Infraestrutura
			Botrić e Škuflić (2005)	Nº de linhas telefônicas por cem habitantes
			Biswas (2002)	Capacidade instalada de geração de eletricidade <i>per capita</i>
			0	Cleeve (2008)
Mohamed e Sidiropoulos (2010)				
Ledyeva (2009)	Nº de portos			
-	Botrić e Škuflić (2005)	Nº de conexões de Internet por cem habitantes		

Fonte: Elaborada pelo autor.

2.2.4. Lista resumo dos determinantes chave para a escolha da localização

No intuito de auxiliar a perceção dos determinantes da escolha da localização descritos, encontra-se a seguir uma lista indicativa dos principais determinantes. Esta tem como base a lista de determinantes do país de acolhimento apresentada por Dunning e Lundan (2008, pp.325-326) e conta com algumas alterações e adaptações do autor, a partir de outras referências apresentadas.

Determinantes chave do país de acolhimento

1. Enquadramento político geral

- Estabilidade económica
- Instabilidade política
- Instabilidade social
- Qualidade das instituições políticas e económicas
- Grau de abertura da economia

2. Políticas específicas para o IDE

- Incentivos fiscais
- Incentivos financeiros
- Outros incentivos ao investimento
- Acordos de investimento internacional

3. Determinantes económicos por tipo de produção internacional

- Investimento em busca de recursos:
 - Custo da terra e das construções (rendas e taxas)
 - Qualidade, custo e/ou segurança das fontes de abastecimento das matérias-primas, componentes ou outros *inputs*
 - Dotação de recursos naturais
 - Custo da mão-de-obra não qualificada
 - Disponibilidade da mão-de-obra qualificada
- Investimento em busca de mercado:
 - Dimensão do mercado
 - Crescimento do mercado
 - Distância psicológica
 - Efeitos de aglomeração
 - Preferências de consumo específicas do país
 - Acesso a mercados regionais integrados
 - Estrutura do mercado
- Investimento em busca de eficiência:
 - Custos dos recursos e capacidades citados no IDE em busca de recursos
 - Custos de transporte e de comunicação

- Futura adesão a um mercado regional integrado
- Qualidade das instituições que facilitam o mercado
- Investimento em busca de ativos estratégicos:
 - Política de concorrência
 - Ativos tecnológicos, de gestão e outros relacionados com a atividade
 - Capacidade e ambiente inovador ao nível empresarial e educacional
 - Qualidade das Infraestrutura física

2.3. Modos de entrada em mercados estrangeiros

O modo de entrada é uma decisão estratégica que representa o alinhamento institucional escolhido pela empresa para as suas atividades em um mercado estrangeiro (Young et al., 1989). A escolha do modo de entrada afigura-se como um dilema entre risco e retorno, onde o risco é diretamente influenciado pelo nível de controlo das atividades, isto é, o nível de autoridade sobre as decisões operacionais e estratégicas no estrangeiro.

Para Young et al., (1989), os modos de entrada mais utilizados são: exportação (direta e indirecta), licenciamento e *franchising*, acordos contratuais (contrato de gestão, projetos *turnkey*, contrato de produção e *joint ventures* contratual), *joint ventures* de capital e subsidiárias de propriedade total (*greenfields* e aquisições).

2.3.1 Resumo dos modos de entrada

Exportação: Quando os produtos são transferidos para um país diferente onde são fabricados, para obter um ganho financeiro. Este é o método mais utilizado devido ao menor risco que apresenta. Esta poderá ser realizada de duas formas: a direta, quando a empresa realiza todas as tarefas de exportação (como contatos, pesquisas de mercado, transporte ou preços) através de meios internos (por exemplo, agentes, distribuidores, responsável pela venda ou filiais de vendas), e a indirecta, quando os produtos são vendidos no estrangeiro, sem qualquer atividade interna para esse fim, através de meios externos (como empresas *trading*, *piggybacking* ou casa de exportações).

Licenciamento: Quando uma empresa concede os direitos de propriedade intangível (marcas, patentes, *design*, tecnologias e/ou *know-how*) a uma entidade estrangeira, por um determinado período, em troca de uma compensação financeira (*royalties*). Este modo de entrada apresenta um risco reduzido, uma vez que o investimento é realizado pela empresa estrangeira.

Franchising: Representa uma forma mais rigorosa do licenciamento. Aqui, o “franchisador” licencia o “franchisado” a produzir e a comercializar os bens ou serviço num território acordado, segundo as regras do “franchisador”, mediante uma compensação financeira (um valor de entrada e *royalties* que habitualmente são comissões sobre as vendas). O “franchisador” concede o direito de utilizar o seu nome, *know-how*, marca e serviço (como estudos de mercado, *layout* do espaço, publicidade, formação ou apoio à gestão) ao “franchisado”.

Contrato de gestão: Quando um investidor estrangeiro contrata uma empresa independente para gerir um bem económico ou as atividades operacionais de uma empresa, por um determinado tempo, mediante uma remuneração fixa ou variável, em função dos resultados. Este modo de entrada é normalmente utilizado nos seguintes sectores: hotéis, minerais, transportes, agricultura e *public utilities*.

Projetos Turnkey: Quando um cliente estrangeiro contrata uma empresa para estabelecer uma unidade de produção completa, num país de acolhimento. O pagamento pode ocorrer de diferentes formas, incluindo compensações. Estes projetos são comuns nas indústrias petroquímica, farmacêutica e de refinaria.

Contrato de produção: Representa um acordo entre uma empresa (contratante) e uma empresa do país de destino (subcontratada), onde a subcontratada fabrica os produtos ou componentes que a contratante irá comercializar.

Joint venture contratual: Figura um acordo de esforço cooperativo entre duas empresas, para a realização de um projeto em um determinado país, cujo termo coincide com a conclusão do projeto. Neste acordo não existe saída de capital, daí a não criação de uma entidade legal separada para o projeto. Os projetos podem ser na área da I&D, produção, *marketing*, consórcio de bancos para grandes financiamentos, entre outras.

Joint ventures de capital: Figura um acordo entre duas ou mais empresas para a partilha de ativos, numa nova entidade legal distinta, para desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial, em um determinado país. Neste acordo existe saída de capital, o que envolve uma partilha dos bens, riscos, lucros, participação na propriedade e controlo da nova empresa. No entanto, as participações de capital podem assumir qualquer distribuição entre as empresas-mãe. A aquisição parcial de uma empresa no estrangeiro também é considerada uma *joint venture* de capital.

Subsidiárias de propriedade total: Quando uma empresa realiza um IDE para a criação de uma *greenfield*¹ ou para a aquisição de uma empresa no estrangeiro, de modo a possuir 100% da propriedade e do controlo das operações no exterior. Este modo de entrada representa o ponto oposto à exportação, já que possui o risco mais elevado.

Para melhor perceber cada modo de entrada em mercados estrangeiros, a Tabela 2.3–1 apresenta algumas das principais vantagens e desvantagens associadas a cada tipo de acesso.

¹ *Greenfield* é um investimento, onde a empresa-mãe inicia um novo empreendimento num país estrangeiro, através da construção de novas instalações operacionais a partir do zero.

Tabela 2.3-1 – Principais vantagens e desvantagens dos modos de entrada.

Modo de Entrada		Vantagens	Desvantagens
Exportação		<ul style="list-style-type: none"> • Investimento dispensável; • Risco mínimo de internacionalização; • Elevada flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos custos de transporte; • Dificil acesso a mercados protegidos; • Falta de controlo das atividades (na exp. indireta); • Custos de agencia (na exp. indireta).
Licenciamento		<ul style="list-style-type: none"> • Investimento dispensável; • Acesso a mercados protegidos; • Remuneração certa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controlo das atividades. • Risco de difusão da tecnologia e/ou <i>know-how</i>; • Dificuldade dos licenciados cumprir os requisitos; • Custos de adaptação da tecnologia.
<i>Franchising</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Investimento dispensável; • Rigoroso controlo de custos; • Conhecimento do mercado local pelo “franchisado”; • Remuneração elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controlo das atividades; • Exige apoio contínuo; • Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; • Necessita que a imagem e o conceito de negócio seja transponível internacionalmente.
Acordos contratuais		<ul style="list-style-type: none"> • Investimento dispensável; • Acesso a mercados protegidos; • Benefício económico da transferência do <i>know-how</i>; • Partilha de recursos e de riscos; • Rápida penetração no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível falta de cooperação e confiança entre os parceiros; • Negociações demasiado detalhadas; • Possível má escolha do parceiro de acordo; • Período limitado no mercado; • Risco de difusão da tecnologia e/ou <i>know-how</i>.
<i>Joint Ventures</i> de capital		<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona novas capacidades e experiências; • Partilha de recursos, de riscos e de custos; • Acesso a mais e especializados recursos; • Acesso a novos mercados com o desembolso de menos capital; • Possível saída através da alienação; • Compromisso de gestão de ambas as partes; • Grau de controlo das atividades considerável; • Atuação de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiros com diferentes objetivos; • Mudança da orientação estratégica do parceiro; • Investimento considerável; • Desequilíbrios em diversos níveis entre os parceiros; • Diferenças culturais e de estilos de gestão; • Integração e cooperação deficiente.
Subsidiárias de propriedade total	- <i>Greenfield</i> (IDE)	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo total das atividades; • Eliminação dos conflitos entre parceiros; • Risco de difusão da tecnologia e/ou <i>know-how</i> baixo; • Coordenação estratégica entre a subsidiária e a empresa-mãe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado custo de implementação; • Processo lento; • Risco máximo de internacionalização; • Risco de expropriação.
	- Aquisição (IDE)	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo total das atividades; • Fácil e rápida penetração de mercado; • Experiência do mercado; • Marca já estabelecida; • Acesso aos recursos da empresa adquirida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado custo de aquisição; • Necessidade de enquadramento dos negócios existentes; • Problemas de comunicação e de coordenação; • Problemas culturais.

Fonte: Realizado pelo autor.

2.3.2 Características dos modos de entrada

As características dos modos de entrada em mercados estrangeiros são importantes para uma empresa na fase de seleção do tipo de envolvimento no exterior, devido ao facto destas auxiliarem a enquadrar os modos de entrada que melhor favorecem os interesses da empresa (Young et al., 1989, pag.20). As características dos modos de entrada identificadas são: local de produção, envolvimento, controlo, risco, flexibilidade, período de atuação e área de atuação, como demonstra a Tabela 2.3–2.

Tabela 2.3-2 – Características dos modos de entrada em mercados estrangeiros.

Características	Exportação	Licenciamento/ <i>Franchising</i>	Acordos contratuais	<i>Joint ventures</i> de capital	Subsidiárias de propriedade total	Referência (Ano)
Local de produção	País de origem	País de destino	País de destino	País de destino	País de destino	Terpstra e Sarathy (1997)
Envolvimento	Sem investimento	Sem investimento	Sem investimento	Com investimento	Com investimento	Pan e Tse (2000); Leersnyder (1986)
Controlo	Total (fazer) ¹	Partilhado (delegar)	Total (fazer) ²	Partilhado (delegar)	Total (fazer)	Leersnyder (1986)
Risco	Baixo ³	Baixo	Moderado para baixo	Moderado para elevado	Elevado	Root (1994)
Flexibilidade	Elevada	Moderada para elevada	Moderada	Moderada para baixa	Baixa	Simyar e Argheyd (1987)
Período de atuação	Sem limite	Limitado mas renovável	Limitado mas renovável	Sem limite	Sem limite	Young et al. (1989)
Área de atuação	Ilimitada	Limitada	Limitada	Ilimitada	Ilimitada	Young et al. (1989)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: ¹ Excepto exportação indireta, onde o controlo é partilhado (delegar); ² Excepto contrato de produção, onde o controlo é partilhado (delegar); ³ Excepto exportação direta através de filial de vendas, onde o risco é moderado.

Perante a informação presente na Tabela 2.3–2, é possível salientar a oposição na maioria das características entre a exportação e as subsidiárias de propriedade total, excepto no que tange ao período e à área de atuação. Nota-se que os outros modos de entrada se situam numa fase intermediária. Por outro lado, existe uma semelhança das *joint ventures* de capital com as subsidiárias de propriedade total e do licenciamento/*franchising* com os acordos contratuais, nos dois casos com exceção ao controlo.

2.3.3 Abordagens para a escolha do modo de entrada

As abordagens mais citadas para a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros mais adequado são: a abordagem económica, a abordagem etapas de desenvolvimento e a abordagem da estratégia de negócio. Antes de explicar cada uma das abordagens, Young et al. (1989, pp. 253-255) referem a existência de uma relação direta entre o modo de entrada, a indústria onde atua e o país de destino, que pode auxiliar a escolha, como demonstra a Tabela 2.3–3.

Tabela 2.3-3 – Padrões setoriais e do país anfitrião da internacionalização.

Modo de entrada	Sector	País de destino	Fatores que influenciam ao nível do país de destino
Exportação	Todos.	Todos.	Pequena dimensão do mercado; políticas de investimento restritivas; altos custos de produção.
Licenciamento	Produtos químicos e farmacêuticos; serviços de saúde; indústrias de processamento de borracha e/ou plásticos; eletrónica.	Todos, com ponderação em relação aos países desenvolvidos.	Risco regulamentar ou político do país; transporte ou barreiras tarifárias.
<i>Franchising</i>	Refrigerantes, <i>fast food</i> , aluguel de carros, hotéis, serviços pessoais e empresariais.	Todos, com ponderação em relação aos países desenvolvidos.	Como no licenciamento.
Contratos de gestão	Industrial (mineração, exploração e refino de petróleo, engenharia pesada, refinação de açúcar); <i>public utilities</i> (transporte, assistência médica, gestão portuária, água, energia); turismo; agricultura.	Ponderação em relação aos países em desenvolvimento.	Razões principalmente defensivas, como no licenciamento. Apoiar ao investimento ou outros acordos contratuais.
Contratos <i>turnkey</i>	Indústria pesada e materiais básicos, como produtos químicos, instalações de energia, ferro, aço, cimento, vidro, têxteis, fábrica de papel.	Países em desenvolvimento e da Europa central e oriental.	Políticas de desenvolvimento da industrial nativa. Locais adequados para os recursos humanos e tecnológicos.
Contratos de produção	Principalmente eletrónica e roupas; componentes automobilísticos.	Zonas de processamento de exportações: na China, em países em desenvolvimento, da Europa central e oriental e da bacia do Mediterrâneo.	Baixo custo do trabalho. Incentivos das zonas de processamento de exportações.
<i>Joint ventures</i> contratuais	Indústrias em grande expansão.	Atividade crescente nos países desenvolvidos.	Alianças estratégicas entre empresas de países desenvolvidos.
<i>Joint ventures</i> de capital/ Subsidiárias de propriedade total	Principalmente em setores de I&D e de publicidade intensiva (especialmente em operações de propriedade total).	Operações de propriedade total concentram-se principalmente em países desenvolvidos; <i>joint ventures</i> de capital são predominantes nos países em desenvolvimento.	Dimensão e crescimento do mercado. Protecionismo. Disponibilidade e custo do trabalho. Serviço aos clientes.

Fonte: Adaptado de Young et al., (1989, pp. 254-255)

I. Abordagem económica

As abordagens económicas enfatizam o comportamento racional, que através da comparação dos custos e dos benefícios de cada opção, identificam os modos de entrada que maximizam os lucros a longo prazo (Young et al., 1989, p.253).

Anderson e Gatignon (1986) desenvolveram uma abordagem com base na análise dos custos de transação, a qual utiliza a taxa de retorno do investimento ajustada pelo risco para identificar o modo de entrada que maximiza a eficiência a longo prazo. Existem quatro fatores nesta abordagem que influenciam a escolha do modo de entrada: ativos específicos de transação, investimento físico e/ou humano que são especializados para um ou vários usuários ou utilidades; incerteza externa, imprevisibilidade do ambiente externo do país acolhedor; incerteza interna, incapacidade de determinar o desempenho dos seus agentes; e potencial *free-riding*, capacidade de receber benefícios sem arcar com custos associados.

Já a abordagem de Jeannet e Hennessey (1988) utiliza a comparação dos benefícios financeiros globais da adição de um novo empreendimento na empresa para a

seleção do modo de entrada. Estes benefícios financeiros globais são calculados a partir dos valores esperados das vendas, dos custos e dos requisitos dos ativos, ao longo do horizonte de planeamento do empreendimento proposto, e da sensibilidade a fatores de risco internacionais. Por sua vez, os valores esperados das vendas, dos custos e dos requisitos dos ativos são calculados a partir dos valores locais, de outras diminuições devido à nova operação e aos valores incrementais.

II. Abordagem etapas de desenvolvimento

Esta abordagem também enfatiza o comportamento racional, ao relacionar a escolha do modo de atuação no mercado com a evolução do processo de internacionalização da empresa. Deste modo, uma empresa aprofunda gradualmente o seu envolvimento e compromisso com o mercado externo, ao longo do tempo, à medida que ganha experiência internacional, que aumenta as vendas externas, que as percepções de risco mudam, e assim por diante (Young et al., 1989, p.32).

Brooke (1986) desenvolveu uma abordagem onde a escolha do modo de atuação no mercado externo é realizada de forma incremental, na qual a troca de um modo de atuação ocorre apenas quando os anteriores se revelaram insuficientes, por se tornarem inúteis ou inadequados ao volume de vendas.

Dois modelos económicos, o ciclo de vida do produto de Vernon (1966) e o modelo Buckley e Casson (1985), também se tornaram relevantes para a abordagem das etapas de desenvolvimento, uma vez que ambos estão preocupados com o calendário de mudança de uma estratégia de entrada para outra.

A teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966) distingue três estágios de desenvolvimento do produto, a introdução, a maturação e a padronização. Na introdução, como a produção é realizada no mercado doméstico devido à incerteza de um novo produto, a internacionalização é realizada através da exportação. Na maturação, existe uma grande difusão e procura do produto em países industrializados, tornando uma única localização insustentável, o que induz a empresa a investir em novas unidades produtivas em países onde se verificou o aumento da procura. Na padronização, existe uma redução dos lucros e a intensificação da concorrência, o que leva a empresa a procurar países menos desenvolvidos com *inputs* mais baratos, de onde passará a servir todos os mercados onde atua.

Buckley e Casson (1985) apresentaram um modelo que relaciona o momento ideal para mudar de exportação para IDE com os custos de serviço, condições de

procura e taxa de crescimento no mercado-alvo. Nas exportações, os custos variáveis são elevados mas os custos fixos são menores do que na produção estrangeira, já o IDE apresenta altos custos fixos, mas custos variáveis baixos. Assim, uma empresa mudaria de exportação para IDE quando o tamanho do mercado tornasse os custos da exportação superiores ao IDE. A opção do licenciamento não é atrativa em nenhum ponto, visto que a combinação dos custos é sempre mais elevada. Os autores sugerem que a exportação, licenciamento e IDE estão em ordem crescente de custos fixos e em ordem descendente de custos variáveis.

III. Abordagem da estratégia de negócio

A abordagem da estratégia de negócios enfatiza o caráter pragmático da decisão do modo de entrada, devido à incerteza e à necessidade de consensos neste processo. Nesta abordagem, as empresas adotam uma decisão satisfatória em vez de uma racional (em termos de maximização do lucro), devido à grande diversidade de factores que afetam esta decisão (Young et al., 1989, p.260).

Root (1994) apresentou um modelo, no qual a decisão da escolha do modo de entrada é influenciada por vários objetivos (lucrativos e/ou não lucrativos) e por inúmeros factores internos (produto e compromisso dos recursos) e factores externos (mercado, enquadramento político geral e produção do país de destino e factores do país de origem). Segundo o autor, cada factor permite avaliar a atratividade relativa dos diferentes métodos de entrada em mercados internacionais e, assim, verificar quais os mais adequados para a circunstância (ver Tabela 2.3-4).

Tabela 2.3-4 – Factores externos e internos da decisão do modo de entrada.

Factores	Modos de entrada				
	Exportação indireta ou por agente	Licenciamento	Filial de vendas	IDE	Acordos contratuais
Factores externos (ligados ao mercado externo)					
Potencial de vendas baixo	X	X			
Potencial de vendas elevado			X	X	
Concorrência disseminada	X		X		
Competição oligopolista				X	
Infraestrutura precária			X		
Boa infraestrutura	X				
Baixos custos de produção				X	
Elevados custos de produção	X		X		
Restrições às importações		X		X	X
Importações liberalizadas	X		X		
Restrições ao IDE	X	X	X		X
Incentivos ao IDE				X	
Distância geográfica curta	X		X		

Continua.

Tabela 2.3-4 – Fatores externos e internos da decisão do modo de entrada (Continuação).

Fatores	Modos de entrada				
	Exportação indireta ou por agente	Licenciamento	Filial de vendas	IDE	Acordos contratuais
Fatores externos (ligados ao mercado externo)					
Distância geográfica longa		X		X	X
Economia em crescimento				X	
Economia em estagnação	X	X			X
Controlo da saída de divisas	X	X			X
Saída de divisas liberalizada				X	
Moeda em desvalorização				X	
Moeda em valorização	X		X		
Pequenas diferenças culturais			X	X	
Grandes diferenças culturais	X	X			X
Risco político baixo			X	X	
Risco político elevado	X	X			X
Fatores externos (ligados ao país de origem)					
Mercado de grande dimensão				X	
Mercado diminuto	X		X		
Concorrência muito dispersa	X		X		
Competição oligopolista				X	
Custos de produção baixos	X		X		
Custos de produção elevados		X		X	X
Política de apoio às exportações	X		X		
Restrições ao IDE	X	X			X
Fatores internos (ligados à empresa)					
Produtos diferenciados	X		X		
Produtos indiferenciados				X	
Produtos perecíveis				X	
Produtos de serviços intensivo			X	X	
Prestação de serviços		X		X	X
Produtos de tecnologia intensiva		X			
Produtos sem necessidade de adaptação	X				
Produtos com necessidade de adaptação		X	X	X	
Recursos limitados	X	X			
Recursos substanciais			X	X	
Baixo envolvimento	X	X			X
Elevado envolvimento			X	X	

Fonte: Traduzido de Root (1994)

Depois deste rastreio realizado, através de uma ótica da estratégia de negócio, Root (1994) utiliza métodos da ótica económica para seleccionar o modo de entrada ideal, entendido como aquele que maximiza os lucros ao longo do período de planeamento estratégico. O modo de entrada ideal é aquele que, comparativamente a outros, apresenta uma melhor contribuição de lucro líquido, ajustado aos riscos políticos e de mercado e aos objetivos não lucrativos da empresa.

A Figura 2.3–1 auxilia a compreensão do processo de decisão quanto ao modo de entrada explicitada por Root.

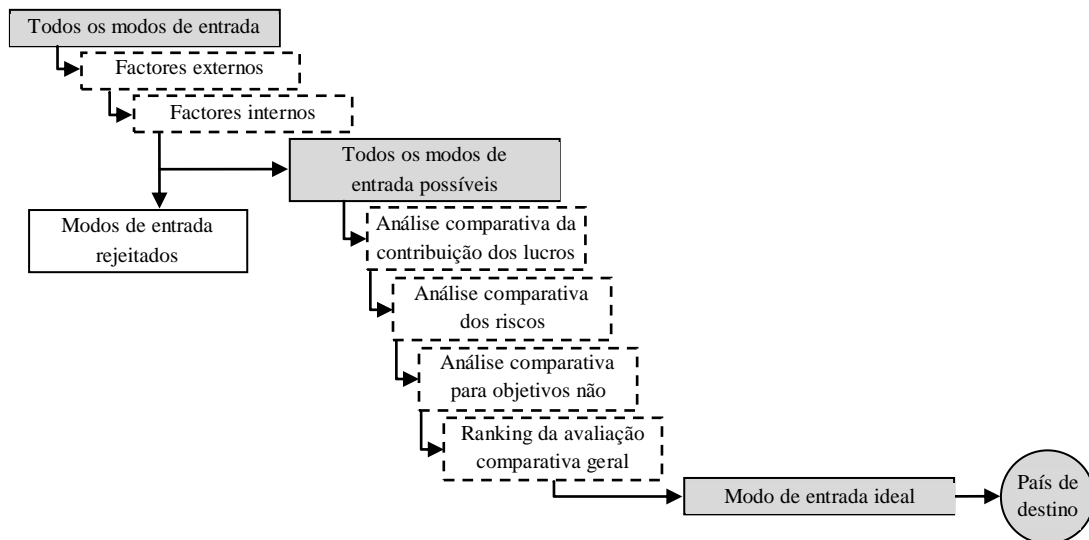


Figura 2.3-1 – Processo de decisão do modo de entrada ideal.

Fonte: Traduzido de Root (1994)

Young et al. (1989) apresentam um método de avaliação semelhante, com ênfase nos objetivos de entrada, no qual são definidos pesos para cada objetivo, consoante a sua importância para a empresa, no intuito de ordenar os modos de entrada e encontrar aquele que melhor se adequa às pretensões da empresa.

CAPÍTULO III

3. Metodologia

Neste capítulo, identificamos as fontes e o modo de tratamentos dos dados, o tipo de abordagem utilizada e as limitações do método percebidas.

3.1. Descrição da Pesquisa

Seguimos um método de abordagem essencialmente dedutivo, partindo do Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção, de John Dunning, para compreender e explicar as motivações que estiveram na origem do processo de internacionalização, assim como os factores que contribuíram para o sucesso ou insucesso, de três casos particulares de empresas portuguesas para o Brasil.

Utilizou-se o método comparativo e o monográfico, na medida em que se realizou uma investigação de fenómenos concretos, buscando semelhanças e diferenças entre os processos de internacionalização, em diferentes estágios de desenvolvimento, sendo acima de tudo um estudo de caso (Marconi e Lakatos, 2003).

Tomando-se como base as vantagens *ownership*, localização e internalização, do Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning, foi realizada a seleção de três empresas portuguesas, em estágios diferentes do processo de internacionalização e investimento no Brasil. Seleccionadas as empresas, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelos processos de internacionalização ou gestores que possuíam um grande conhecimento acerca desse processo.

A partir da análise dos casos da ALERT, da Águas de Portugal e da SORUS, foi possível:

- Identificar as vantagens *ownership* que impulsionaram o processo de internacionalização das empresas, percebendo a vantagem transmitida pelos fatores *ownership* e se as empresas realizam uma correta avaliação das suas vantagens de *ownership*;
- Identificar as motivações e os determinantes que influenciaram a escolha da localização no Brasil, entendendo se a localização no Brasil era a mais adequada a cada caso, verificando as vantagens ou desvantagens da localização Brasil face a outras possíveis localizações;

- Identificar as vantagens de internalização das atividades, abordando a adequação do uso de terceirização de algumas atividades, por meio de parcerias, e discutindo se o IDE foi a melhor alternativa de modo de entrada no mercado brasileiro.

3.2. Recolha e tratamento dos dados

Os procedimentos de recolha dos dados empregados foram (Marconi e Lakatos, 2003):

- Pesquisa bibliográfica em material publicado, livros, periódicos e outros para o enquadramento teórico da pesquisa e ao mesmo tempo obter informações atuais e relevantes relacionadas com o tema.

- Pesquisa de campo, por contato direto com membros das empresas ALERT, Águas de Portugal e SORUS, responsáveis pelos processos de internacionalização ou que possuíam um grande conhecimento acerca dos processos. Este procedimento de coleta foi realizado com o uso da entrevista semi-estruturada, como técnica de observação direta intensiva. A entrevista continha uma parte no qual era seguido um guião, nomeadamente para a identificação dos factores de OLI, das motivações, das formas de entrada escolhidas e dos passos do processo de internacionalização, e uma outra parte mais aberta, para a identificação das barreiras, dos problemas, do desenvolvimento da história e da dinâmica que determinaram o sucesso ou insucesso do processo de internacionalização no Brasil da respectiva empresa.

- Pesquisa documental em documentos não publicados, planeamentos, pareceres, relatórios, correspondências, comunicados e outros documentos fornecidos por cada empresa. Destaque-se que, apesar de ser autorizada a extração de informações desses documentos, não houve autorização para expô-los neste estudo, em virtude de serem sigilosos.

Antes de iniciar a pesquisa de campo, com os “contatos diretos”, foi realizada a análise minuciosa das fontes bibliográficas, que serviram de suporte à investigação planeada. A pesquisa bibliográfica permitiu aceder ao conhecimento explícito existente acerca do Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning, especificamente acerca das variáveis *Ownership*, *Localização* e *Internalização*, em processos de internacionalização por IDE.

De seguida, foram agendadas as entrevistas com os membros das empresas². As entrevistas foram focalizadas no assunto, por meio de um roteiro de tópicos relativos ao processo de internacionalização por IDE, permitindo que o investigador e os entrevistados tivessem liberdade para se expressarem, cumprindo, porém, o roteiro pré-definido. Como as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização de cada entrevistado, logo após os encontros foi realizada a transcrição de cada entrevista para registro das respostas.

No decorrer das entrevistas e no decorrer das transcrições, os entrevistados disponibilizaram o acesso a documentação interna das empresas, viabilizando uma pesquisa documental mais aprofundada, que serviu para esclarecimento de dúvidas, para obter informações complementares e para avaliar em maior profundidade o processo de avaliação e decisão que ocorreu no interior da empresa, no que diz respeito à decisão e ao evoluir dos seus projetos no Brasil.

Encerrada a fase de coleta dos dados, passou-se, então, à análise individualizada dos casos, à luz da teoria, momento em que ocorreu a descrição de cada empresa, identificação das vantagens OLI e a análise crítica do processo de internacionalização. Aplicou-se a avaliação qualitativa na análise crítica em todos os casos. Especificamente para o Projeto SORUS utilizou-se uma análise *SWOT*, que foi considerada uma técnica agregadora de valor ao caso, visto que se trata de um processo em estágio inicial de internacionalização.

A partir das análises realizadas, identificaram-se as vantagens OLI de cada empresa e avaliaram-se as respectivas decisões no processo de internacionalização.

A pesquisa foi feita pessoalmente e individualmente pelo autor tomando-se o cuidado de expor no trabalho escrito apenas as informações sem indicação de sigilo.

3.3. População, amostra e método de amostragem

Foi utilizado o tipo de amostragem não-probabilística, pois a seleção das empresas não foi realizada de forma aleatória. Além disso, tratou-se de uma amostragem não-probabilística intencional, na qual as empresas foram selecionadas por encontrarem-se em estágios diferentes do processo de internacionalização, via IDE, de Portugal para o Brasil. A escolha intencional justifica-se devido à dificuldade de se

² No caso da empresa Alert foi obtido material primário de uma entrevista anterior realizada pelo orientador no contexto de um trabalho de investigação.

encontrar mais empresas com tal especificidade, nas mesmas quantidades para cada estágio de internacionalização, com disponibilidade para participar do estudo.

3.4. Limitações do método

Uma das principais limitações da metodologia aqui empregada refere-se à própria pesquisa de campo, uma vez que o comportamento verbal acarreta pouca confiança nas informações, pelo fato de sofrer interferências emocionais e cognitivas tanto do interlocutor quanto do receptor. Além disso, este procedimento de coleta de dados possui pequeno grau de controle, o que gera a possibilidade de que fatores desconhecidos pelo investigador possam interferir nos resultados. O confronto com as fontes documentais ajuda a minorar esta limitação, mas não a elimina.

Outra importante limitação refere-se às generalizações decorrentes das conclusões aqui apresentadas, pois podem ser limitadas, principalmente por tratar-se de uma amostragem não-probabilística intencional. Generalizações para outras empresas, de outros ramos de atividade e outros períodos devem ser analisadas com restrições e pesquisas futuras são necessárias para determinar se os resultados aqui encontrados se mantêm no contexto de instituições com características diferentes.

A despeito das limitações quanto à possibilidade de generalizações de resultados, a metodologia utilizada pode ser reproduzida em outros contextos como ferramenta de investigação acerca de identificação dos fatores determinantes do sucesso em processos de internacionalização por IDE.

CAPÍTULO IV

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos processos de internacionalização das empresas: ALERT Life Sciences Computing, S.A., Águas de Portugal, SGPS, S.A. e SORUS Biotech, S.A.. A seguir, são apresentadas individualmente as empresas e seus processos de internacionalização, bem como as vantagens *ownership*, localização e internalização, discutidas nas entrevistas de recolha de dados³, finalizando com uma análise crítica dos processos de internacionalização.

4.1. Evolução das relações económicas Portugal-Brasil

O investimento direto português no exterior (IDPE), apesar de existir há muito e ter tido alguma expressão na década de 1960 e início de 1970 no espaço das colónias portuguesas, apenas ganhou significância e um carácter global, a partir de 1998. Em termos brutos, o IDPE aumentou substancialmente no final da década de 90, como mostra o Gráfico 4.1–1, invertendo o papel tradicional de Portugal ao transformar o país num exportador líquido de capital (AICEP Portugal Global, 2012).

Este acréscimo significativo foi impulsionado pelo clima económico global e pelas iniciativas do governo português para a internacionalização, resultando num envolvimento crescente das empresas portuguesas nos mercados internacionais. Segundo dados da AICEP Portugal Global (2013b), o IDPE aumentou cerca de 320% de 1997 para 1998, mantendo desde então um valor anual próximo ou em geral superior a 10 mil milhões de euros, em geral mais de dez vezes superiores aos registados no período anterior. Em 2011, o IDPE registou o valor máximo com um montante de 15,6 mil milhões de euros.

Até 1990, o IDPE foi dirigido principalmente para países da EU, nomeadamente a Espanha, França e Reino Unido, e para os EUA. Nos anos seguintes, entre 1990 e 1995, esteve canalizado sobretudo para Espanha (Seabra, 2002). A partir de 1996, verificou-se uma alteração desta tendência, traduzindo-se numa maior dispersão geográfica dos destinos. A partir deste momento, países como Brasil, Holanda, Espanha, Dinamarca e, mais recentemente, Polónia, Roménia, os EUA, Angola e

³ As entrevistas das três empresas estão presentes na íntegra em anexos.

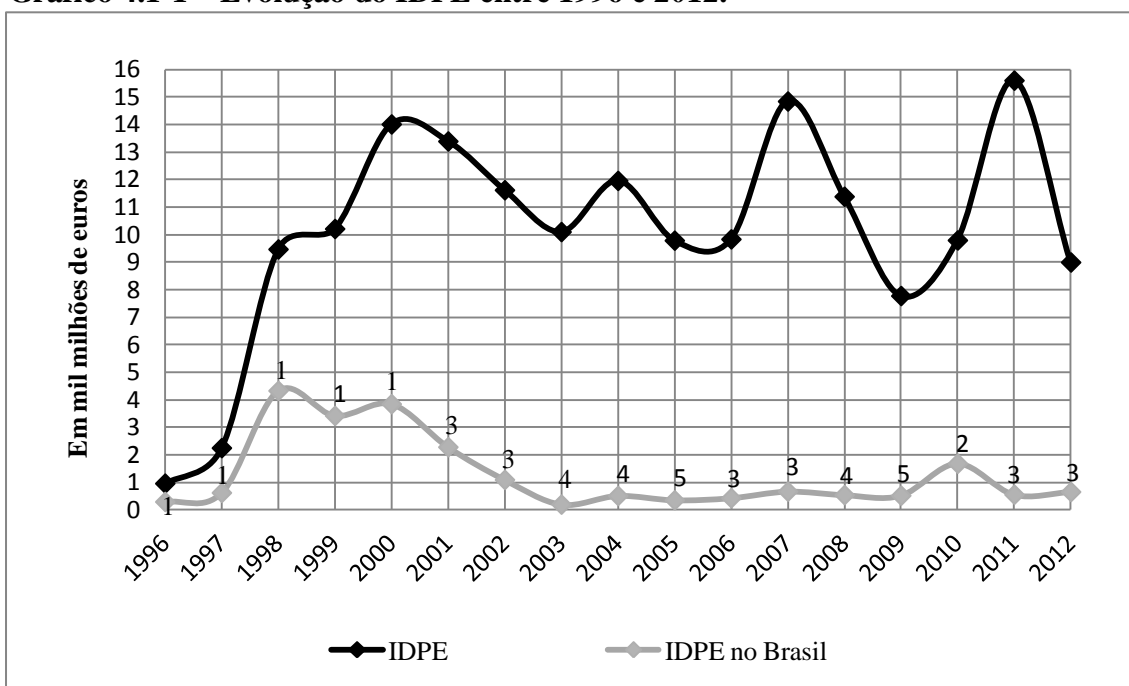
Moçambique, surgiram como os principais destinos dos investidores portugueses (AICEP Portugal Global, 2012).

Especificamente em relação ao Brasil, este foi um dos principais mercados para os investidores portugueses desde 1996, no momento do forte crescimento do IDPE. Impulsionados pelo entusiasmo da economia, pelo acesso a crédito a taxas de juro mais baixas e pelas iniciativas do Governo, os investidores focalizaram-se em países de língua portuguesa, com especial atenção para o Brasil, seguindo a ideia de que a menor distância cultural lhes proporcionava uma vantagem face a outros investidores de países desenvolvidos.

Segundo a AICEP Portugal Global (2013b), entre 1996 e 2000, o mercado brasileiro foi o que mais atraiu investimento português, tendo atingido um máximo de 45% do IDPE em 1998. A taxa de crescimento médio do investimento português no Brasil ronda os 14,5%, entre 1996 e 2012, atingindo a maior taxa de crescimento anual a rondar os 600% de 1997 para 1998. Estes dados espelham o grande interesse das empresas portuguesas nas potencialidades oferecidas pelo mercado brasileiro.

O Gráfico 4.1-1 mostra a evolução do IDPE total e o realizado no Brasil, entre 1996 e 2012, salientando a posição de ordem do Brasil entre os destinos do investimento.

Gráfico 4.1-1 – Evolução do IDPE entre 1996 e 2012.



Fonte: AICEP Portugal Global (2013b).

No que se refere às exportações portuguesas para o Brasil, depois de várias décadas com valores relativamente baixos, o comércio entre os dois países começou a ganhar alguma dimensão no final da década de 90. A evolução das exportações portuguesas para o Brasil tem seguido a tendência de diversificação dos mercados pelas empresas portuguesas, que tem ocorrido na última década e meia. Tendo em conta apenas o comércio extracomunitário, a posição do Brasil como parceiro comercial de Portugal ganha ainda mais relevo.

Segundo dados da AICEP Portugal Global (2013a), as exportações portuguesas para o Brasil apresentaram uma taxa de crescimento média de 12% ao ano, entre 1996 e 2012, valor superior ao total das exportações portuguesas, o que resultou num aumento da importância do Brasil como destino das mercadorias e serviços portugueses. Esta situação deve-se à crescente aposta dos empresários portugueses neste mercado aliado à recente maior abertura ao exterior do mercado brasileiro, ao aumento do consumo de bens importados por uma classe média com maior rendimento, e à valorização da moeda local, o Real.

Numa breve comparação entre a evolução do IDE e das exportações para o Brasil, é possível verificar uma preferência pelo IDE como modo de entrada, no período entre 1997 a 2002. Este momento coincide com o aumento substancial do IDPE no final da década de 90, onde se registaram elevados investimentos como o realizado pela Portugal Telecom, por exemplo. O IDPE no Brasil centra-se em sectores não transacionáveis (serviços de telecomunicações locais, distribuição, imobiliário, banca, etc.), destinando-se maioritariamente a obter acesso ao mercado e não a disfrutar de outras vantagens de localização. Tal deve-se às elevadas barreiras ao comércio existentes, que constituem também um forte factor de limitação à expansão e entrada no mercado pela via das exportações.

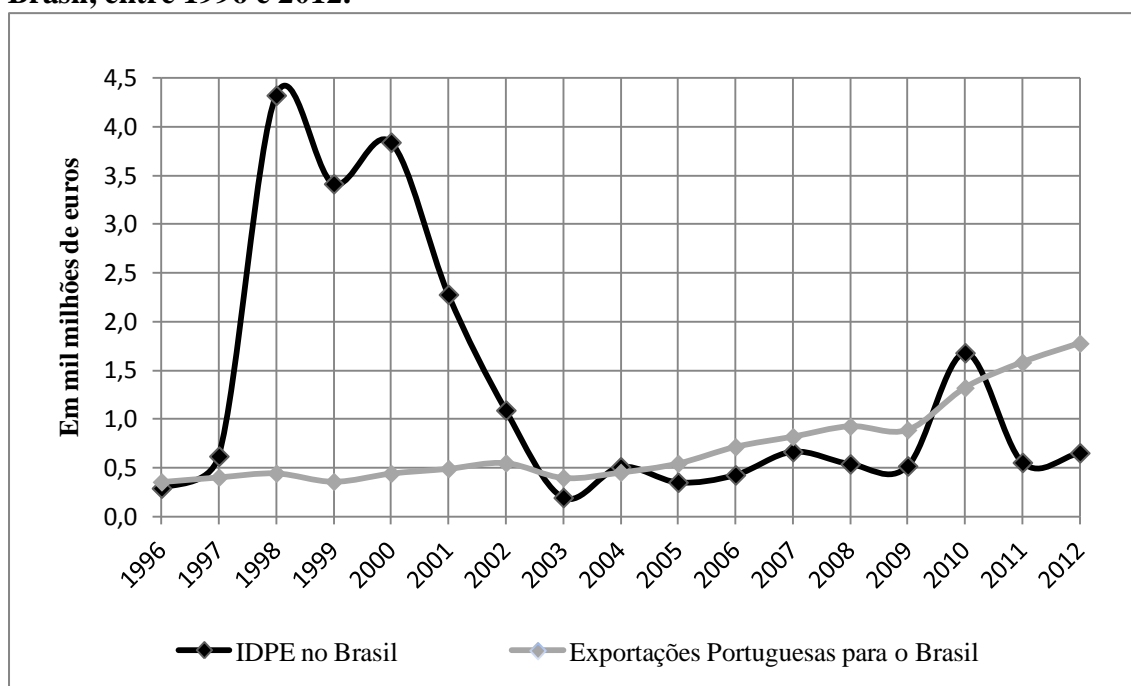
No entanto, a partir de 2003 é possível verificar uma mudança na preferência pelo modo de entrada no mercado brasileiro do IDE para a exportação, com o volume de exportações a exceder o de IDPE a partir desta data, com exceção do ano de 2010, como mostra o Gráfico 4.1–2.

O Gráfico 4.1–2 demonstra a evolução do IDPE no Brasil e das exportações portuguesas para o Brasil, entre 1996 e 2012, permitindo a comparação dos dois indicadores ao longo do tempo.

É interessante notar que uma parte do IDE realizado no Brasil no final da década de 90 não obteve o sucesso pretendido devido à desconsideração de vários riscos deste

país. No entanto, o Brasil continuou a ser um destino preferencial do IDPE, o que leva a crer que as empresas têm sido mais prudentes na avaliação dos riscos do mercado brasileiro, no momento da realização dos investimentos, mas mantêm forte interesse por este mercado de grande dimensão.

Gráfico 4.1-2 – Evolução do IDPE no Brasil e das exportações portuguesas para o Brasil, entre 1996 e 2012.



Fonte: AICEP Portugal Global (2013a, 2013b).

Há diversos casos de empresas portuguesas que atuam no Brasil com sucesso, por meio de IDE, entre os quais se citam: o Grupo Pestana, maior grupo hoteleiro português e primeiro grupo hoteleiro nacional a apostar no Brasil; a SONAE Sierra, no setor de atividades imobiliárias; o Grupo EDP, na área de produção e distribuição de eletricidade e construção de barragens e centrais termelétricas; o Grupo PT – Portugal Telecom, considerado um dos casos de maior sucesso do Investimento Direto Português no Brasil no sector das telecomunicações; a CIMPOR, empresa de destaque dentro do setor da produção de cimento e produtos associados, a Galp, através da Petrogal, adquiriu um posicionamento relevante no sector dos combustíveis, concretizando uma importante parceria com a Petrobrás, a maior empresa brasileira no sector; O BES – Banco Espírito Santo, no setor bancário, apresenta uma intensa atividade em financiamentos de obras públicas; O Grupo Teixeira Duarte, na área da construção civil

e obras públicas; e o Grupo Dão Sul, no improvável subsector de produção de vinho (Carvalho, 2009).

Contudo, também há casos em que as empresas portuguesas não conseguiram atingir seus objetivos de investimento ou os atingiram apenas de modo parcial, tendo encontrado maiores dificuldades e riscos que não souberam antecipar.

A Jerónimo Martins e a Sonae são exemplos de IDPE no Brasil que foi revertido por apresentar resultados e perspectivas de negócio aquém das expectativas. O Grupo Jerónimo Martins, apesar de apresentar um continuado crescimento das vendas viu-se impelido a sair do mercado brasileiro em razão de prejuízos noutras operações do Grupo, nomeadamente na Polónia e no Reino Unido. O caso da SONAE Distribuição, que apresentou bom desempenho desde 1999, mas acabou por desinvestir em 2005, diante da constatação de que a rentabilidade não superava o investimento realizado, atribuindo o insucesso à elevada taxa de juros e à carga tributária do Brasil.

Outras empresas também desinvestiram, como o Grupo Vista Alegre Atlantis, no sector de cerâmicas e porcelanas, que encerrou o IDE e retornou à posição de exportador, pela acentuada quebra nas vendas em praticamente todos os mercados onde estava presente, por efeito da concorrência asiática e da mudança de hábitos dos consumidores. ou o caso do Grupo Cintra, na área das bebidas, que tendo criado grandes expectativas, acabou por não as concretizar, por possíveis dificuldades na gestão das operações tanto portuguesas quanto brasileiras (Carvalho, 2009).

4.2. ALERT Life Sciences Computing, S.A.

A ALERT Life Sciences Computing, S.A. iniciou a sua atividade em Dezembro de 1999, com sede no Porto, dedicando-se ao desenvolvimento, implementação e manutenção de *softwares* clínicos e hospitalares. O produto comercializado é um *software* destinado a unidades de saúde, com o objetivo de facilitar a gestão das atividades médicas e de toda informação envolvente que implica. Atualmente, a empresa está presente em 13 países, sendo Brasil o seu principal mercado externo.

4.2.1. Descrição da empresa

I. História

A criação da ALERT Life Sciences Computing, S.A. foi o conjugar de acontecimentos da vida profissional do fundador e atual presidente da empresa, o Dr. Jorge Guimarães. Depois de terminar o curso de medicina e o internato no Hospital S. João no Porto, o Dr. Jorge Guimarães rumou para os EUA em 1993 para realizar investigação no Instituto de Pesquisa DNAX e regressou quatro anos depois para realizar o doutoramento em medicina. No final de 1997, voltou para os EUA para efetuar o pós-doutoramento em terapia genética, na Universidade de Stanford, o qual terminou em 1999.

Esta experiência adquirida na área da saúde, em ambos os países, fez o Dr. Jorge Guimarães identificar uma deficiência nos serviços de saúde: a organização e armazenamento da informação das atividades hospitalares. À época, os serviços hospitalares realizados pelos médicos, enfermeiros e outros responsáveis hospitalares eram processados no formato de papel, que, além da problemática da quantidade de papel despendido, gerava propensão para a existência de erros humanos. Estes podiam ir desde a duplicação, ao esquecimento ou a erros de troca de informação, agravados da lentidão do processo de partilha de informação dentro da unidade hospitalar, com consequências quer nos custos e na eficiência da gestão hospitalar, quer na qualidade dos serviços médicos prestados, causando erros que, no pior cenário, poderiam resultar no agravar das condições de saúde ou mesmo na morte de pacientes.

Deste modo, o Dr. Jorge Guimarães identificou uma oportunidade de negócio para resolver esta deficiência, a criação de um *software* que garantisse a fiabilidade da informação, com rapidez, e que fosse funcional nas atividades que os médicos,

enfermeiros e outros responsáveis hospitalares necessitam realizar, ainda com a benesse de eliminar os papéis nas unidades de saúde.

No entanto, a criação de uma empresa para aproveitar esta oportunidade e desenvolver este tipo de *software* clínico só foi possível quando o Dr. Jorge Guimarães, em 1998, foi premiado com o Grande Prémio BIAL de Medicina, promovido pela Fundação BIAL. O Dr. Jorge Guimarães foi premiado pela investigação realizada no seu trabalho “Descoberta de novos genes e metabolismos hematopoiéticos: Uma nova abordagem ao estudo da hematopoiese.”. O valor monetário deste prémio permitiu-lhe, um ano depois, avançar no projeto de uma empresa para desenvolver um *software* de gestão de atividades hospitalares.

Devido à experiência internacional, o Dr. Jorge Guimarães percebeu que existe uma grande semelhança dos cuidados de saúde a nível internacional e viu nisto uma oportunidade. Com o objetivo de aproveitar esta oportunidade, concebeu o produto com um enfoque no mercado internacional. Assim, o *software* baseou-se nos cuidados de saúde standardizados, nas melhores práticas da prestação de cuidados de saúde e nos protocolos reconhecidos internacionalmente pela comunidade científica. Para completar a aderência do produto ao mercado internacional, o sistema, desde a sua raiz, está disponível em várias línguas. Ainda nesse sentido, o promotor do projeto teve preocupação com a escolha do nome e da marca para a empresa, uma vez que o *brand* do produto foi escolhido para ser apelativo internacionalmente, daí a opção por ALERT.

Esta forte vertente para o mercado internacional do produto da ALERT, desde da sua conceção, possibilita classificar a empresa como uma *born global* (Wictor e Andersson, 2012).

A primeira implantação do *software* ALERT[®], mas não oficial, foi realizada em Espanha, em 2003, no Hospital de Ourense com um sistema de triagem o que confirma a orientação para o mercado internacional. Já a primeira venda oficial surgiu no mesmo ano em Portugal, com a implementação do produto no Hospital de Chaves. No ano seguinte, a ALERT expande as atividades em Espanha, marcando o início da forte atividade no mercado internacional que agora possui. Atualmente a ALERT Life Sciences Computing, S.A. opera em 14 países: Angola, Brasil, Chile, Espanha, EUA, França, Guatemala, Itália, Kuwait, Malásia, México, Portugal, Reino Unido e Suíça,

II. Produtos

O projeto consiste, como já foi referido anteriormente, num sistema de informação clínica concebido para consultórios médicos, clínicas e hospitais, com o intuito de gerir as atividades médicas e toda a informação concernente. Este *software* possui inúmeras funcionalidades e, utilizado em pleno, torna a informação clínica segura e atualizada, evitando erros de procedimentos. A título de exemplo, o *software* ALERT[®] permite: o registo e a consulta de toda a informação clínica e o histórico do paciente; a visualização de modelos adaptados às necessidades de cada consulta; traçar planos de tratamento adequados através de orientações e protocolos internacionalmente aceites; emitir alertas sobre informação clínica relevante e tarefas que requeiram atenção imediata. Permite aos vários profissionais do hospital aceder às suas informações e tarefas em tempo real, de acordo com as suas competências.

O produto foi criado com base na área clínica, pensado para as necessidades dos clínicos a nível internacional, para que um médico ou qualquer outro funcionário hospitalar de qualquer país enquadre o *software* no apoio à sua atividade com a maior facilidade possível de transição. Além desta standardização clínica, a conceção do sistema de informação também utilizou os padrões internacionais de desenvolvimento de *software*. Com intuito de garantir o acesso do produto aos clínicos internacionalmente, a empresa tornou o *software* multilíngue, disponível em 6 línguas: inglês, espanhol, português, francês, italiano e alemão.

A ALERT Life Sciences Computing, S.A. também apresenta outros produtos na mesma linha, mas considerados secundários, MyALERT[®], ALERT[®] STUDENT, ALERT[®] MOBILE e ALERT[®] eLEARNING. O MyALERT[®] é destinado a qualquer indivíduo, com o objetivo de criar, registar e monitorizar o processo clínico do indivíduo de forma simples e rápida. O ALERT[®] STUDENT tem como destino os estudantes na área da medicina, sendo um utensílio de auxílio ao estudo desses alunos. O ALERT[®] MOBILE apresenta um conjunto de soluções na mesma área do MyALERT[®], acrescentado de outras funcionalidades, destinado a aparelhos móveis como *smartphones* ou *tablets* com *software* iPhone[®], iPad[®] e Android[®]. Por fim, o ALERT[®] eLEARNING é uma solução eficaz e motivadora na formação de utilizadores do *software* ALERT[®].

III. Mercados – Indústrias clientes

O público-alvo do *software* ALERT[®], principal produto da ALERT Life Sciences Computing, S.A., são hospitais públicos ou privados em qualquer ponto do mundo, ou outros tipos de unidades de saúde de qualquer dimensão. Neste âmbito, interessa destacar que a ALERT não atua em instituições de saúde que apresentem dificuldades organizacionais ou pouca maturidade da organização dos sistemas da saúde, infraestrutura deficitária e falta de equipamentos técnicos e básicos de operação hospitalar. Deste modo, o produto ALERT é destinado a unidades de saúde que apresentem um certo nível de maturidade em termos de organização e infraestrutura, para evitar o risco de insucesso da aplicação do *software*.

Em termos de mercado, a ALERT ao operacionalizar em 13 mercados externos, como foi referido anteriormente, apresenta-se como concorrente no mercado mundial. Segundo ALERT (2012), o mercado internacional apresentou um peso de 70% do seu volume de negócios dos últimos anos, refletindo a grande importância deste para a empresa. Para se perceber a importância do mercado exterior, o Grupo ALERT revela que a faturação até à internacionalização não ultrapassou 0,6 milhões de euros, em 2003, depois desta iniciada, num igual período de tempo, a faturação disparou para 23,16 milhões de euros, em 2007. O valor máximo de faturação aconteceu em 2010 com 46,9 milhões de euros, possuindo 762 funcionários espalhados por todo o mundo. Perante a ALERT (2013a), a empresa vê o volume de faturação global de 2011 cair para 30,3 milhões de euros, justificando esta quebra devido à crise financeira internacional e, principalmente, à entrada do FMI em Portugal.

Neste ponto, o Brasil é um dos mercados que mais contribuiu para os resultados positivos da internacionalização da empresa. A grande dimensão do mercado e a facilidade da língua foram duas características, exemplificativas, que contribuíram para o sucesso das operações no mercado brasileiro. Atualmente, o país representa o principal mercado da ALERT, no qual retira maior lucro, além de já conta com mais de cem colaboradores e vários escritórios espalhados pelo território brasileiro.

Contudo, apesar da ALERT presente-se no mercado mundial com um *software* de saúde multilíngue e em conformidade com os padrões internacionais de desenvolvimento de *software*, existe resistência de alguns mercados em utilizar tecnologia estrangeira e protecionismo da indústria nacional, tais como o dos EUA e da Alemanha. Nos EUA, a empresa encontra uma barreira de proteção à indústria local, pois o governo vem adiando a implementação do registo eletrónico do sistema de saúde

devido ao facto das empresas norte-americanas ainda não estarem capazes de apresentar um *software* certificado. Na Alemanha existe um protecionismo informal à indústria nacional, numa vertente mais cultural ou comportamental, onde os hospitais optam por pequenas empresas locais ou por desenvolver internamente um programa. Noutros mercados como o Japão ou a China, a língua nativa é obrigatória, tornando-se assim a principal dificuldade de entrada da ALERT, visto que ainda não existe a tradução do sistema para estas línguas e que o esforço para tal representa um elevado custo, sem que se possa ter garantias de sucesso no mercado oriental.

IV. Concorrência

A ALERT está inserida numa indústria extremamente competitiva devido ao elevado número de concorrentes tanto globais como locais. A concorrência global é composta por enormes corporações multinacionais de *software*, tais como a Siemens, a Epica, a Sumner, a Microsoft ou a GI, que apresentam uma faturação de biliões de euros por ano, milhares de funcionários espalhados por todo o mundo, e contam com infraestrutura e equipamentos de última geração. Além desta forte concorrência, ainda existe a concorrência local, em alguns países, que é constituída de pequenas empresas locais, posicionadas perto dos hospitais e que se especializaram neste tipo de *softwares*. A concorrência local pode ainda ser dos próprios departamentos de informática dentro dos grandes hospitais, os quais, como é o caso dos EUA, apresentam equipas que podem chegar aos 250 funcionários.

V. Estratégia de Internacionalização

A internacionalização foi um processo que esteve presente desde o início da atividade da empresa. A conceção do produto advém de uma necessidade global de gerir de forma informatizada as atividades de saúde nos hospitais, clinicas ou outro tipo de unidades de saúde. Esta orientação para o mercado internacional é confirmada pela primeira implantação do *software* ser realizada no exterior, mesmo não sendo oficial, nomeadamente em Espanha. Numa fase inicial, a proximidade física e cultural aos clientes assumiu alguma preponderância.

A ALERT encontra na internacionalização uma forma de diversificar os seus mercados, com o objetivo de não ficar dependente de poucos clientes e, com isso, mitigar o risco de sofrer com possíveis crises ou problemas de algum país específico.

A estratégia de divulgação do produto passa pela presença da empresa nas grandes feiras internacionais da saúde, a Healthcare Information and Management Systems Society (HIMSS) nos EUA, a Hospitalar no Brasil e a Arab Health nos Emirados Árabes Unidos. Estas são as chamadas feiras “farol” onde os agentes deste ramo de todo o mundo estão presentes para ver novidades, comprar e negociar produtos da área da saúde. Depois destas feiras, a ALERT apresenta-se também noutras feiras de foco nacional, devido à particularidade do mercado, no Reino Unido, na França e na Alemanha.

A estratégia inicial de internacionalização foi a de criar sucursais nos países onde surgiam clientes, com o intuito de melhor servir os clientes, e, entre 2006 e 2009, a ALERT abriu 7 sucursais espalhadas pelo mundo, o que representou um elevado esforço. Devido ao elevado custo, a empresa sentiu necessidade de modificar a sua estratégia internacional, na forma de atuação nos mercados. A partir de então, a presença própria da empresa, através de sucursais (IDE), passou a ser decidida pela importância do mercado local (dimensão do mercado, área da saúde, etc.), como é o caso dos EUA, ou pela posição do país, por permitir o acesso a outros mercados vizinhos, como é o exemplo do Brasil. A novidade exigiu a adoção de parceiros licenciados (Licenciamento) e distribuidores (Exportação) no processo de internacionalização, de modo que a ALERT Life Sciences Computing, S.A. pudesse continuar sua internacionalização, mas com formas de atuação menos dispendiosas.

4.2.2. Vantagens *ownership*

A grande vantagem *ownership* da ALERT é a diferenciação de seu principal produto perante a concorrência, em função da sua especial forma de conceção, representando a vantagem competitiva da empresa. Os *softwares* clínicos das empresas concorrentes derivam de outras áreas como administrativa ou financeira, e surgiram da adaptação de softwares de suas áreas de origem para atender a necessidade de documentação das atividades médicas. Trata-se, portanto, da adaptação de produtos para englobar a área da saúde. Neste aspecto a ALERT fez o caminho inverso, desenhou o seu produto numa perspectiva médica e das suas atividades, tornando o produto mais funcional para médicos, enfermeiros e outros responsáveis hospitalares. Esta conceção do *software* tornou a ALERT a única empresa no circuito competitivo internacional com um produto especializado na área clínica.

A origem clínica do *software*, que foi pensado e criado para as necessidades dos clínicos, permitiu associar e aprofundar as funcionalidades do produto e torná-lo mais funcional, em comparação com os concorrentes. Deste modo, o *software* ALERT[®] é mais do que um meio de registo informático e, devido aos procedimentos e práticas clínicos internacionalmente aceites e aos protocolos de tratamento reconhecidos pela comunidade científica internacional, tornou-se uma ferramenta de apoio às atividades dos médicos ou de qualquer outro funcionário hospitalar. Como já citado, esta standardização do produto sobre as atividades clínicas internacionais, adicionada ao fato de o produto estar disponível em seis línguas, faz com que o *software* ALERT[®] possa ser aplicado em qualquer parte do mundo.

A metodologia de implementação do *software* ALERT[®] completa o *core business* da empresa e dilata ainda mais sua diferenciação em relação à concorrência. Como qualquer sistema informático, o processo de implantação envolve inicialmente os engenheiros para a instalação do *software*. Daí em diante, o processo de mudança e treinamento é realizado de forma gradual, com o auxílio de psicólogos e sociólogos da ALERT Life Sciences Computing, S.A.. A empresa entende que a implementação de um novo *software* é mais do que um processo tecnológico, uma vez que é um quebrar de rotinas, de hábitos e de práticas, e pode provocar ansiedade nos trabalhadores da instituição cliente, o que gera resistência à mudança. Deste entendimento é que surge a aposta da ALERT em profissionais na área das ciências sociais.

O processo de implementação do *software* ALERT[®] consiste num processo de transição gradual, do papel para o registo eletrónico, e na medida em que os médicos, enfermeiros ou outros responsáveis hospitalares vão estando mais relaxados e a dominar o circuito da aplicação, vão sendo introduzidas mais aplicações, até o momento em que os funcionários dominam todas as funcionalidades do *software* e podem abandonar os métodos de atuação antigos. Este método de implementação é gerido diretamente pelos responsáveis da empresa e prolonga-se em média por três meses, com possibilidades de demorar mais, dependendo da complexidade onde está a ser aplicado. Deste modo, a ALERT garante que o seu cliente terá todas as possibilidades de usufruir das funcionalidades do seu programa informático em pleno, o que constitui um diferencial da empresa.

4.2.3. Vantagens de internalização

A vantagem *ownership* da ALERT torna a empresa competitiva internacionalmente, o que encorajou os seus promotores a internalizarem a atividade em vários mercados internacionais. Inicialmente, a empresa adotou uma postura de fixar a localização em todos os países onde surgiam clientes. Desta forma, a ALERT acreditava que conseguiria obter a exclusividade dos ganhos provenientes da vantagem *ownership* ao mesmo tempo em que asseguraria e manteria a imagem de marca de qualidade, pois a decisão da internalização permitiria prestar um melhor serviço aos clientes, desde a venda, passando pela implementação do *software* até o suporte pós-venda.

Contudo, os responsáveis da ALERT constataram que o esforço realizado para a implementação de uma sucursal (IDE) é elevado, tanto ao nível financeiro como de pessoal, que, em alguns casos, colocou em causa os ganhos da internalização da atividade. A evolução da empresa e a experiência ganha no processo de internacionalização levou a um melhor ajustamento da estratégia de internacionalização a cada mercado. Atualmente, a decisão de internalização da empresa é diferente, passando a depender da dimensão do mercado, da importância da área da saúde no país e/ou de permitirem depois o acesso a outros mercados vizinhos. Nos mercados onde a empresa considera que não obterá vantagens na internalização, realiza a entrada por outros modos, nomeadamente por associação com empresas locais, ou a partir de plataformas de países vizinhos ou da própria sede.

Dentro desta estratégia, a ALERT está presente, sob a forma de IDE, em 8 países: Brasil, Espanha, EUA, França, Holanda, México, Reino Unido e Singapura. Já na Angola, Guatemala, Kuwait e México, a ALERT optou pelo licenciamento, como forma de entrada, com a utilização de parceiros licenciados. No caso do Chile e da Itália, a ALERT optou pela exportação direta, através de um distribuidor local, uma vez que são mercados com particularidades, nos quais existe alguma resistência a produtos estrangeiros, o que tem sido contornado pela utilização de um agente local, que trabalha junto do mercado e que quebra estas reticências a produtos externos.

De uma forma mais particular, em relação ao Brasil, a decisão de privilegiar o IDE, garantindo a internalização surgiu devido à conjugação do potencial e dimensão do mercado brasileiro, com a importância estratégica deste para o acesso aos mercados latinos vizinhos. A internalização no Brasil tem proporcionado uma rentabilidade elevada sobre a vantagem *ownership*, devido ao facto do Brasil representar o principal mercado da empresa. O que tornou a decisão ainda mais assertiva foi a questão do risco

de difusão ou de cópia da tecnologia, o qual é elevado no Brasil. Deste modo, a presença física é uma forma de proteção contra esse risco e de controlar possíveis ocorrências, na tentativa de garantir os benefícios da sua vantagem *ownership*.

A contratação de pessoal para a sucursal brasileira também teve em conta este risco, optando a empresa inicialmente pelo uso de mão-de-obra portuguesa para implementar a dinâmica da ALERT. Os funcionários portugueses representavam segurança e menores custos de formação e, depois, gradualmente, a empresa foi substituindo os colaboradores por brasileiros. Tal estratégia também assegurou que a cultura da empresa fosse recebida pelos locais, à medida que foram entrando e, com isso, garantiu o afeiçoamento à empresa.

4.2.4. Vantagens de localização

Nos mercados onde a empresa possui as duas vantagens anteriormente citadas, *ownership* e internalização, foi associado um factor externo proporcionado pela localização, o acesso a mercado. Os promotores, desde o início da atividade, perceberam que o mercado português acartava uma limitação, pois sua pequena dimensão não permitiria o crescimento da empresa. O sucesso da ALERT seria, então, limitado, se esta só dependesse do mercado de origem. Em razão disso, a empresa projetou seu produto para o mercado internacional, visando a ampliar o mercado potencial e alargando as perspectivas de sucesso da empresa.

Deste modo, o principal determinante para a escolha da localização da ALERT é o acesso ao mercado, no caso do Brasil marcado pela sua dimensão e por permitir a entrada em mercados envolventes. Os mercados onde a ALERT realizou um IDE, Holanda (2007), Brasil (2007), França (2009), México (2011), Singapura (2007), Espanha (2006), Reino Unido (2008) e EUA (2006), enquadram-se nestes critérios, são designados pela empresa como mercados “farol” na saúde. A principal dificuldade com a qual a empresa se depara é um certo protecionismo informal em benefício dos produtos nacionais, o que requer um esforço superior para a concretização de uma venda.

No caso do Brasil, a empresa teve o privilégio de começar com a assinatura de um grande contrato com o governo estadual de Minas Gerais. Na ocasião, a Secretaria de Estado da Saúde estava à procura de um sistema de triagem para informatizar toda a rede de urgências dos hospitais do Estado. Numa pesquisa realizada em Portugal, descobriram que era utilizado o protocolo de Manchester, surgindo o interesse sobre

este método de triagem. A secretaria procurou, então, empresas portuguesas que tivessem o licenciamento oficial deste protocolo, identificando a ALERT, que era a única empresa que possuía este licenciamento.

A Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais contactou a empresa para conhecer o produto e, mais tarde, assinar o contrato para a instalação do sistema de triagem em toda a rede de hospitais públicos do Estado de Minas Gerais. Simultaneamente, dois hospitais privados de Belo Horizonte, UNIMED-BH e a Santa Casa da Misericórdia, também contrataram a ALERT para o mesmo serviço nos seus hospitais, com o intuito de não ficarem desatualizados em relação ao sector público.

Este foi um caso em que a internacionalização resultou de uma estratégia passiva, determinada pela procura externa e não por esforços da própria empresa.

Estes primeiros contratos demonstraram para a empresa o potencial e a dimensão do mercado brasileiro, a qual respondeu a esta forte procura com a criação de uma sucursal em Belo Horizonte, em 2007. Com o concentrar de forças e com a forte aposta neste mercado, a ALERT conquistou uma importante quota de mercado que lhe proporcionou elevadas receitas. Atualmente, o mercado brasileiro já é considerado o principal mercado da empresa, com mais de cem colaboradores e mais dois escritórios nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo.

A ALERT, para fortalecer a presença no Brasil, ainda estabeleceu uma *joint venture* em partes iguais com a BENNER, uma empresa especializada em sistemas informáticos de gestão de negócios, presente em 12 países e fortemente enraizada no mercado brasileiro. A BENNER é uma das três maiores empresas fornecedoras de *software* de gestão de negócios no Brasil, com mais de 750 funcionários, com 7 escritórios espalhados pelo país e 35 pontos de revenda e/ou de atendimento. Desta parceria resultou a Alert&Benner, maior empresa brasileira de soluções de tecnologia de informática (TI) para o setor de saúde, com um volume esperado de negócios de 150 milhões de dólares nos próximos três anos. Esta nova empresa terá a responsabilidade de continuar a servir os clientes que pertenciam à ALERT Brasil.

O Brasil, além da questão da dimensão do mercado, que ainda apresenta muitas oportunidades por explorar e da promissora parceria com a BENNER, também apresenta o potencial de ser uma porta de acesso ao mercado sul-americano, devido ao mercado regional integrado MERCOSUL e à influência que apresenta na área da saúde nos países vizinhos.

A igualdade da língua, entre Portugal e Brasil, é outro factor positivo que facilita a comunicação com os vários agentes da economia, o governo, os clientes, os colaboradores, os fornecedores, os parceiros de negócios, etc., podendo significar eficiência nas atividades empresariais. Por último, a semelhança das práticas médicas entre o país de origem e o Brasil foi ponto fundamental para a aceitação do produto por parte do mercado destino, sendo desnecessária qualquer adaptação.

No entanto, os promotores da ALERT também se depararam com factores negativos em relação à localização no Brasil, mais estreitamente ligadas às instituições governamentais e à tributação empresarial. As instituições governamentais brasileiras, nomeadamente os tribunais, não protegem os direitos de propriedade intelectual das empresas. A ALERT tem sofrido com a cópia do *software* e do *design* sucessivamente por empresas concorrentes locais, mesmo com o registo da patente de *design* e dos *copyrights* de *design*. As queixas da empresa nos tribunais brasileiros não têm solucionado o problema, devido à morosidade e à falta de aplicação da lei. A empresa considera que o Estado de Direito brasileiro não garante a aplicação dos contratos, por ser bloqueado pela burocracia ou pela corrupção dos agentes. Este ambiente legal inadequado pode traduzir-se numa perda de valor muito significativa para a empresa.

A legislação tributária é outro ponto negativo da localização no Brasil porque a tributação sobre as empresas e o trabalho é elevada. O imposto sobre os lucros é elevadíssimo e a transferência destes para Portugal é desestimulada, o que abate uma boa fatia da rentabilidade da atividade da empresa no Brasil. Embora exista um tratado que impede a dupla tributação entre os dois países, é sempre necessário envolver juristas e fiscalistas para que este seja aplicado, o que representa custos para a empresa.

Apesar da dimensão do mercado ter sido o principal factor de atração, esta mesma característica representa uma dificuldade de expansão dentro do Brasil. Isto porque sendo um grande mercado que exige da empresa uma grande capacidade para o abordar como um todo, também é um mercado muito fragmentado, com fortes diferenças entre a abordagem à entrada em cada Estado. Assim, possuir uma presença forte num Estado não representa estar presente nos restantes Estados. Esta característica faz com que a empresa dificilmente ganhe uma relevância a nível nacional.

A natureza dos serviços prestados pela empresa e a organização do sistema de saúde implicam que a contratação pública assuma uma particular importância como forma de expansão de mercado. A pouca influência política da empresa limita a sua capacidade de crescer, dificultando a expansão para outros Estados brasileiros.

4.2.5. Análise crítica

O processo de internacionalização da ALERT tem apresentado excelentes resultados, expressos nos 70% de volume de negócios do mercado internacional e no volume de faturação da empresa. Mais do que uma forma de adquirir mercado, a internacionalização representou a sustentabilidade e o crescimento da empresa, tanto financeiramente como em termos de organização, que, caso contrário, teriam sido muito limitados apenas no contexto do mercado nacional. O sucesso deveu muito à estratégia de diferenciação seguida e à capacidade e qualificação dos seus colaboradores da área da informática. Em relação ao Brasil, o processo de internacionalização obteve sucesso, sendo o mercado brasileiro já considerado o principal mercado da ALERT, em termos de receitas.

A diferenciação do produto e a metodologia de implementação, em comparação à concorrência, assumem as grandes vantagens *ownership* da ALERT. Estas formaram a base da sua vantagem competitiva, que proporcionou o sucesso da sua internacionalização. A diferenciação do produto advém da conceção do *software*, a pensar nas atividades dos seus utilizadores, e da forma como o produto é implementado, o que habilita o utilizador a usufruir em pleno das funcionalidades do *software*.

Em relação à internalização, a opção pelo IDE assegurou-lhe a imagem de marca de qualidade, em razão da garantia do nível de serviço, e permitiu-lhe um maior proveito das suas vantagens *ownership*. Mas também foi acertada a decisão de uma estratégia eclética de modos de entrada, conforme a importância do país, na área da medicina e/ou dimensão do mercado, bem como por permitirem o acesso a mercados vizinhos.

Em relação ao Brasil, a internalização das atividades parece totalmente adequada, uma vez que este mercado, além de possuir uma grande dimensão, também apresenta uma importância nos mercados latinos envolventes. Acrescente-se a isto o fato de existir um elevado risco de cópia da tecnologia no Brasil, o que torna a decisão de internalização ainda mais correta.

Em termos de decisão de localização no Brasil, os determinantes se repetem, sendo o principal determinante o acesso ao mercado, pela sua dimensão e potencial, e por permitir a entrada em mercados envolventes. Estas vantagens de localização, proporcionadas pelo Brasil, fazem deste mercado o mais lucrativo da empresa, atualmente, e uma excelente plataforma para aceder aos mercados latinos vizinhos, como o Chile. Outros factores não tão importantes, mas positivos, foram: a facilidade

por possuir a mesma língua, o que facilita a comunicação com os vários agentes da economia; e a semelhança das práticas médicas, o que facilitou a aceitação do produto e evitou custos com a adaptação do produto.

Porém, o Brasil apresenta algumas dificuldades como: as características das suas instituições governamentais, a alta tributação empresarial e a dificuldade de expansão entre Estados. As instituições governamentais, com menção especial aos tribunais, não garantem o estado de direito e o cumprimento dos contratos, nem a proteção dos direitos de propriedade intelectual das empresas, devido a burocracias e/ou à corrupção dos agentes. A elevada tributação empresarial e laboral afeta os lucros da empresa e a utilização de mão-de-obra estrangeira.

Por último, há dificuldade de expansão entre Estados devido à dimensão do país, o que em parte resulta da falta de capacidade de influência política da empresa. A *joint venture* com a BENNER, pode ajudar a ultrapassar este obstáculo.

A Tabela 4.2-1 apresenta de forma sintética os fatores determinantes do tipo de produção internacional adotada pela ALERT no Brasil.

Tabela 4.2-1 – Fatores determinantes do tipo de produção internacional da ALERT.

Classificação	Fatores determinantes
Tipo de produção internacional	Acesso a mercado.
Vantagem <i>ownership</i>	Diferenciação do produto e do método de implementação.
Vantagem de localização	Dimensão do mercado.
Vantagem de internalização	Beneficiar exclusivamente dos ganhos provenientes da diferenciação do produto; Manter a imagem de marca de qualidade; Impedir difusão e cópia do <i>software</i> .
Objetivo estratégico	Diversificar os mercados alvo.
Tipo de produto	Informática.
Determinantes da localização	
- Positivos	Dimensão do mercado; Acesso a mercados regionais integrados (MERCOSUL); Distância psicológica (facilidade da língua); Semelhança das práticas médicas, que permitem colocar produto sem necessidade de alterações.
- Negativos	Instituições políticas e económicas; Tributação empresarial; Dificuldade de expansão entre estados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3. AdP - Águas de Portugal, SGPS, S.A.

A Águas de Portugal é uma empresa pública criada em 1993, por decreto-lei, com o objetivo de resolver os problemas nacionais de abastecimento de água, de saneamento de águas residuais e de tratamento e valorização de resíduos. O processo de internacionalização da empresa começou no final da década de 90 em países de língua portuguesa, tendo resultados muito negativos, com um insucesso generalizado destas operações. No caso particular do Brasil, a atividade da sua sucursal Prolagos durou nove anos, sendo posteriormente vendida devido aos seus sucessivos resultados negativos.

4.3.1. Descrição da empresa

I. História

Num mercado onde havia falhas e problemas de abastecimento de água, de saneamento de águas residuais e de tratamento e valorização de resíduos, como era caracterizado o sector das águas e saneamento de Portugal, a criação da empresa Águas de Portugal, em 1993, foi parte da solução. A empresa foi constituída por decreto-lei, com 51% de participação do Estado Central e o restante do somatório da totalidade dos municípios, para estruturar e gerir um conjunto de soluções para o sector de abastecimento e saneamento de águas e, com isso, atrair os fundos da União Europeia.

Esta solução do Governo Central concedeu à Águas de Portugal todas as concessões do país, sem concurso público, o que lhe transmitiu uma posição de monopolista no mercado. Devido a esta resolução, a empresa não precisa de gerir os contratos de concessão, tendo apenas que se preocupar com a gestão das atividades físicas da distribuição de águas a nível nacional, bem como a gestão das atividades técnicas e de engenharia do sector das águas.

No acto da constituição da Águas de Portugal, dividiu-se o mercado em duas partes: a alta e a baixa distribuição. A alta distribuição ficou sob o encargo da empresa criada, e consiste na produção, depuração e transporte das águas até aos municípios. A baixa distribuição, que consiste na distribuição da água desde o ponto de entrega do operador da alta distribuição até aos consumidores finais (a chamada rede de retalho), ficou a cargo das empresas municipais ou intermunicipais que a Águas de Portugal tinha a missão de criar. Estas empresas teriam uma participação acionista de 51% da Águas de Portugal e o restante seria dos municípios abastecidos.

A internacionalização da Águas de Portugal iniciou-se no final da década de 90 devido a motivações principalmente políticas, decidindo-se que a localização estratégica para a empresa seria nos países de língua oficial portuguesa. As atividades no Brasil arrancaram com a criação da Prolagos, em 1998, sucursal responsável pela gestão do contrato de concessão das águas na Região dos Lagos, litoral Norte do Estado do Rio de Janeiro, nomeadamente nos municípios de Búzios, Cabo Frio, Iguaba Grande, São Pedro da Aldeia e Arraial do Cabo.

As atividades internacionais nessa região depararam-se com obstáculos difíceis de transpor, que acarretaram os sucessivos resultados negativos. Estes maus resultados culminaram na venda da sucursal Prolagos, por cerca de 58 milhões de euros, à empresa brasileira Águas Guariroba Ambiental, em 2007. O balanço total das operações no Brasil representou um forte impacto financeiro para a Águas de Portugal, com prejuízos a rondar os 130 milhões de euros. O mesmo insucesso ocorreu nos outros países de destino, diferenciando-se nos valores das perdas.

Depois desta primeira fase de internacionalização malsucedida, a Águas de Portugal reestruturou a vertente internacional, o que permitiu à empresa avançar para uma nova fase de internacionalização, na atual década. Atualmente, a empresa encontra-se presente em três países: em Angola, com a sucursal AdP Angola; em Moçambique com a sucursal Aquatec, Lda.; e em Timor-Leste com a reativação da AdP Timor-Leste.

II. Mercado

A atividade do setor das águas resume-se à captação (produção), à depuração e ao transporte de água para a sociedade de uma determinada região. Este mercado está associado normalmente à contratação pública, com um peso político e social elevado, devido à classificação da água como *Public utility*, por se tratar de um bem essencial para o bem-estar da população. É também um sector fortemente regulado por depender de uma só rede de abastecimento, característica de um monopólio natural. O sector caracteriza-se pela distribuição de um produto básico a uma base de clientes ampla, e por ser um negócio capital intensivo, com margens de lucro baixas.

Neste sector estabelecem-se tradicionalmente três tipos de contratos, com graus de responsabilidade e de risco financeiros contratuais diferentes:

(I) Contratos de assistência técnica – utilizados para que uma empresa preste consultoria e/ou assistência técnica ao operador da rede de distribuição, cuja faturação

acontece no acto da atividade, estando, portanto, associado a um risco financeiro reduzido;

(II) Contratos de exploração da rede – utilizados para que uma empresa gira a rede de distribuição de água e os clientes, sem a responsabilidade do investimento, que fica a cargo de terceiros, como, por exemplo, o Estado. Dessa forma, trata-se de um contrato com risco financeiro moderado; e

(III) Contratos de concessão – utilizados para a transferência da gestão ativa em todas as suas dimensões, inclusive quanto ao investimento em infraestruturas, como é o caso das parcerias público-privadas. Este tipo de contratos está associado a um risco financeiro elevado devido à maturidade dos contratos, que ronda os 20 aos 25 anos, aos elevados montantes de investimento, ao elevado grau de sofisticação contratual e à complexidade da estrutura financeira.

Em Portugal, devido a uma série de razões históricas, a criação da Águas de Portugal ocorreu para que esta ficasse com a gestão da alta distribuição da rede de água. Já a gestão da baixa distribuição da rede de água foi concedida a empresas municipais ou intermunicipais criadas com este objetivo.

Apesar de existir esta diferenciação, entre a alta e a baixa distribuição, esta não é necessária nem existe uma razão operacional específica para que assim seja. Um dos exemplos de atuação diferente, no próprio mercado português, é a Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A. (EPAL) uma vez que possui a gestão dos dois tipos de distribuição.

Neste mercado, a gestão operacional e técnica dos sistemas de água, expressa na capacidade de distribuir água, nos conhecimentos operacionais ou na tecnologia de distribuição de água, pode hoje ser considerada como uma *commodity*, isto é como um produto indiferenciado. Trata-se de encontrar soluções técnicas conhecidas, que um leque alargado de empresas consegue realizar, sem oportunidade para margens elevadas, o que cria poucas oportunidades para lucros económicos relevantes para as empresa.

O contrato de concessão, pelo contrário, é o pilar do negócio. Nesta situação, a saúde financeira e económica de uma empresa está diretamente ligada às suas capacidades e competências em gerir, negociar e reequilibrar os contratos de concessão, além de também se basear na capacidade de estruturar soluções de financiamento.

O contrato de concessão é um conjunto de cláusulas que regem as regras da concessão, tratando das obrigações e deveres tanto do concedente quanto do

concessionário. As cláusulas fundamentais para uma empresa sobreviver quando gere contratos de concessões são:

(I) Resgate – trata das circunstâncias nas quais o concedente pode retirar a concessão ao concessionário e das respectivas indemnizações;

(II) Saída – prevê em que circunstâncias o concessionário pode abandonar a concessão, com os menores custos possíveis;

(III) Investimento – define quais as obrigações financeiras, em termos de investimento, do concessionário em relação ao concedente;

(IV) Tarifa – estabelece como é realizada a revisão anual das tarifas cobradas pela concessionária em razão do fornecimento dos bens ou serviços sob concessão;

(V) Reequilíbrio financeiro – determina as condições e/ou os tipos de eventos que permitem o reequilíbrio económico e financeiro da concessão, através da compensação direta por parte do concedente ou da revisão das tarifas.

4.3.2. Vantagens *ownership*

A Águas de Portugal, ao longo da sua existência, acumulou uma vasta experiência na gestão operacional e técnica dos sistemas de água. O desafio proposto na sua criação, a geração do sistema de captação (produção), de depuração e de transporte de água em Portugal, capacitou a empresa com um *know-how* técnico elevado. Assim, uma das vantagens *ownership* apresentadas pela Águas de Portugal é a sua capacidade de gestão operacional e técnica dos sistemas de água, devido à sua equipa experiente de engenheiros e técnicos, aos conhecimentos operacionais, à capacidade e à tecnologia de distribuição de água, entre outras características.

As outras vantagens *ownership* identificadas pela empresa decorriam de duas questões. A primeira da valorização da sua capacidade técnica de construção, manutenção e gestão de sistemas de distribuição de água. Estas capacidades, demonstradas no sistema de distribuição português, que apresenta melhores soluções e mais qualidade do que o dos países onde a AdP se expandiu, podem ter sido demasiado valorizadas, uma vez que, como discutimos mais à frente não eram únicas à empresa.

A outra vantagem de *ownership* advém do fato de a empresa ser pública, das suas relações políticas privilegiadas em Portugal e do acesso fácil ao governo central, muito importantes neste sector, fortemente regulado. Estas vantagens permitiram que a empresa dispusesse de acesso aos fundos da União Europeia, que constituíram fontes de financiamento essenciais para a criação de infraestrutura de captação (produção), de

depuração e de transporte de água. Além disso, criaram um ambiente de mercado protegido contra concorrentes, devido à cedência das concessões do país através de decreto-lei. Assim, o fato de a empresa ser pública possibilitou: o acesso ao financiamento e à criação de um monopólio. O problema é que esta vantagem existente no mercado local de Portugal não se materializava nas geografias para as quais a empresa expandiu as suas atividades.

4.3.3. Vantagens de internalização

As vantagens *ownership* percebidas pela Águas de Portugal encorajaram os responsáveis pela empresa a internalizarem todas as atividades no exterior, o que os levou a optar pelos contratos de concessão. Com este tipo de contratos, a empresa teve a oportunidade de internalizar todas as atividades, assumindo a responsabilidade da gestão ativa em todas as suas dimensões do mercado, incluindo o investimento em infraestrutura, a gestão da rede e clientes.

A Águas de Portugal, com a internalização da sua elevada capacidade de gestão operacional e técnica dos sistemas de água, quis garantir através da gestão total das atividades a qualidade da água e o bom funcionamento operacional do todo o processo de captação (produção), de depuração e de transporte de água para os clientes. Assim, a empresa adotou a qualidade da água e o bom funcionamento operacional da rede de água como as suas vantagens de internalização.

Por outro lado, houve a intenção de utilizar a vantagem *ownership*, ligada às relações políticas privilegiadas em Portugal, para influenciar positivamente as operações no Brasil, através da diplomacia portuguesa neste país. Com esta vantagem, a Águas de Portugal pretendia obter uma influência política local, que é importante neste sector, e, com isso, facilitar a resolução de possíveis problemas de regulação.

4.3.4. Vantagens de localização

A distribuição de água é sempre local, pelo que as vantagens de localização prendem-se obviamente com o acesso ao mercado. O processo de internacionalização da Águas de Portugal iniciou-se devido a motivações políticas, e os critérios de seleção dos mercados também seguiram essa linha, com a escolha da localização a ser determinada pela afinidade cultural e por critérios políticos ligados à estratégia de definição de uma área de influência internacional de Portugal.

A afinidade cultural era considerada importante para que a diplomacia portuguesa pudesse exercer influência a favor da empresa. Com esta decisão, a empresa agregou aos outros dois fatores anteriormente citados, *ownership* e internalização, algumas vantagens de localização.

Deste modo, o principal determinante para a escolha da localização foi a motivação política, que definiu a opção pela internacionalização no Brasil e em alguns PALOP. As motivações políticas foram impulsionadas por questões políticas, como o passado comum, a língua portuguesa e afinidades culturais, que encurtaram a distância psicológica entre a empresa e o mercado de destino, levando à escolha destes países em detrimento de outras possíveis localizações.

A grande dimensão do mercado brasileiro e a sua forte expansão também influenciou esta escolha. Embora exista um importante fator negativo da localização no Brasil, a elevada concorrência de empresas com grande dimensão económica e influência política neste sector, esta não apresentava capacidade para dar resposta a todas as necessidades, permanecendo uma quantidade importante por satisfazer. Deste modo, a dimensão do mercado brasileiro, com aproximadamente 195 milhões de habitantes e com necessidades por satisfazer, apresenta-se como um forte atrativo do sector das águas brasileiro. A dimensão do mercado brasileiro podia permitir à AdP ganhar uma maior dimensão.

No entanto, o Brasil apresenta uma serie de fatores chave da localização nefastos, que vierem a ser cruciais para o insucesso das operações da empresa neste país. Um destes factores, que se revelou o mais importante, foi o quadro regulatório pouco desenvolvido, caracterizado por regras pouco claras, por agências reguladoras estaduais dependentes de representantes do cliente e por processos de angariação de concessões pouco claros. Tudo isto contribui para que existisse um risco regulatório elevado. No Brasil é permitida a iniciativa aos operadores privados para a apresentação de suas propostas, com vistas à obtenção de concessões. A partir daí, depois de aprovada ao nível estadual e municipal, a concessionária fica com o direito de preferência por ter apresentado a proposta proactivamente. Apesar de facilitar o processo de angariação de concessões, este procedimento propicia a corrupção devido à falta de transparência e métodos de controlo.

Além disso, as instituições brasileiras de regulação apresentam uma forte influência política por se encontrarem dentro das competências dos governos estaduais, sem uma tradição de atuação dentro de um quadro regulatório bem definido e sem

mecanismos que garantam a sua independência face aos poderes públicos. Desta forma, o regulador do mercado é representante do cliente, o que faculta ações de interesse contraditório em relação às concessionárias, que podem ficar muito expostas a riscos dependentes de meros atos burocráticos, o que cria também espaço para ficarem reféns da corrupção dos agentes decisores.

Apesar de as instituições regulatórias apresentarem um bom nível de capacidades técnicas, estas não garantem decisões equilibradas e previsíveis, pois acabam por ser utilizadas para dificultar os requerimentos de empresas estrangeiras, atuando com favoritismo em benefício dos requerimentos de empresas nacionais. Assim, a incorreta avaliação do risco regulatório do Brasil teve graves implicações para a AdP.

Um fato relatado pela empresa demonstra as dificuldades geradas pela má avaliação das cláusulas contratuais e pela estrutura inadequada do sistema regulador do setor no Brasil. Na ocasião em que a AdP solicitou um reequilíbrio económico e financeiro para a sua concessão, este pedido ficou retido no órgão regulador durante três anos, período no qual o regulador levantou uma série de questões de natureza técnica e burocrática, com o intuito de adiar a tomada de decisão. A ocorrência seguiu-se de uma sugestão de suborno para o desbloqueio do pedido de reequilíbrio económico e financeiro.

Apesar da empresa confiar na atuação da diplomacia portuguesa para solucionar e resolver estes tipos de entraves, esta não teve a capacidade de exercer influência política suficiente no Brasil a nível estadual e municipal. Devido à grande divisão entre o poder político e governativo central e o regional existente no Brasil, a capacidade de influência política do Governo Federal brasileiro não se estendia aos governos estaduais e municipais, o que dificultou a resolução dos problemas que a empresa sofria.

Ao atuar no mercado brasileiro a empresa também percebeu que estas perturbações se estendem a outras instituições governamentais, que sofrem influência de atores externos e acabam por atender a interesses privados. As instituições brasileiras ligadas ao Estado de Direito apresentam grandes limitações à aplicação da lei (*enforcement*) em conflitos relacionados a contratos, apresentando-se lentas e com um leque amplo de possíveis resoluções, o que as torna pouco transparentes e pouco previsíveis.

Neste campo, a Águas de Portugal também teve algumas implicações, como, por exemplo, quando numa ação judicial aberta por um cliente, que estava com a

distribuição de água cortada devido à falta de pagamento, o juiz isentou o pagamento da água a todos os consumidores da área, baseado na alegação de que a empresa não cumpria a taxa de abastecimento expressa no contrato de concessão. Este caso expressou o amplo grau de discricionariedade do ordenamento jurídico brasileiro, o que aumenta a insegurança jurídica da decisão devido à sua imprevisibilidade.

Além das dificuldades mencionadas, outro fator chave da localização negativo está relacionado ao custo elevado do financiamento no Brasil. Neste país, os juros de empréstimos são tradicionalmente elevados e a disponibilidade de produtos financeiros alternativos é recente no mercado financeiro, o que dificultou a estruturação do financiamento necessário. Num sector como este, capital intensivo e com margens de lucro baixas, o custo de financiamento elevado representa um importante desincentivo ao investimento, uma vez que existe a dificuldade de passar este custo na tarifa praticada.

4.3.5. Análise crítica

Os resultados do processo de internacionalização da Águas de Portugal no Brasil não foram positivos, tendo apresentado sucessivos resultados financeiros negativos. Segundo o Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de Dunning, uma empresa só obterá benefícios da internacionalização, se apresentar um diferencial que lhe traga vantagens competitivas no exterior. A afirmação do doutrinador do assunto confirmou-se na prática, pois o histórico mostra que a empresa apresentou-se no mercado sem vantagens *ownership*, nas atividades de gestão de concessões.

Os maus resultados no Brasil advêm de um misto de uma má avaliação das vantagens de *ownership*. Nomeadamente o facto da empresa se ter convencido de que a capacidade técnica e de engenharia de obra e gestão da rede lhe davam vantagens únicas, que a colocariam numa posição concorrencial favorável no Brasil, o que se veio a revelar um factor menos importante do que o esperado. Além de uma incorreta avaliação de que a relação privilegiada com o poder política em Portugal poderia garantir algum controle do acesso aos decisores e reguladores, determinante para suprir as falhas e riscos de regulação.

No entanto, como foi referido anteriormente, o contrato de concessão é o pilar do negócio. A saúde financeira e económica de uma empresa neste sector está diretamente ligada às suas capacidades e competências em gerir, negociar e reequilibrar os contratos e em estruturar soluções de financiamento. O problema foi, assim, o fato de

a empresa apresentar uma falta de experiência e competência para a gestão de contratos de concessão, que se revelaram ser o fator chave em termos das vantagens *ownership*. No mercado português esta debilidade não se faz notar devido às características do mercado já mencionadas. No entanto, em mercados onde o outorgamento de contratos de concessão é realizado em concorrência pública, a falta de experiência e competência para a gestão de contratos torna-se uma desvantagem importante.

Esta debilidade confirmou-se com a assinatura do primeiro contrato de concessão no Brasil, no qual a empresa não teve em conta os problemas de três cláusulas fundamentais: (I) a cláusula de investimento, que não definia um valor limite e obrigava a concessionária a realizar um investimento de forma a que 90% da população da Região dos Lagos ficasse coberta pelo serviço, o que tornava as obrigações de investimento mutáveis, atreladas ao crescimento populacional; (II) a cláusula de tarifa, que não definia um método claro para a revisão anual das tarifas e exigia que a revisão tarifária fosse submetida a um regulador representativo do concedente, o que abria brechas para conflitos e lentidão na atualização da receita da concessionária; e (III) a cláusula de regulação, que não previa eventos motivadores do reequilíbrio económico e financeiro da concessão, essencial para a manutenção da solidez financeira da concessionária e da sustentabilidade do equilíbrio contratual.

As relações políticas privilegiadas também podem representar fraquezas, quando os interesses políticos se contrapõem ao normal funcionamento da empresa. A Águas de Portugal, por exemplo, abdicou dos seus engenheiros técnicos e/ou de outras pessoas com elevado conteúdo e conhecimento, para contratar um conjunto de pessoas da esfera política, sem ligação à empresa ou ao sector, para comandarem as operações no Brasil. Esta ação corroe a capacidade de gestão da empresa e foi um fator adicional a contribuir para o insucesso da atuação naquele país.

Outra debilidade emergiu do processo de internacionalização, propriamente dito, com a falta de reestruturação empresarial da empresa-mãe. A Águas de Portugal, como acionista de 100% das operações no Brasil, não criou uma estrutura interna para o respectivo acompanhamento e controlo das atividades internacionais. Desta forma, a empresa apresentava uma profunda dificuldade em perceber a real evolução operacional e financeira das concessões no exterior.

No que se refere à decisão de internalização, o paradigma eclético refere que uma empresa deve internalizar as atividades nas quais apresenta vantagens *ownership* e terceirizar as atividades nas quais não apresenta qualquer vantagem. Neste ponto, a

internalização das atividades dos contratos de concessão por parte da Águas de Portugal não lhe acarretou vantagens e, devido à sua falta de experiência e competência na gestão de contratos de concessão, até lhe causou problemas económicos e financeiros. Em atividades fundamentais do negócio, com forte risco financeiro, a empresa teve uma incorreta avaliação das suas vantagens *ownership*, comprometendo-se a realizar atividades para as quais não tinha competência, o que culminou em resultados negativos significativos.

No entanto, é importante referir que a Águas de Portugal apresenta uma clara vantagem de internalização em contratos de assistência técnica devido à sua vantagem *ownership*, referente à vasta experiência na gestão operacional e técnica dos sistemas de água. Em contratos de assistência técnica, a empresa atuaria nas operações onde é diferenciada e apresenta um *know-how* técnico elevado, retirando o máximo proveito da internalização das atividades. Neste tipo de contrato, a empresa não teria problemas de tesouraria uma vez que a faturação acontece no momento da execução da atividade, além de se beneficiar de um risco financeiro reduzido.

Dunning refere no paradigma eclético que a escolha da localização é uma decisão importante por esta poder transmitir certos benefícios às empresas que ali operam. Assim, em termos das vantagens de localização, a decisão de localização foi pouco ponderada e estudada devido às motivações políticas. Perante este tipo de decisão pouco dotada de racionalidade, a Águas de Portugal perdeu a possibilidade de associar vantagens de localização importantes ao projeto, que lhe poderiam proporcionar maior lucratividade.

A questão da distância psicológica é relevante para a confiança do investidor mas neste caso induziu a alguns desacertos, como a desconsideração de alguns riscos da localização ou a incorreta avaliação das suas capacidades e competências. Estes desacertos foram cometidos pela Águas de Portugal pois, sendo a empresa, uma operadora num sector de mercado fortemente regulado, onde a atividade esta diretamente influenciada por este aspecto, a análise do risco regulatório é fundamental para a viabilidade da atividade.

A Águas de Portugal subestimou o risco regulatório do Brasil, por confiar na atuação da diplomacia portuguesa para solucionar e resolver possíveis problemas de regulação. Devido à diplomacia portuguesa não apresentar capacidade de exercer influência política, a empresa sofreu graves implicações pela desconsideração da análise do risco regulatório no Brasil. As graves implicações provocadas pelas instituições

brasileiras de regulação foram desde a não revisão das tarifas da concessão, aos sucessivos adiamentos da decisão para o reequilíbrio económico e financeiro da concessão.

Esta situação acontece devido ao quadro regulatório pouco desenvolvido e às más instituições brasileiras de regulação. As instituições de regulação no Brasil sofrem uma forte influência política por se encontrarem dentro das competências dos governos estaduais, o que faculta ações de interesse contraditório em relação às concessionárias, podendo colapsar em atos burocráticos e, por vezes, corruptos.

Estas perturbações também se estendem às outras instituições económicas e governamentais, nomeadamente as que estão ligadas ao Estado de Direito. As instituições, com a função de impor a aplicação da lei (*enforcement*) nos contratos, apresentam grandes limitações devido à influência de atores externos, que leva as decisões a atender a interesses privados, à lentidão dos processos e ao amplo leque de possíveis resoluções, que as torna pouco transparentes.

A questão do financiamento no Brasil foi outra dificuldade que a Águas de Portugal se deparou. Este país apresenta, tradicionalmente, taxas de juros elevados e só recentemente começou a haver uma disponibilidade de produtos financeiros, o que torna o custo do financiamento elevado. Este fator representa um importante desincentivo ao investimento devido ao facto do sector, onde a empresa se situa, ser de capital intensivo e de margens de lucro baixas. Esta situação dificultou a estruturação do financiamento necessário para as operações no Brasil.

Por fim, a concorrência local é outra barreira apresentada pelo Brasil, pois é constituída por grandes operadores privados, ligados à construção civil, ou por empresas estaduais, de grande dimensão económica e influência política. Estes pontos davam uma vantagem competitiva clara à concorrência local, tanto na estruturação do financiamento quanto na flexibilidade para o reequilíbrio económico e financeiro, se necessários.

A Tabela 4.3–1 apresenta de forma sintética os fatores determinantes do tipo de produção internacional adotada pela Águas de Portugal no Brasil.

Tabela 4.3-1 – Fatores determinantes do tipo de produção internacional da Águas de Portugal.

Classificação	Fatores determinantes
Tipo de produção internacional	Motivação política (Não especificado na teoria).
Vantagem <i>ownership</i>	Habilidades organizacionais (Capacidade de gestão operacional e técnica dos sistemas de água). <u>Factores negligenciados:</u> Falta de capacidade de gerir contratos internacionais; Incapacidade de transferir influencia política.
Vantagem de localização	Distância psicológica (Afinidade cultural); Dimensão do mercado.
Vantagem de internalização	Garantir a qualidade da água e o bom funcionamento operacional da rede de água.
Objetivo estratégico	Obter novos mercados.
Tipo de produto	<i>Public utility</i> .
Determinantes da localização - Positivos - Negativos	Distância psicológica Dimensão do mercado; Instituições políticas e económicas (especialmente as de regulação do sector da água); Custo do financiamento (falta de incentivos financeiros); Concorrência de grande dimensão económica e influência política.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4. SORUS Biotech, S.A.

A SORUS Biotech, S.A. é um projeto desenvolvido por um consórcio de três organizações portuguesas a ser implementado no Brasil, com o objetivo de valorizar o resíduo industrial "soro de queijo". O consórcio é constituído pela BioTempo, que desenvolveu a tecnologia a aplicar no projeto, pelo Grupo Nelson Quintas, empresa privada que entrou com o capital, com experiência internacional, em particular com investimentos no Brasil, e pela Universidade do Minho, através do Instituto de Biotecnologia e Bioengenharia (IBB).

4.4.1. Descrição da empresa

I. História

O Grupo Nelson Quintas apresenta uma longa história no tecido empresarial português, tendo sido fundado inicialmente como Quintas e Quintas, em 1925. A sua atividade começou a intensificar-se no final dos anos 80, apresentando várias áreas de negócio, que vieram dar origem em 1994 ao Grupo Nelson Quintas. Depois da criação do grupo, chegou de forma natural a internacionalização, processo de crescimento que iniciou em 1996 no Brasil, seguido da Espanha em 1997. O Brasil tornou-se, com a evolução dos negócios, a segunda casa do Grupo Nelson Quintas, possuindo participações em 4 empresas, sendo uma delas a maior empresa de rede privada de telecomunicações do estado do Rio de Janeiro.

Ao mesmo tempo que iniciou atividade no exterior, o Grupo Nelson Quintas criou um novo vetor estratégico para a empresa, na área ambiental. Esta nova área de negócios foi o ponto inicial do projeto SORUS. Fruto de uma relação amigável, a empresa privada Quinta dos Ingleses soube desta aposta na área ambiental e apresentou um projeto de negócio ambiental ao Grupo. Esse projeto consistia em transformar o resíduo da produção de queijo, que atualmente é um problema ambiental, em etanol para comercialização. A ideia era interessante em termos ambientais, mas carecia de viabilidade económica, já que o preço do etanol no mercado internacional rondava a metade do preço da matéria-prima. Além, existir a possibilidade da venda da matéria-prima, como lactose refinada, no mercado internacional.

No entanto, o Grupo Nelson Quintas retomou o projeto para analisá-lo melhor, com o intuito de encontrar uma solução viável e decidiu contactar uma fonte de conhecimento, a Universidade do Minho, onde procuraram estudar melhor o resíduo em

questão. Os custos dos diversos projetos de investigação e desenvolvimento (I&D) atingiram mais de 1 milhão de euros, e foram coordenados pela Universidade do Minho, com o apoio da Agência de Inovação e Fundação para a Ciência e a Tecnologia, em Portugal.

Através da Universidade do Minho, iniciou-se as conversações entre o Grupo Nelson Quintas e a Biotempo. A Biotempo foi fundada em 2002, a partir de uma *spin-off*⁴ do Departamento de Engenharia Biológica da Universidade do Minho, tendo como pesquisadores quatro alunos de pós-graduação especializados em diversas áreas da Bioengenharia, com o objetivo de desenvolver tecnologias para as indústrias alimentares e de proteção ambiental. A investigação feita pela Biotempo sobre o resíduo de queijo demonstrou outras soluções, além do etanol, que tornaram o projeto economicamente mais interessante.

Desta maneira surgiu a parceria entre o Grupo Nelson Quintas, a Biotempo e a Universidade do Minho, que deu origem ao projeto SORUS. A partir de então, ocorreu o desenvolvimento de novas tecnologias para o método produtivo, dando origem ao projeto atual da SORUS.

O projeto SORUS utiliza um resíduo resultante da produção de queijo como matéria-prima, o “soro de queijo. Este é altamente poluente devido à sua elevada carga orgânica, mas, paradoxalmente, os elementos poluentes são produtos com um elevadíssimo potencial de valorização económica, a proteína e a lactose (o açúcar). Assim, o projeto irá incidir nestes elementos do “soro de queijo” para fabrico de ingredientes funcionais, propícios para incrementar produtos alimentares de alto valor acrescentado. Com a vantagens de oferecer uma solução viável com valor para a economia, sem criar nenhum outro resíduo prejudicial ao meio ambiente.

II. Produtos

A SORUS Biotech transforma o resíduo industrial "soro de queijo" em diversos produtos: concentrado proteico (WPC80), bioetanol, lactose purificada e galacto-oligossacáridos (GOS), além de processar sacarose para a produção de fruto-oligossacáridos (FOS). Muitos destes produtos são produtos com elevado valor, cujos métodos alternativos de produção envolvem custos muito superiores aos obtidos pela tecnologia que será utilizada pela SORUS.

⁴ *Spin-off* é uma nova empresa que nasce a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia (Lemos, 2008).

A comercialização destes produtos será coordenada pela SORUS Comercial, para os mercados mundiais de GOS, FOS, WPC e Etanol. A SORUS Biotech também produzirá uma série de outros produtos, considerados fora do *core business*: o fosfato de cálcio, um fertilizante (concentrado mineral) e água ultrapura. Para além dos produtos citados, a empresa também será detentora de créditos de carbono, pela redução da emissão de gases de efeito de estufa, o que constitui mais uma fonte de renda, em razão da possibilidade de venda destes certificados.

III. Industrias clientes

Entre os produtos obtidos a partir do soro do leite, destacam-se os FOS e GOS, com forte potencial devido ao preço e à forte necessidade da indústria alimentar, que apresenta uma procura em forte crescimento destes dois componentes. Estes produtos possuem numerosos benefícios para a saúde e, portanto, diversas aplicações na indústria alimentícia. Quimicamente, trata-se de produtos oligossacáridos, que são moléculas compostas por vários resíduos de açúcares simples (até 6), que contém propriedades prebióticas. Os prebióticos são ingredientes para alimentos funcionais, não assimilados pelo organismo humano, que beneficiam o consumidor por estimulação seletiva do crescimento e/ou atividade de um conjunto restrito de bactérias do intestino (probióticos), benéficas para o organismo humano.

Esses benefícios vão desde a regulação da atividade intestinal, incremento da absorção de minerais, modulação do sistema imunitário, até a diminuição do risco de cancro e de diabetes *mellitus*. Com estes ingredientes, o consumidor pode ter acesso a um alimento sem teor calórico, mantendo o prazer do sabor, além de receber o benefício da contribuição para a prevenção de doenças.

Estes produtos vêm ganhando importância com a evolução dos comportamentos da sociedade, no sentido de perceber os benefícios que tem uma alimentação saudável para a saúde. Apesar das diferenças consideráveis na alimentação nos países desenvolvidos, a população têm demonstrado crescente preocupação pela necessidade de ingredientes essenciais na dieta para melhorar a saúde e reduzir os riscos de doenças.

A lista de produtos nos quais os FOS e GOS podem ser utilizados é vasta e variada, como indica a Tabela 4.4-1.

Tabela 4.4-1 – Lista de produtos a que podem ser adicionados FOS e GOS e suas áreas de aplicação.

Área	Produtos	Área	Produtos
Laticínios	Leite fermentado	Pastelaria	Doces
	Leite em pó		Bolachas
	Gelados		Biscoitos
Bebidas	Sumos de fruta	Sobremesas	Chocolates
	Refrigerantes		Pudins
	Café, cacau e chá		Crepes
	Bebidas energéticas	Mousses	
	Bebidas alcoólicas	Produtos cárneos	Patés
Frutos	Doces		Tofu
	Compotas	Entre outros produtos.	

Fonte: Adaptado de Torres et al. (2008).

Os FOS e GOS podem ser aplicados, ainda, às indústrias de cosméticos, de crio-protetores⁵ e de fármacos por exemplo. Na indústria cosmética, são utilizados como componentes de produtos de beleza. Já na indústria dos crio-protetores, são introduzidos no processo de congelamento das células, em estado criogénico, para diminuir o número de mortes das células que sofreram o processo criogénico. Na indústria farmacêutica, a comunidade médica tem mostrado interesse crescente pelas capacidades dos prebióticos em promover o crescimento de bactérias “benéficas” (probióticos) no intestino humano, o que tem levado a pesquisas para o desenvolvimento de novos medicamentos.

IV. Mercado

A indústria de alimentos é a grande impulsionadora do mercado de prebióticos, oferecendo excelentes oportunidades a nível global. Segundo relatórios internos da empresa, o mercado global de prebióticos tem apresentado taxas de crescimento elevadas, representando um excelente indicativo. Os grandes mercados de prebióticos são: o Japão, a Europa e os EUA. Excepto o mercado japonês, que está mais desenvolvido, os restantes mercados apresentam um forte potencial de crescimento. Cabe mencionar que o mercado sul-americano é praticamente inexistente.

Uma pesquisa realizada pela Frost & Sullivan (2009), revelou que o mercado europeu de prebióticos representou 295,5 milhões de euros em 2008, apresentando uma previsão de crescimento de 160% até 2015, o que significa que poderá chegar até aos 767 milhões de euros.

Outra pesquisa de mercado, realizada por Frost & Sullivan, refere o forte crescimento do mercado de prebióticos nos EUA, no futuro próximo. O mercado em

⁵ Crio-protetor é uma substância que é usada para proteger tecido biológico de danos de congelamento.

2010 representou cerca de 110 milhões de dólares, tendo crescido mais de 120% entre o ano de 1999 e o de 2010. Prevê-se que o mercado destes produtos nos EUA duplique até 2015, atingindo um valor superior a 220 milhões de dólares (Watson, 2011).

Estes serão, portanto, os principais mercados da SORUS Biotech, nos quais a empresa procurará aumentar a disponibilidade de FOS e GOS para proporcionar o crescimento do consumo destes produtos, com ênfase para o mercado norte-americano que é o mais incipiente. Além desse, a SORUS pretende, através da instalação da unidade produtiva no Brasil, catalisar o surgimento do mercado sul-americano através da disponibilidade do produto, podendo assim ser um dos primeiros fornecedores do mercado. Devido à forte procura destes tipos de produtos, as empresas produtoras não conseguem atender a toda a procura do mercado, possibilitando o posicionamento de novas empresas. Desta forma, a estratégia de mercado da SORUS é dar resposta a uma parte do crescimento do mercado mundial de prebióticos e, com isso, evitar confrontos com a concorrência à instalada.

V. Investimento

O investimento realizado pela SORUS no Brasil classifica-se como um *greenfield*, uma vez que se refere a um novo empreendimento num país estrangeiro, através da construção de novas instalações operacionais a partir do “zero”. O facto deste investimento estar a ser realizado no exterior, aliado ao facto do mercado alvo estar situado noutros blocos económicos, no momento da constituição da SORUS, permitem classificar a empresa como uma *born global*, devido à forte orientação internacional desde a sua criação, à semelhança com o caso ALERT (Wictor e Andersson, 2012).

Em relação à unidade de produção, a escala de produção de FOS e GOS tem um volume limite de processamento devido ao sistema de secagem do produto final. O sistema de secagem é o fator crítico que fica no final da linha de produção. Este sistema precisa de uma dimensão pré-determinada, caso contrário, poderá deteriorar o produto final. Deste modo, a fábrica foi dimensionada a partir desta informação, onde o volume de processamento mínimo da unidade fabril é de 500 mil litros de soro de queijo por dia e o máximo é de 1,2 milhões de litros por dia. No entanto, a estrutura da fábrica da SORUS é maior do que a de uma fábrica tradicional, devido ao maior número de produtos fabricados, ao manuseamento do resíduo e ao sistema energético e ambiental, que será implementado.

Esta unidade fabril exige um investimento elevado, a rondar os 51 milhões de euros, relacionado com a componente tecnológica e à exigibilidade da escala mínima de produção. Em relação à origem do financiamento, 30% advém de capitais próprios, sendo o restante capital proveniente de empréstimos bancários. No entanto, a empresa não desconsidera a possibilidade de mobilizar investidores locais ou portugueses, que poderão obter quotas minoritárias no projeto.

Neste campo, a empresa tem sentido algumas dificuldades em obter financiamento na banca. Em Portugal a dificuldade de financiamento ocorre devido à contração da economia, e ao processo de desalavancagem em curso na banca, relacionado com o aumento dos rácios de capital, que leva a maiores exigências dos bancos para a concessão de financiamento às empresas. No estrangeiro, a dificuldade baseia-se principalmente no desconhecimento da banca perante a empresa SORUS.

Em relação à faturação e aos lucros, estes são muito promissores devido ao forte crescimento do mercado mundial de prebióticos e ao facto de a tecnologia desenvolvida permitir produzir produtos com forte procura a um custo inferior em relação às tecnologias atualmente utilizadas. Dado o crescimento do mercado e a capacidade de abrir e potenciar o crescimento no mercado sul-americano, a empresa considera a possibilidade de investimento em mais fábricas. Com este investimento, a SORUS vai criar 64 postos de trabalho diretos com o arranque da atividade.

4.4.2. Vantagens *ownership*

O projeto SORUS apresenta-se no mercado com várias vantagens de *ownership*, a principal é a tecnologia inovadora desenvolvida pela Biotempo, um dos promotores deste projeto. A tecnologia da SORUS foi o grande fator que impulsionou todo o projeto, porque representa um método de produção inovador, o qual proporciona maior produtividade e rendibilidade, em comparação às tecnologias utilizadas pela concorrência.

As outras vantagens *ownership* também são fruto da tecnologia, refletindo o grande potencial e a grande diferenciação da SORUS perante a concorrência.

A tecnologia foi desenvolvida para o processamento de um resíduo da indústria queijeira, que em muitos casos se tornou um problema para os produtores de queijo, devido à falta de soluções economicamente viáveis para a eliminação deste resíduo. O soro de queijo possui uma grande carga orgânica, que em contato com o meio ambiente, causa um enorme impacto ambiental, semelhante à poluição urbana. Deste modo, a

SORUS vai operar com uma matéria-prima pouco valorizada e com pouca procura, conseguindo um menor preço de aquisição da matéria-prima e, conseqüentemente, um menor custo de produção. Comparado com a concorrência, os custos de produção são menores devido ao principal *input* utilizado, já que a concorrência utiliza outro tipo de matéria-prima, como a raiz de chicória, beterraba, cana-de-açúcar ou lactose, que apresentam um valor de aquisição maior. É importante notar que para a produção de um quilo de GOS ou FOS são necessários vários quilos destas matérias-primas, o que justifica o elevado preço atual dos produtos que a SORUS se propõem produzir.

O método produtivo da empresa, além de proporcionar um custo de produção menor, também garante maior qualidade em alguns dos seus produtos, nomeadamente nos galacto-oligossacáridos (GOS) e no concentrado proteico (WPC80). A SORUS conseguirá produzir os galacto-oligossacáridos (GOS) com 95% de pureza⁶, representando um produto de excelente qualidade que posicionará a empresa como uma das melhores produtoras de GOS a nível mundial.

O mesmo acontece com o concentrado proteico, este é utilizado como suplemento alimentar, principalmente por desportistas para a reposição de proteínas perdidas pelos esforços físicos realizados. Os concentrados proteicos comercializados no mercado variam entre 34 e 90% (quanto maior a percentagem de concentração, maior a qualidade), sendo que a produção de concentrados proteicos com elevada concentração é muito reduzida em comparação à concentração mínima, numa proporção de 1 para 7 toneladas. A empresa com sua tecnologia consegue produzir um concentrado proteico com 80% de concentração, considerado um produto de qualidade.

Outra vantagem é o leque de produtos finais que a tecnologia disponibiliza para a empresa, além dos principais produtos, FOS e GOS, tornando a SORUS mais versátil em comparação à concorrência. Além disso, existe o acréscimo da produção de energias renováveis, visto que todos os resíduos orgânicos do processo de fabricação e até matéria-prima fora dos requisitos (estragada) são processados na unidade de digestão anaeróbia e transformados em biogás, que, por sua vez, é usado para produzir energia elétrica e vapor para a indústria. Este forte componente inovador de aproveitamento de energias renováveis torna a SORUS autossuficiente em relação à água e à eletricidade, tornando-a, deste modo, invulnerável à subida do preço destes fatores de produção, podendo representar mais uma vantagem comparativa em relação à concorrência.

⁶ Os produtos atualmente disponíveis no mercado apresentam um grau de pureza que ronda os 85%.

No mesmo sentido, toda esta vertente ambiental, nomeadamente o reaproveitamento e a valorização de um resíduo problemático, a inexistência de qualquer resíduo ou outro género de poluição no seu processo produtivo e a produção de energias renováveis, faz com que a SORUS seja detentora de créditos de carbono, os quais poderão ser valorizados no mercado de carbono.

Esta tecnologia inovadora torna a empresa mais flexível do que a concorrência, em relação à origem e à apresentação da matéria-prima, uma vez que tudo será reaproveitado, mesmo que não apresente as condições mínimas. Da maneira como está estruturado o projeto, a matéria-prima que não passar no teste de qualidade será encaminhada para a unidade de digestão anaeróbia, onde será processada, o que gerará uma cobrança do respectivo custo ao produtor de queijo, em razão do tratamento do resíduo.

A flexibilidade também se reflete pela modularidade da unidade industrial, que possibilita não só produzir a quantidade pretendida de cada produto individualmente, como também produzir cada produto com a pureza que o cliente desejar. Além disso, a produção de um produto, ao não ser dependente da produção de outro, possibilita à empresa evitar a criação de *stock* desnecessário, pois pode moldar a produção às suas encomendas.

O projeto SORUS cria algumas externalidades positivas utilizadas para a obtenção de outras vantagens. A SORUS é uma solução viável para a indústria queijeira para processamento do resíduo soro de queijo, que até o momento era uma fonte de custos e um problema ambiental. Deste modo, com a atuação da SORUS perante o problema ambiental, a indústria queijeira vê solucionado o impedimento da certificação ambiental, que há muito desejava. Esta certificação da indústria queijeira fomentará a manutenção e crescimento de unidades produtoras de queijo, sendo a coexistência e a colaboração, de ambas as partes, benéfica para as duas atividades: a SORUS obtém a sua matéria-prima, enquanto a indústria queijeira obtém a solução desejada que faltava para a certificação ambiental.

Em suma, a grande vantagem *ownership* do projeto SORUS é a tecnologia inovadora que permite ter uma série de outras vantagens importantes na atividade da empresa, nomeadamente, custos de produção menores, maior qualidade do produto final, maior leque de produtos finais, aproveitamento de energias renováveis, que tornam a empresa autossuficiente em relação à água e à eletricidade, créditos de carbono, flexibilidade em relação à origem e à apresentação da matéria-prima,

modularidade da unidade industrial, além de apresentar uma solução à certificação ambiental da indústria queijeira.

No entanto, é importante notar que a tecnologia, apesar de já testada com resultados positivos, não foi ainda implementada ao nível de produção industrial, o que pode estender os prazos de desenvolvimento do projeto e dificultar a obtenção de crédito bancário.

4.4.3. Vantagens de internalização

A SORUS apresenta um conjunto de vantagens *ownership* que torna o projeto muito competitivo, o que encorajou os promotores do projeto a internalizarem a atividade, na forma de IDE. A exploração das várias vantagens *ownership* é mais benéfica do que simplesmente cedê-las ou vendê-las para outra empresa. Por outras palavras, os ganhos são maiores quando são aproveitadas as vantagens *ownership*, internalizando-as como parte integrante das suas atividades em vez de as terceirizar (*outsourcing*) a outras empresas, através de algum tipo de contrato, licenciamento ou patentes, entre outros.

O investimento e o tempo despendido na investigação e desenvolvimento (I&D) da tecnologia foram muito elevados, resultando um método produtivo inovador que potencializa qualquer projeto de produção de prebióticos. Com uma rendabilidade praticamente assegurada, a SORUS vê na internalização a forma de retirar maiores lucros por um período mais alargado. Desconsidera, desta forma, uma possível venda da tecnologia ou licenciamento a outra empresa, no que se refere ao futuro próximo.

Sendo o método produtivo a principal diferenciação, qualquer forma de difusão da tecnologia seria desastrosa para a SORUS, pois faria com que esta perdesse a sua diferenciação e a maioria das suas vantagens, e, por consequência, parte da sua rendabilidade. Deste modo, a internalização protege os direitos de propriedade da SORUS, representando uma resposta ao risco de difusão da tecnologia ou à fuga da tecnologia.

Em consequência, a empresa não adota ferramentas de proteção legais, como por exemplo as patentes, pois entende que estas tornam pública a tecnologia. Os promotores do projeto consideram que as patentes de um método produtivo são muito difíceis de proteger, uma vez que qualquer concorrente poderia utilizar a tecnologia com pequenas alterações, e assim ficar de fora da área de proteção da patente. Deste modo, a ferramenta de proteção utilizada pela SORUS para garantir os proveitos da tecnologia

foi o segredo industrial, considerado eficaz até quando o inovador conseguir manter o segredo da inovação, através de meios próprios. Um exemplo de sucesso desta ferramenta é o segredo da receita da Coca-Cola[®].

A experiência dos vários promotores do projeto foi essencial para garantir a proteção da tecnologia. A Biotempo com a sua experiência no desenvolvimento e no registo de tecnologias, e o Grupo Nelson Quintas com sua experiência em diversos países. Uma das medidas adotadas para assegurar o segredo industrial é ter trabalhadores portugueses de confiança nos cargos chave da empresa. Desta forma, certifica-se que só os funcionários portugueses terão acesso a toda a empresa e respectiva informação, seguindo o exemplo de várias outras empresas multinacionais como a Mercedes-Benz ou a Toyota.

Esta medida vai permitir que só funcionários da mais alta confiança tenham acesso a áreas chave da fábrica e aos manuais de procedimento ou qualquer outro tipo de informações da empresa, com o intuito de evitar a fuga da tecnologia. Esta estratégia de proteção foi elaborada com base na experiência negativa do promotor Grupo Nelson Quintas no Brasil, no ano de 1996. Na ocasião foi constatado que, meses depois de iniciar a atividade, o novo negócio foi assaltado, com a permissividade dos seguranças, para roubarem exclusivamente os seus manuais de procedimento e a lista de clientes. Esta experiência tornou o risco de fuga da tecnologia numa preocupação real para a SORUS.

4.4.4. Vantagens de localização

Uma empresa que apresente os dois factores anteriormente citados, *ownership* e internalização, poderá associar a estas vantagens algum factor externo que a localização possa transmitir e, com isso, ser mais lucrativa. A SORUS apresenta uma grande dependência da matéria-prima devido ao volume de processamento diário da fábrica, que para ter uma escala eficiente varia entre 500.000 a 1.200.000 litros por dia. Este facto, alinhado com o elevado investimento, faz com que sucessivas falhas de abastecimento de matéria-prima pudessem colocar a viabilidade do projeto em causa.

Neste caso, o principal determinante para a escolha da localização é o acesso à matéria-prima em abundância. Este acesso é o principal factor crítico de sucesso da SORUS e a localização foi escolhida com base neste critério: a localização teria de apresentar uma produção de soro de queijo diária muito superior ao processamento mínimo da fábrica, para desta forma se puder garantir que o abastecimento fosse

ininterrupto, nas quantidades desejadas e ainda permitisse o crescimento da empresa no futuro. Foi este critério que determinou a localização deste projeto português no Brasil, numa das maiores regiões produtivas de queijo, o sul do Estado de Minas Gerais, onde terá acesso aproximadamente a 6 milhões de litros de soro por dia.

Antes desta escolha, os promotores do projeto analisaram outras possíveis localizações na Europa, com ênfase para Portugal, o país de origem do projeto. A localização em Portugal só seria possível se as duas maiores produtoras de soro de queijo do país e mais alguns pequenos produtores colaborassem, garantindo através de contratos o fornecimento de todo este resíduo diário para a SORUS. No entanto, sem o compromisso contratual das maiores produtoras de queijo, havia o risco do abastecimento ficar abaixo das necessidades pretendidas. A dimensão da disponibilidade de matéria-prima (soro de queijo) também poderia ser uma limitação, uma vez que não permitia o crescimento da empresa no futuro.

Outro entrave à fixação da fábrica em Portugal resultou do facto da União Europeia subsidiar as empresas produtoras de soro de queijo para a eliminação deste resíduo, por este ser considerado um problema ambiental. As maiores produtoras de soro de queijo alegaram a perda destes subsídios à secagem do soro de queijo, como o maior obstáculo ao acordo entre estas empresas e a SORUS, inviabilizando assim uma solução em que o resíduo era valorizado. Este problema ocorre um pouco por toda a Europa, onde empresas rejeitam novas soluções devido à perda de subsídios. Neste caso em concreto, apesar do valor pago pela SORUS ser superior ao valor resultante do subsídio, a existência do subsídio tornava os ganhos marginais suficientemente baixos para não motivar as empresas.

Uma outra contrariedade é a concorrência no acesso à matéria-prima existente na Europa. Países como a França ou a Suíça, que são grandes produtores de soro de queijo, já possuem empresas com investimentos adjuvantes que oferecem soluções com proveito marginal para este resíduo. Com a criação da fábrica em algum destes destinos, a SORUS iria ser vista como uma enorme ameaça para as empresas que utilizam este resíduo como matéria-prima, devido ao grande volume de processamento diário da SORUS. Estas possíveis localizações iriam criar uma “guerra” pelo acesso ao soro de queijo, aumentando o poder negocial do fornecedor e, por consequência, o aumento do preço da matéria-prima.

Os obstáculos, acima citados, no acesso à matéria-prima em quantidade e de forma ininterrupta, fizeram com que os promotores do projeto estudassem localizações

fora da Europa. Devido à experiência e ao conhecimento de um dos promotores, o Grupo Nelson Quintas, em relação ao mercado brasileiro, a localização no Brasil surgiu como uma das hipóteses. Depois de uma breve análise, os promotores verificaram que a existência no Brasil, no Estado de Minas Gerais, de uma indústria de leite e derivados de elevada dimensão, poderia tornar esta localização muito interessante para o projeto.

Os promotores, depois deste estudo inicial, deslocaram-se ao Brasil para participarem numa feira de laticínios em Minas Gerais, com o intuito de obter contactos e informações sobre a região, relativas à área de negócio. A participação na feira permitiu criar uma rede de contactos, nomeadamente com representantes do Sindicato dos Laticínios, o Polo de Excelência de Leite e Derivados, o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI), e com alguns dos maiores produtores de leite e derivados. A partir da informação obtida e da disponibilidade encontrada nos agentes locais, os promotores da SORUS encontraram a localização que melhor beneficiaria o projeto, a cidade de Juiz de Fora, na região da Mata, no sul do Estado de Minas Gerais.

A localização da fábrica em Juiz de Fora permite o acesso à matéria-prima com abundância, produzida no sul do Estado de Minas Gerais, no Estado do Rio de Janeiro e ainda no norte do Estado de São Paulo. Estas regiões ainda não apresentam soluções viáveis para o processamento do soro de queijo, sendo considerado um problema ambiental e uma fonte de custos. Desta forma, a SORUS oferece uma solução viável à indústria local para a resolução deste problema, sendo a sua atividade uma externalidade positiva para a sociedade local, pela contribuição na diminuição da poluição. Neste segmento, também será possível a certificação ambiental à indústria queijeira local, que até o momento não lhe era concedida.

O sul do Estado de Minas Gerais dispõe de uma produção significativa a rondar os dois milhões de litros de soro de queijo por dia, distribuída por muitas empresas de média dimensão. Este cenário de indústria queijeira é o ideal para a implementação do projeto SORUS, uma vez que garantirá a disponibilidade da matéria-prima que permitirá a operação planeada e o crescimento da produção, além de permitir à SORUS não depender de poucos fornecedores, o que diminui o risco para a empresa. Em relação ao Estado do Rio de Janeiro, este apresenta uma produção de soro de queijo pouco significativa, mas que será aproveitada, garantindo mais fornecedores para a SORUS e resolvendo o problema desta região. O norte do Estado de São Paulo já possui uma produção significativa, que também será absorvida pela empresa e poderá ser muito

importante nos projetos futuros de expansão da produção. Estas três regiões representam uma produção diária de soro de queijo a rondar os 6 milhões de litros.

A localização em Juiz de Fora apresenta outros factores positivos que, em segundo plano, também tiveram o seu peso na decisão da localização, tais como infraestruturas económicas e sociais, mão-de-obra qualificada e economias de aglomeração.

A existência em abundância de matéria-prima, por si só, não resolvia o problema, porque, por exemplo, sem vias de transporte de qualidade, o *input* demoraria a chegar à unidade de processamento. A localização em questão é servida por boa infraestrutura de transporte rodoviária, o que possibilitará a entrega da matéria-prima na fábrica no devido momento. A existência de três autoestradas de qualidade permitem à empresa possuir uma rede de acessos aos vários fornecedores espalhados pelos três Estados.

A autoestrada Washington Luís (BR040), que liga Brasília ao Rio de Janeiro, a autoestrada Presidente Dutra (BR116), que liga São Paulo ao Rio de Janeiro, e a autoestrada Fernão Dias (BR381), que liga São Paulo a Belo Horizonte, formam um triângulo onde a cidade de Juiz de Fora se inclui, tornando-se um ponto geograficamente estratégico para o acesso aos fornecedores. Além disso, a autoestrada Washington Luís (BR040) torna-se relevante devido ao facto de unir a cidade de Juiz de Fora ao porto marítimo do Rio de Janeiro, através do qual serão escoados os produtos da SORUS para os mercados de destino.

A região também apresenta boa infraestrutura de comunicação, de energia e de gestão de água, além de outros serviços externos necessários a este tipo de indústrias. A boa infraestrutura social do sistema educativo, mais propriamente a Universidade Federal de Juiz de Fora, permite à região possuir mão-de-obra qualificada disponível e um possível parceiro para o desenvolvimento de atividades de I&D.

Na região de Juiz de Fora, estão localizadas as principais indústrias e centros de investigação da área dos laticínios, nomeadamente: i) a Embrapa - Gado de Leite, empresa vinculada ao Ministério da Agricultura com o objetivo de pesquisar, desenvolver e inovar soluções para a sustentabilidade da cadeia produtiva do leite; ii) o Pólo de Excelência na Indústria de Leite e Derivados, programa estruturador do governo do Estado de Minas Gerais com o objetivo de integrar as competências institucionais para induzir o processo de desenvolvimento sustentável do setor de leite e derivados; iii) o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI) que é uma instituição

governamental de apoio às empresas mineira e aos investidores de fora do Estado; e iv) um grande tecido empresarial da área dos laticínios com conhecimento e experiência. Este aglomerado de organizações e empresas na área do leite e derivados cria um ambiente favorável para a empresa, devido às externalidades positivas resultantes do transbordo de conhecimento, dos mercados de trabalho especializados e da rede de fornecedores.

Os promotores da SORUS também equacionaram a localização na cidade de Uberlândia, na região do Triângulo Mineiro a este do Estado de Minas Gerais, devido à enorme produção diária de soro de queijo, que ultrapassa os quatro milhões de litros. Esta localização foi colocada à parte para a primeira fábrica devido à concentração da produção em número reduzido de empresas de grande dimensão e por estas já possuírem uma solução para o soro, os sistemas de secagem. Principalmente este cenário de dependência de um número reduzido de fornecedores desagradou os promotores, devido ao elevado poder negocial que os fornecedores iriam possuir. Deste modo, a localização em Uberlândia foi rejeitada inicialmente, mas será uma possível opção no futuro para a localização de uma segunda fábrica.

Numa macroperspectiva, a localização da fábrica no Brasil teve a influência positiva para reduzir a distância psicológica por parte de um dos promotores, o Grupo Nelson Quintas, fruto do seu conhecimento, da sua experiência no mercado brasileiro e do seu *network* deste país. Neste ponto, o Grupo Nelson Quintas foi essencial para o quebrar de algumas barreiras psicológicas, normais em um processo de internacionalização.

Apesar da dimensão e do crescimento do mercado brasileiro não terem tido um grau de relevância elevado na escolha da localização, visto que os mercados consumidores para a SORUS se situam noutros blocos económicos, estes determinantes têm tendência a aumentar o seu grau de importância no futuro. Embora a população brasileira não tenha o hábito de consumir alimentos com ingredientes funcionais, tais como FOS e GOS, esta situação terá propensão em mudar, provocada pelo crescente poder económico alinhado com o aparecimento de produtos alimentares funcionais, sendo este último fomentado pela disponibilidade que a SORUS proporcionará com a produção de ingredientes funcionais, FOS e GOS.

O surgimento do mercado de produtos alimentares funcionais no Brasil, tornará o país num mercado alvo para a empresa, ao qual o acesso já estará assegurado. Nesse momento os factores dimensão e crescimento do mercado irão apresentar outra

importância. O surgimento desse mercado de produtos alimentares funcionais também está previsto acontecer em outros países vizinhos, e a localização no Brasil permitirá o acesso a estes mercados devido ao acordo de mercado regional integrado assinado pelo Brasil, o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). A abrangência do MERCOSUL permitirá à SORUS fornecer seus produtos para quase a totalidade da América Latina.

A localização no Brasil também apresenta uma oportunidade para empresas que exportam para o país, em termos de taxas aduaneiras. Um produto brasileiro que realiza uma transformação no exterior e depois regressa, sofre um imposto inferior ao de um produto produzido totalmente no exterior. Deste modo, uma empresa exportadora de produtos funcionais com ingredientes FOS ou GOS terá opção de reduzir os seus encargos em impostos à entrada no Brasil, se utilizar a SORUS como fornecedora de matéria-prima.

Apesar de todas as vantagens que foram expostas, os promotores do projeto também tiveram em conta alguns factores negativos da localização no Brasil, que afetaram o Grupo Nelson Quintas noutras atividades anteriormente. A primeira unidade produtiva do Grupo Nelson Quintas criada no Brasil foi em 1996, mas foram precisos cerca de nove meses para a fábrica poder produzir oficialmente, devido à forte burocracia e, por vezes, entraves existente nas instituições governamentais. As más instituições governamentais brasileiras, através da lentidão e confusão do excesso de formalismos e de papelada, perturbaram e dificultaram a criação de uma empresa do Grupo Nelson Quintas, criando dificuldades para tentar “vender facilidades” (corrupção).

Esta experiência do Grupo Nelson Quintas no Brasil também se estendeu em cuidados à área social. A criminalidade existente no Brasil é muito elevada, afetando também as empresas devido à frequência de roubos. Neste ponto, Grupo Nelson Quintas também já sofreu da criminalidade brasileira, como já foi referido na secção anterior “Vantagens de internalização”, com a ocorrência de um assalto na unidade produtiva meses depois de entrar em funcionamento oficialmente.

Os promotores da SORUS identificaram outros pontos negativos da localização no Brasil, além da lentidão burocrática, da corrupção e da falta de segurança pública, desta vez relacionados com a atividade presente. O mercado brasileiro apresenta um grau pequeno de abertura económica, isto é, trata-se de uma economia fechada, o que representa para a SORUS um encarecer do custo das maquinarias de produção através dos impostos de importação, uma vez que estas têm origem na Europa. Um outro ponto

negativo é a preferência de consumo dos brasileiros, como foi referido anteriormente, os hábitos alimentares da população brasileira não integram produtos com ingredientes funcionais, tais como FOS e GOS, o que leva a que os clientes da SORUS se situem fora do Brasil. Este ponto leva a outra dificuldade, pois se os clientes da SORUS se encontrarem localizados noutros blocos económicos, os seus produtos sofrerão barreiras alfandegárias que os poderão encarecer.

4.4.5. Análise crítica

Embora o processo de internacionalização da SORUS ainda esteja numa fase de implementação, depois de uma análise ao projeto da empresa, pode-se referir que este apresenta boas perspectiva em relação aos resultados que virá a obter. No entanto, apesar do projeto da SORUS parecer coerente e possuir um forte potencial, devido as características da empresa e ao forte crescimento do mercado onde se insere, é importante referir que, como qualquer projeto, apresenta riscos e dificuldades por operar num país diferente.

A SORUS apresenta um leque de vantagens *ownership* possíveis de transferência para o país de destino, que lhe conferem uma vantagem competitiva significativa. A sua grande vantagem *ownership* é a sua inovadora tecnologia que proporciona uma maior produtividade e rendibilidade, em comparação à concorrência, sendo esta a grande impulsionadora do projeto.

Além disso, esta tecnologia da empresa permite usufruir de uma série de benefícios importantes para a competitividade da empresa, nomeadamente: custos de produção menores; maior qualidade do produto final; grande leque de produtos finais; aproveitamento de energias renováveis; créditos de carbono; flexibilidade em relação à origem e à apresentação da matéria-prima; modularidade da unidade industrial; e solução à certificação ambiental da indústria queijeira.

Perante tais vantagens *ownership* e perante riscos de difusão da tecnologia de produção difíceis de proteger com instrumentos legais, a decisão de internalização das atividades foi evidente para os seus promotores, para usufruírem de todos os benefícios de *ownership* e minimizar os riscos de perda desta vantagem. Sendo a tecnologia a principal diferenciação da empresa, qualquer outra forma de internacionalização, que não fosse o IDE, apresentaria um risco elevado de difusão da tecnologia. A fuga ou a difusão da tecnologia significaria um acontecimento desastroso para a SORUS, perderia a sua diferenciação e a maioria das suas vantagens e, por consequência, parte da sua

rendabilidade. Considerando que a localização é o Brasil, este risco de difusão da tecnologia torna-se mais evidente, devido às instituições governamentais brasileiras que não conseguem garantir a proteção dos direitos de propriedade e de contrato das empresas. Desta forma, a decisão de internalização sob a forma de IDE teve a clara intenção de proteger os seus direitos de propriedade.

Em relação à decisão da localização, o determinante chave para a escolha foi o acesso à matéria-prima em abundância, devido à forte dependência da matéria-prima que o projeto apresenta. A localização no Brasil proporciona esta vantagem para a empresa, fundamental para a viabilidade do projeto. Outros fatores que, em segundo plano, influenciaram a escolha da localização em concreto em Juiz de Fora foram: a qualidade das infraestruturas de transporte rodoviário da região; a aglomeração de organizações e empresas na área do leite e derivados; e a baixa distância psicológica, fruto da experiência de trabalho no Brasil de um dos promotores, que foi determinante na rapidez e na confiança que conseguiu gerar entre a SORUS e tanto as autoridades locais, como os futuros fornecedores do projeto.

No entanto, existem fatores negativos da localização no Brasil a considerar mas que não inviabilizam o projeto, tais como: as más instituições governamentais brasileiras, burocráticas e corruptas; instabilidade social, nomeadamente criminalidade; economia fechada que encarece o custo das maquinarias de produção devido aos altos impostos de importação; os hábitos alimentares da população brasileira; o elevado custo de financiamento; e a localização dos clientes noutros blocos económicos, o que encarece os seus produtos devido as barreiras alfandegárias que sofrerão.

A Tabela 4.4–2 apresenta de forma sintética os fatores determinantes do tipo de produção internacional adotada pela SORUS no Brasil.

Tabela 4.4-2 – Fatores determinantes do tipo de produção internacional da SORUS.

Classificação	Fatores determinantes
Tipo de produção internacional	Acesso a recursos.
Vantagem <i>ownership</i>	Tecnologia.
Vantagem de localização	Disponibilidade de matéria-prima.
Vantagem de internalização	Beneficiar-se das potencialidades da tecnologia; Evitar a difusão da tecnologia.
Objetivo estratégico	Obter o acesso a uma grande disponibilidade de matéria-prima.
Tipo de produto	Produção para exportação.
Determinantes da localização - Positivos - Negativos	Disponibilidade de matéria-prima; Infraestrutura de transporte rodoviário; Economias de aglomeração; Distância psicológica. Instituições políticas e económicas; Instabilidade social; Economia fechada; Preferências de consumo do país; Custo do financiamento (falta de incentivos financeiros); Localização dos clientes noutros blocos económicos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Numa perspectiva futura, a grande dimensão e o forte crescimento do mercado brasileiro apresentará uma vantagem, uma vez que o mercado de produtos alimentares funcionais no Brasil tenderá a surgir e a desenvolver-se e, neste caso, o acesso privilegiado da SORUS estará assegurado. Prevê-se, também, que o mesmo mercado de produtos alimentares surja em países vizinhos, situação na qual a localização no Brasil permitirá aceder a estes mercados devido à abrangência do MERCOSUL.

Outra perspectiva futura situa-se em aspectos regulatórios das condições ambientais. No caso da União Europeia, os regulamentos foram desfavoráveis para a SORUS, visto que proporcionam subsídios aos produtores de soro de queijo para a eliminação do problema ambiental. No caso do Brasil, como ainda não existe um quadro regulatório muito desenvolvido e como não existe tradição de subsídios ambientais, a evolução dos regulamentos ambientais poderá ir no sentido de soluções mais interessantes e menos dispendiosas para o governo. Neste sentido, o apertar do quadro regulatório brasileiro poderá apresentar um risco positivo para a empresa, tornando a solução da SORUS mais valorizada e, por consequência, facilitando ainda mais o acesso à matéria-prima.

Para ajudar a analisar o processo de internacionalização da SORUS e verificar quais são as suas perspectivas, a Tabela 4.4–3 demonstra a análise *SWOT*⁷ da empresa.

Tabela 4.44.4-3 – Análise *SWOT* da empresa SORUS.

		Na conquista do objetivo	
		Ajuda	Atrapalha
Origem do fator	Interna	Forças <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia inovadora não divulgada; • Produtos estrela (Matriz BCG); • Custos de produção mais baixos; • Solução para um problema ambiental; • Flexibilidade quanto à origem e à apresentação da MP; • Autossuficiência em água e eletricidade; • Unidade industrial de desenho modular. 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> • Elevado consumo energético; • Problema da MP não homogênea; • Dificuldades de financiamento.
	Externa	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Pouca procura pela MP; • Necessidade da indústria queijeira de se certificar ambientalmente; • Forte crescimento do mercado internacional; • Evolução dos comportamentos alimentares da sociedade; • Crescente procura e áreas a aplicação dos prebióticos; • Evolução da regulação ambiental no Brasil. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Reação dos concorrentes; • Dificuldade de aceitação do produto devido à origem não habitual; • Aparecimento de tecnologias alternativas; • Possível aumento da procura e do interesse pela MP.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise *SWOT* da SORUS enfatiza o que foi referido no início desta subsecção, que o projeto da empresa faz todo o sentido e apresenta boas perspectiva em relação aos resultados. Embora a dificuldade de se financiar na banca seja um obstáculo significativo para o arranque da atividade da empresa, que poderá significar custos de financiamento elevados, o forte crescimento do mercado de prebióticos pode fazer face a este contratempo e amenizar esta fraqueza atual da empresa. Contudo, é importante salientar que a SORUS apresenta mais forças e oportunidades do que fraquezas e ameaças, além das forças e oportunidades se destacarem em termos de importância para a melhoria da competitividade da SORUS.

⁷ Segundo Silva et al. (2011), a análise *SWOT* foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School e visa estudar a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

CAPÍTULO V

5. Discussão, Conclusões e Sugestões para Futura Investigação

Com o objetivo de identificar e avaliar as variáveis *ownership*, localização e internalização do processo de internacionalização das empresas em estudo, este capítulo final visa apresentar as principais conclusões do presente trabalho de dissertação. O capítulo também refere a importância do Paradigma Eclético de John Dunning como ferramenta de análise à internacionalização empresarial, as contribuições e as limitações do estudo, além de contribuir com sugestões para investigações futuras.

5.1. Síntese dos principais resultados

A internacionalização das empresas portuguesas apresenta-se como um tema de grande interesse e atualidade, surgindo como uma forma das empresas conseguirem contrariar os efeitos da crise na diminuição da procura interna. O mercado brasileiro emergiu no panorama empresarial português como um mercado muito atrativo devido ao forte potencial económico e à questão do passado comum das duas nações. No entanto, a abordagem a este mercado deve ser realizada à semelhança da que é feita para outros, sem descorar os inúmeros riscos e dificuldades que apresenta.

Como refere Dunning (2001), antes do início da internacionalização, a empresa deve analisar e verificar as suas vantagens de *ownership* e se estas lhe transmitem factores diferenciadores que determinem vantagens competitivas internacionais. Uma vez que o sucesso da internacionalização de uma empresa está dependente destas vantagens. Nos casos de internacionalização expostos, verificou-se que o fator *ownership* e a análise aprofundada deste são preponderantes para o sucesso das atividades externas: foi a diferença entre o resultado positivo da ALERT e o insucesso da Águas de Portugal.

Deste modo, identificar os fatores *ownership* de cada empresa é importante para perceber o resultado das atividades externas. A SORUS, por exemplo, possui uma tecnologia inovadora que lhe proporciona um leque de vantagens competitivas: menores custos de produção, maior qualidade do produto final, ampla gama de produtos finais, aproveitamento de energias renováveis, créditos de carbono, flexibilidade em relação à

origem e à apresentação da matéria-prima, modularidade da unidade industrial e solução à certificação ambiental da indústria queijeira. A ALERT apresenta um produto e uma metodologia de produção diferenciados da concorrência, que torna o produto da empresa mais interessante para os seus clientes. Já a Águas de Portugal possui uma ampla experiência na gestão operacional e técnica de sistemas de água, a qual, conjugada com as relações políticas privilegiadas que possui em Portugal, lhe transmite uma excelente vantagem competitiva no país de origem.

Embora todas estas empresas tenham percebido possuir vantagens *ownership*, a correta avaliação destas vantagens não foi realizada por todas as empresas. Em relação à ALERT, a diferenciação do seu produto veio aproveitar uma insatisfação dos médicos, enfermeiros e outros responsáveis hospitalares a nível global perante os *softwares* existentes. A empresa concebeu um produto para o mercado global numa perspectiva médica e das suas atividades, tornando-o mais funcional. Perante a vantagem competitiva que possui e o resultado positivo das atividades internacionais é possível afirmar que existiu uma correta avaliação das suas vantagens *ownership*.

A Águas de Portugal já não teve o mesmo procedimento na avaliação da vantagem concedida pelos fatores *ownership* de que dispunha, e principalmente dos que não dispunha. Apesar de ter algumas vantagens *ownership*, estas não eram as mais relevantes para o que se estava a propor realizar internacionalmente e, no que concerne as relações políticas privilegiadas em Portugal, que são importantes no sector, estas revelaram não ser transferíveis para outros países. Sendo a gestão de contratos de concessões e a influência política dois tópicos fundamentais no sector, a empresa ao descorar estes tópicos, comprometeu as suas atividades no exterior, o que veio causar resultados negativos na sua operação.

Ao analisar das vantagens *ownership* do projeto da SORUS, é possível um ponto de ligação com o caso da ALERT, em que o produto é concebido para o mercado global desde a criação da empresa. Perante as vantagens competitivas que a tecnologia utilizada proporciona à empresa, é possível mencionar que o projeto apresenta um forte potencial, permitindo assim referir que a avaliação das vantagens *ownership* foi correta.

Depois de verificar a existência das vantagens *ownership*, a empresa terá de escolher qual a localização que lhe transmite maiores benefícios por aí operar, as chamadas vantagens de localização (Dunning, 2001). Neste ponto, cada empresa teve razões para a escolha da localização no Brasil. A principal motivação da SORUS foi o acesso à matéria-prima em abundância, uma vez que este era um fator crítico para a

viabilidade do projeto, sendo até o motivo para a eliminação de outras possíveis localizações, como, por exemplo, Portugal. No caso da ALERT, o principal determinante para a escolha da localização foi o acesso ao mercado brasileiro, tanto pela sua dimensão como pelo seu forte crescimento, como ainda pela proximidade das suas características às do mercado português. Na Águas de Portugal, o motivo não foi económico, mas puramente político devido à forte influência do Estado português na empresa. No entanto, pode-se verificar que a intenção seria aceder a um mercado com passado comum, língua portuguesa e afinidades culturais.

Em relação aos dois primeiros casos, a SORUS e a ALERT, a localização no Brasil foi a decisão mais desejável ou correta para os seus projetos, uma vez que o mercado correspondeu às expectativas das empresas, para a SORUS assegurar o fornecimento da matéria-prima e para a ALERT conquistar um conjunto de clientes importantes que lhes permite ampliar os lucros da empresa.

No caso da Águas de Portugal, perante o resultado da internacionalização, a localização no Brasil não foi a mais desejável. No entanto, a persistência do mesmo resultado noutras localizações, sugere que o erro reside na forma de atuação da empresa nos mercados internacionais. É importante salientar que parte dos resultados negativos deveram-se aos pesados constrangimentos sofridos devido à desconsideração do elevado risco regulatório existente, que em parte decorre da falta de capacidade interna da empresa para avaliar e minorar estes riscos.

No entanto, as empresas analisadas encontraram outras vantagens da localização Brasil, tais como: a grande dimensão e o forte crescimento do mercado; o acesso aos mercados dos países do MERCOSUL; e a pequena distância psicológica⁸. A SORUS adiantou mais algumas vantagens, como: a boa infraestrutura de transporte rodoviária da região; a aglomeração de organizações e empresas na área do leite e derivados; e a evolução da regulação ambiental.

No que se refere às dificuldades encontradas ou às desvantagens da localização Brasil, as empresas realçaram as más instituições governamentais, em particular a burocracia e a corrupção, e o elevado custo de financiamento. A burocracia e a corrupção aliadas a um quadro regulatório pouco claro estiveram entre os factores que

⁸ Razões da pequena distância psicológica: SORUS – devido ao conhecimento, à experiência e ao *network* que um dos promotores possui; ALERT – devido à língua e à semelhança das práticas médicas; e a Águas de Portugal – devido ao passado comum, à língua e às afinidades culturais.

condenaram a Águas de Portugal ao falhanço. As dificuldades institucionais também são uma barreira referida pela ALERT à sua expansão para outros Estados.

No caso da SORUS, os responsáveis da empresa mencionam: a instabilidade social; a economia fechada; os hábitos de consumo da população; e a localização dos clientes noutros blocos económicos. A ALERT refere: a alta tributação empresarial e as dificuldades de expansão entre Estados. E a Águas de Portugal cita ainda: o elevado risco regulatório no sector das águas; e a elevada concorrência local.

Perante a localização escolhida e com base na natureza das vantagens *ownership*, a empresa deverá decidir qual a forma de abordar o mercado, isto é, se possui benefícios em explorar as vantagens *ownership* com maior controle, ao internalizar as atividades no exterior, ou em terceirizar, ao entrar no mercado de outra forma (Dunning, 2001).

Todas as empresas em estudo utilizaram o IDE como forma de atuar no mercado brasileiro mas por motivos diferentes. Tanto a SORUS como a ALERT, referem a o elevado risco de difusão da tecnologia existente no Brasil, devido às más instituições governamentais brasileiras que não protegem os direitos de propriedade intelectual e de contrato das empresas, para a escolha do IDE como forma de internacionalização. Sendo a tecnologia o principal factor diferenciador destas empresas, qualquer tipo de fuga de tecnologia seria desastroso para a sua rentabilidade. Neste contexto a escolha de internacionalização por IDE surge como a mais correta para minimizar o risco.

A SORUS também vê na internalização a forma de retirar maiores ganhos por um período mais alargado. No mesmo sentido, a ALERT também vê na internalização a melhor forma de potencializar a dimensão do mercado brasileiro, além da presença neste ser importante para aceder aos mercados latinos envolventes. Já a Águas de Portugal quis com a internalização das atividades garantir a qualidade da água e o bom funcionamento operacional da rede. Esta considerou que isso apenas era possível com o controle de todas as atividades, nomeadamente na construção, no desenvolvimento, na exploração e na gestão da rede e dos clientes.

Em relação aos casos SORUS e ALERT, a internalização das atividades no Brasil foi a decisão mais desejável ou correta para os seus projetos, uma vez que asseguram a remuneração e diminuem o risco de divulgação das suas vantagens *ownership*. Depois de alguns anos de atuação no Brasil, a ALERT realiza uma *joint venture* com o intuito de facilitar a sua expansão no mercado. Esta opção significa uma desinternalização de algumas atividades, por exemplo a distribuição, mas que é

compensada pela perspectiva de ampliação da área de atuação no Brasil que, por consequência, proporcionará maior rentabilidade.

Já a internalização das atividades por parte da Águas de Portugal não foi a decisão mais correta, uma vez que os resultados negativos registados são fruto da falta de experiência e competência na gestão de contratos de concessão e da falta de influência política no Brasil. Assim, a melhor opção para a empresa teria sido a realização de um acordo de assistência técnica, de forma a internalizar só as atividades onde apresenta realmente vantagens *ownership*, a vasta experiência na gestão operacional e técnica dos sistemas de água, deixando a gestão dos contratos de concessão para outra empresa. Com esta opção, a empresa deixava de precisar da influência política para assegurar os contratos de concessão e, por consequência, deixava de sofrer do elevado risco regulatório no Brasil. Esta opção teria limitado a exposição da empresa ao risco da localização em comparação à opção de internalização de todo o processo. A opção de internalização adotada obrigava a elevados investimentos, cuja rentabilidade estava muito dependente de decisões regulatórias e políticas que a empresa não controlava nem dominava.

5.2. Paradigma Eclético de John Dunning como ferramenta de análise à internacionalização empresarial

Tendo como base o Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning, foi possível identificar as vantagens *ownership*, localização e internalização de cada empresa, bem como avaliar as decisões que contribuíram para o sucesso ou insucesso do processo de internacionalização das empresas. Embora o Paradigma Eclético seja um modelo simples, este pode ser considerado uma ferramenta de análise de uma empresa pois permite enquadrar a estrutura: da sua avaliação de *ownership*, das suas decisões de localização e da escolha da forma de entrada. Ao permitir tal análise, o paradigma possibilita, também, avaliar o potencial de sucesso das empresas no exterior.

Entre as empresas estudadas, o caso da empresa Águas de Portugal, que apresentou resultados negativos, parece ser resultado de uma má avaliação das vantagens de *ownership*, cujos factores chave foram mal definidos e mal compreendidos pela direção da empresa. Em termos da vantagem de internalização, as decisões

parecem ter contribuído para limitar os ganhos limitados da empresa. As informações obtidas sugerem que o investimento foi motivado por uma má avaliação das vantagens de *ownership* em conjunto com factores políticos e pela promessa de um mercado de grande dimensão, sem que fosse realizada uma adequada análise dos riscos da localização.

No caso da ALERT, as vantagens de *ownership* estavam bem definidas e a escolha do Brasil parece ter sido uma aposta adequada, uma vez que a procura por serviços de informática naquele país estava em grande expansão e a oferta local não era suficiente para atendê-la. Além disso, a empresa parece ter sabido explorar bem as vantagens de internalização e as sinergias com as operações em Portugal. Esta conjugação de decisões contribuiu para o sucesso da internacionalização da empresa no Brasil.

O paradigma permite avaliar o caso da SORUS sob o enfoque do seu potencial de sucesso, já que ainda não pode ser avaliado por resultados, por tratar-se de um projeto. O estudo sugere que a SORUS apresenta fortes vantagens de *ownership*, baseadas na tecnologia, e motivações de localização bem fundamentadas, voltadas para o acesso às matérias-primas. Trata-se de um caso em que o IDE se justifica, pois existem vantagens de internalização evidentes, nomeadamente no que diz respeito à proteção da tecnologia e do conhecimento, que são a base da competitividade desta nova empresa. Portanto, os conceitos do Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção permitem prever que este caso tem boas probabilidades de ser bem-sucedido.

O estudo destes três casos, em diferentes fases do processo de internacionalização, confirmam que o modelo OLI é um bom instrumento de análise dos factores de sucesso e de insucesso de experiências de internacionalização, em especial de empresas portuguesas no Brasil. Deste modo, torna-se expectável a utilização desta ferramenta como auxílio à decisão em processos de internacionalização.

5.3. Contribuições e implicações

A presente dissertação tentou dar um contributo para a investigação na área da internacionalização de empresas, observando a aplicação do Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning a casos reais.

Além do contributo para a formação académica obtido pela análise destes casos, esperamos que as empresas estudadas possam, também, beneficiar da apreciação dos

casos, que provavelmente trata de aspectos que antes eram desconsiderados ou simplesmente apresenta uma abordagem diferente. As análises aqui desenvolvidas podem, assim, contribuir para a gestão dos negócios internacionais dessas empresas.

Esta investigação pode, ainda, contribuir para o sucesso de futuras iniciativas, ao apresentar três exemplos de processo de internacionalização. O estudo destes casos concretos servirá de parâmetro para outras empresas, na medida em que apresenta casos concretos de sucesso e insucesso, além de analisar os fatores determinantes relacionados à decisão de internacionalização, num estágio inicial de execução.

5.4. Limitações do estudo

Uma limitação do presente trabalho refere-se ao referencial teórico. Isso porque o estudo sobre a internacionalização empresarial é vasto, o que torna inviável abranger todo o conhecimento explícito acerca do tema. Além disso, o próprio Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning, no qual este estudo se baseia, é criticado pela dificuldade de operacionalização dos conceitos de forma a converter o paradigma em teoria realmente testada (Pinto et al., 2010, p.20).

Outra limitação deste estudo refere-se ao tamanho da amostra. Seria ideal trabalhar com um número maior de empresas, o que permitiria uma maior validade dos dados e uma análise crítica mais completa. Contudo, é importante citar que a quantidade de casos estudados deve-se à dificuldade de angariar empresas, em estágios diferentes de internacionalização, que aceitassem expor suas informações para a investigação. Além disso, procurou-se estudar o mesmo número de empresas para cada estágio, o que foi dificultado, principalmente, para aquelas em estágio inicial e aquelas envolvidas em casos de insucesso. Se por um lado, no estágio inicial do processo de internacionalização, as empresas zelam pelo sigilo e evitam revelar informações internas, nos casos de insucesso, estas preocupam-se em não expor suas fraquezas.

Como consequência do tamanho da amostra, as generalizações decorrentes das conclusões, aqui apresentadas, podem ser limitadas. Generalizações para outras empresas devem ser analisadas com restrições, sendo necessárias pesquisas futuras para determinar se os resultados aqui encontrados se mantêm no contexto de instituições com características diferentes.

5.5. Sugestões para investigação futura

Seria interessante que futuros estudos analisassem o caso da SORUS depois da sua implementação e início de atividade, com o intuito de verificar qual o sucesso que obteve e comparar com a análise realizada à priori neste trabalho.

Perante o crescente interesse das relações económicas entre os países de língua portuguesa, outra sugestão interessante é replicar este estudo de forma que fossem comparadas as decisões de internacionalização das empresas dos vários países, para compreender diferentes motivações, dificuldades e resultados obtidos no contexto lusófono.

REFERÊNCIAS

Águas de Portugal (2013) **Águas de Portugal (AdP)** [Internet]. Lisboa, AdP. Disponível em: <<http://www.adp.pt/>> [Acesso em: 03-05-2013].

AICEP Portugal Global (2012) **Portugal – Perfil País**. Abril. Disponível em: <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalPerfilPais.pdf>> [Acesso em: 26-08-2013].

AICEP Portugal Global (2013a) **Comércio Internacional Português de Bens e Serviços 1996-2011** [Internet]. Janeiro. Disponível em: <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=e8631dbb-85b0-4c34-960a-c0d50badc020>> [Acesso em: 26-08-2013].

AICEP Portugal Global (2013b) **Fluxos de Investimento Direto de Portugal com o Exterior 1996-2012** [Internet]. Março. Disponível em: <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=a2d141df-b49d-468a-ab5-51be43e19d32>> [Acesso em: 26-08-2013].

Aizenman, J. (2002) Volatility, Employment and the Patterns of FDI in Emerging markets em Chan, K. & Gemayel, E., Macroeconomic Instability and the Pattern of FDI in the MENA Region. In: **10th Economic Research Forum (ERF) Conference, 16 de Dezembro, 2003, Marrocos**. Disponível em: <http://www.erf.org.eg/CMS/uploads/pdf/1184753665_Chan&Gemayel.pdf> [Acesso em: 20-12-2012].

ALERT (2012) **12 Years, Countries, Variants of a universal product, Wishes to better serve, Seeds for excellence**. ALERT News 12, nº10, Maio. Disponível em: <http://www.alert-online.com/sites/default/files/alert_news/10/pdf/ALERTNews10_EN.pdf> [Acesso em: 04-04-2013].

ALERT (2013a) **Declaração Ambiental: ALERT - Life Sciences Computing, S.A. / Jan 2007 – Set 2012**. Fevereiro. Disponível em: <http://www.alert-online.com/sites/default/files/alert_news/10/pdf/ALERTNews10_EN.pdf> [Acesso em: 04-04-2013].

ALERT (2013b) **ALERT – Life Sciences Computing** [Internet]. Porto, ALERT. Disponível em: <<http://www.alert-online.com/pt>> [Acesso em: 03-04-2013].

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986) **Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions**. Journal of International Business Studies, 17 (3), Setembro. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v17/n3/pdf/8490432a.pdf>> [Acesso em: 18-07-2013].

Asiedu, E. (2006) Foreign Direct Investment in Africa The Role of Natural Resources, Market Size, Government Policy, Institutions and Political Instability. **World Economy**, 29 (1), 63-77. Disponível em: <<http://www.people.ku.edu/~asiedu/world-economy.pdf>> [Acesso em: 19-12-2012].

Assunção, S., Forte, R. & Teixeira, A (2011) **Location determinants of FDI - A literature review**. FEP working Paper nº 433, Outubro. Disponível em: <<http://wps.fep.up.pt/wps/wp433.pdf>> [Acesso em: 14-11-2012].

Baniak, A., Cukrowski, J. & Herczyński, J. (2002) On Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies. **Problems of Economic Transition**, 48 (2), pp. 6-28. Disponível em: <https://iweb.cerge-ei.cz/pdf/gdn/RRCII_41_paper_01.pdf> [Acesso em: 02-12-2012].

Barro, R. (1995) Inflation and Economic Growth em Samimi, A. et al., Political Stability and FDI in OIC Countries. **Journal of Social and Development Sciences**, 1 (1), pp. 18-23. Disponível em: <[http://ifrnd.org/JSDS/1\(1\)%20Feb%202011/Political%20Stability_and%20FDI%20in%20OIC%20Countries.pdf](http://ifrnd.org/JSDS/1(1)%20Feb%202011/Political%20Stability_and%20FDI%20in%20OIC%20Countries.pdf)> [Acesso em: 23-12-2012].

Barro, R. (2000) Rule of Law, Democracy, and Economic Performance. **Index of Economic Freedom**, Capítulo 2, pp. 31-49. Disponível em: <<http://www.geser.net/Barro.pdf>> [Acesso em: 10-01-2013].

Bellak, C. & Leibrecht, M. (2009) Do low corporate income tax rates attract FDI? – Evidence from Central- and East European countries. **Applied Economics**, 41, pp. 2691–2703. Disponível em: <[http://www3.nccu.edu.tw/~jthuang/incometax/Bellak%20and%20Leibrecht%20\(2009\).pdf](http://www3.nccu.edu.tw/~jthuang/incometax/Bellak%20and%20Leibrecht%20(2009).pdf)> [Acesso em: 28-12-2012].

Bevan, A. & Estrin, S. (2000) **The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies**". Centre for Economic Policy Research (CEPR) Discussion Paper, 2638, Outubro. Disponível em: <http://wdi.umich.edu/files/publications/working_papers/wp342.pdf> [Acesso em: 23-12-2012].

Biswas, R. (2002) Determinants of foreign direct investment. **Review of Development Economics**, 6 (3), pp. 492-504. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9361.00169/pdf>> [Acesso em: 02-01-2013].

Borges, L. (2006) Mitigação de Risco nas Operações de Project Finance e de Parceria Público-Privada Envolvendo Instituições Financeiras Públicas. **Revista Mundo PM - Project Management**, 7, pp. 22-27. Disponível em: <<http://www.viex-americas.com/artigos-de-palestrantes/113-mitigacao-de-risco-nas-operacoes-de-project-finance-e-de-parceria-publico-privada-envolvendo-instituicoes-financeiras-publicas?format=pdf>> [Acesso em: 24-01-2013].

Botrić, V. & Škuflić, L. (2005) Main Determinants of Foreign Direct Investment in the South East European Countries. **Transition Studies Review**, 13 (2), pp. 359-377. Disponível em: <http://www.euroframe.org/fileadmin/user_upload/euroframe/docs/2005/session2/eurof05_botric.pdf> [Acesso em: 23-12-2012].

Brooke M. (1986) **International management: a review of strategies and operations**. London, Hutchinson.

Buckley P. & Casson M. (1985) **The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Papers**. Londres, Macmillan.

Carvalho, T. (2009) **O Investimento Português no Brasil e os Desafios do Futuro**. Doutoramento. Tese, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/671/titocarvalho_invsportuguesnobrasil_anexo%232de2.pdf?sequence=2> [Acesso em: 26-08-2013].

Chan, K. & Gemayel, E. (2003) Macroeconomic Instability and the Pattern of FDI in the MENA Region. In: **10th Economic Research Forum (ERF) Conference, 16 de Dezembro, 2003, Marrocos**. Disponível em: <http://www.erf.org.eg/CMS/uploads/pdf/1184753665_Chan&Gemayel.pdf> [Acesso em: 20-12-2012].

Cheung, Y. & Qian, X. (2009) Empirics of China's outward direct investment. **Pacific Economic Review**, 14 (3), pp. 312-341. Disponível em: <http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/ifoContent/N/neucesifo/CONFERENCES/SC_CONF_2008/CESifo%20Area%20Conference%20on%20Macro%20Money%20and%20International%20Fina/Papers/cheung_mmi08_neu.pdf> [Acesso em: 28-12-2012].

Cleeve, E. (2008) How Effective are Fiscal Incentives to Attract FDI to Sub-Saharan Africa?. **The Journal of Developing Areas**, 42 (1), pp. 135-153. Disponível em: <<http://www.e-space.mmu.ac.uk/e-space/bitstream/2173/14668/1/2006-03.pdf>> [Acesso em: 28-12-2012].

Comissão Europeia (2012) **Economic stability and growth** [Internet]. Comissão Europeia. Disponível em: <http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/why/stability_growth/index_en.htm> [Acesso em: 07-12-2012].

Dunning, J. (1977) Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach, capítulo 1, pp. 13-40 em Dunning, J., **Explaining International Production**. London, Unwin Hyman, p. 378. Disponível em: <<http://projet-idea.u-strasbg.fr/depotcel/DepotCel/274/Noel%20Alain/2-Dunning%201988.pdf>> [Acesso em: 10-07-2013].

_____ (1988) **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. *Journal of International Business Studies*, 19(1). Disponível em: <http://jpkc.swufe.edu.cn/up_files/File/cankaowenxian/yingwen/THEE%20CLECTICP%20ARADIGMO%20F%20INTERNATIONAPLR%20ODUCTION%20A%20R%20ESTATEMEN%20D%20SO%20MEP%20SSIBLEE%20XTENSIONS.pdf> [Acesso em: 10-07-2013].

_____ (1993) **Multinational enterprises and the global economy**, Reading, MA: Addison-Wesley, p.687.

_____ (1995) Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism, **Journal of International Business Studies**, 26 (3), pp. 461-491. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v26/n3/pdf/8490183a.pdf>> [Acesso em: 10-07-2013].

_____ (2000) The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, **International Business Review**, 9 (1), pp. 163-190. Disponível em: <http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/internationalexeter/documents/iss/Dunning_IBR_2000.pdf> [Acesso em: 10-07-2013].

_____ (2001) The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, **International Journal of the Economics of Business**, 8 (2), pp. 173-190. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13571510110051432>> [Acesso em: 10-07-2013].

Dunning, J. & Dilyard, J. (1999) **Towards a general paradigm of foreign direct and foreign portfolio investment**, *Transnational Corporations*, 8 (1). Disponível em: <http://unctad.org/en/docs/iteiit12v8n1_en.pdf> [Acesso em: 10-07-2013].

Dunning, J. & Lundan, S. (2008) **Multinational enterprises and the global economy**. 2nd Edition. Cheltenham e Northampton, Edward Elgar.

Ehrlich, I. & Lui, F. (1999) Bureaucratic corruption and endogenous economic growth. **Journal of Political Economy**, 107 (6), Dezembro, pp. 270-29. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTEASTASIAPACIFIC/Resources/226262-1253782457445/6449316-1261623644460/bureaucratic-corruption-and-endogenous-economic-growth.pdf>> [Acesso em: 10-01-2013].

Ferreira, P. & França, J. (2005) **Um Estudo Sobre a Infra-Estrutura: Impactos Produtivos, Cooperação Público-Privado e Desempenho Recente na América Latina**. Relatório de pesquisa para a Cepal. Disponível em: <<http://www.fgv.br/professor/ferreira/InfraAmeLatCepal.pdf>> [Acesso em: 24-01-2013].

Frost & Sullivan (2009) European Prebiotics Market Diversifies Strongly across New Application Sectors in Food and Beverage Industry. **Frost & Sullivan** [Internet], 26th May, London. Disponível em: <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?do_cid=168776171> [Acesso em: 19-03-2013].

Inderst, G. (2009) **Pension Fund Investment in Infrastructure**. OCDE Publishing, working paper 32, Janeiro. Disponível em: <<http://www.oecd.org/insurance/private-pensions/42052208.pdf>> [Acesso em: 23-01-2013].

Jeannet, J. & Hennessey, H. (1988), *International Marketing Management: Strategies and Cases*, Boston, Houghton Mifflin.

Kinoshita, Y. & Campos, N. (2002) The location determinants of foreign direct investment in transition economies. In: Nakagawa, J. ed. **Forum MDT - Managing Development and Transition in a Globalizing World: A Comparative Analysis of Economic Policy Reform and Corporate Behavior in Developing Countries and Former Socialist Countries, Setembro, 2002, Tokyo, Japão**. Disponível em: <[http://project.iss.u-tokyo.ac.jp/nakagawa/members/papers/3\(9\)kinoshita.final.pdf](http://project.iss.u-tokyo.ac.jp/nakagawa/members/papers/3(9)kinoshita.final.pdf)> [Acesso em: 14-11-2012].

Ledyaeva, S. (2009) Spatial econometric analysis of foreign direct investment determinants in Russian regions. **World Economy**, 32 (4), pp. 643-666. Disponível em: <http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-219-005-5/urn_isbn_978-952-219-005-5.pdf> [Acesso em: 28-12-2012].

Leersnyder, J. (1986) **Marketing International**. 2nd ed., Paris, Dalloz.

Lemos, L. (2008) **Desenvolvimento de Spin-offs Acadêmicos: estudo a partir do caso da UNICAMP**. Mestrado. Dissertação, Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: <cutter.unicamp.br/document/?code=000433187> [Acesso em: 19-03-2013].

Loree, D. & Guisinger, S. (1995) "Policy and non-policy determinants of U.S. equity foreign direct investment". **Journal of International Business Studies**, 26 (2), pp. 281–299. Disponível em: <http://www.ondrej.vostal.net/pub/tmp/FDI_clanek_2.pdf> [Acesso em: 20-12-2012].

Marconi, M. & Lakatos, E. (2003) **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, Atlas.

Mhlanga, N., Blalock, G. & Christy, R. (2010) Understanding foreign direct investment in the southern African development community: an analysis based on project-level data. **Agricultural Economics**, 41 (3-4), pp. 337-347. Disponível em: <[http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/51632/2/FDI%20in%20SADC%20IAAE%20Contributed%20Paper%20\(693\)-IAAE09.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/51632/2/FDI%20in%20SADC%20IAAE%20Contributed%20Paper%20(693)-IAAE09.pdf)> [Acesso em: 19-12-2012].

Mohamed, S. & Sidiropoulos, M. (2010) Another look at the determinants of foreign direct investment in MENA countries: an empirical investigation. **Journal of Economic Development**, 35 (2), pp. 75-95. Disponível em: <<http://www.jed.or.kr/full-text/35-2/5.pdf>> [Acesso em: 19-12-2012].

North, D. (1991) Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, 5 (1), Inverno, pp. 97-112. Disponível em: <<http://www.econ.uchile.cl/uploads/documento/94ced618aa1aa4d59bf48a17b1c7f605cc9ace73.pdf>> [Acesso em: 10-12-2012].

OCDE (2002) **The role of competition policy in regulatory reform**. Paris, OECD Publishing. Disponível em: <<http://www.oecd.org/regreform/1960522.pdf>> [Acesso em: 22-01-2013].

Pan, Y. & Tse, D. (2000) The Hierarchical Model of Market Entry Modes. **Journal of International Business Studies**, nº 4, Dezembro, pp. 535–554. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v31/n4/abs/8490921a.html>> [Acesso em: 18-07-2013].

Pinto et al. (2010) **A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal**. globADVANTAGE, working paper Nº 53/2010, Fevereiro. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/379/1/working_paper-53_glob_advantage.pdf> [Acesso em: 13-10-2012].

Root, F. (1994). **Entry Strategies for International Markets**. Edição revisada e expandida, San Francisco, Jossey-Bass, Inc., Publishers.

Root, F. & Ahmed, A. (1978) The influence of policy instruments on manufacturing direct foreign investment in developing countries em Assunção, S., Forte, R. & Teixeira, A., **Location determinants of FDI - A literature review**. FEP working Paper

nº 433, Outubro. Disponível em: <<http://wps.fep.up.pt/wps/wp433.pdf>> [Acesso em: 14-11-2012].

Rosa, P. (2006) **Internacionalização da empresa Marcopolo S.A.: um estudo de caso**. Mestrado. Dissertação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/7665/000551116.pdf?sequence=1>> [Acesso em: 18-01-2013].

Samimi, A. et al. (2011) Political Stability and FDI in OIC Countries. **Journal of Social and Development Sciences**, 1 (1), pp. 18-23. Disponível em: <[http://ifrnd.org/JSDS/1\(1\)%20Feb%202011/Political%20Stability_and%20FDI%20in%20OIC%20Countries.pdf](http://ifrnd.org/JSDS/1(1)%20Feb%202011/Political%20Stability_and%20FDI%20in%20OIC%20Countries.pdf)> [Acesso em: 23-12-2012].

Sawkut, R. et al. (2009) **Determinants of FDI: Lessons from African Economies**. Journal of Applied Business and Economics, 1. Disponível em: <<http://vi.unctad.org/files/wksp/iiawksp08/docs/monday/sannrojdpaper.doc>> [Acesso em: 20-12-2012].

Schneider e Frey (1985) Economic and political determinants of foreign direct investment em Assunção, S., Forte, R. & Teixeira, A., **Location determinants of FDI - A literature review**. FEP working Paper nº 433, Outubro. Disponível em: <<http://wps.fep.up.pt/wps/wp433.pdf>> [Acesso em: 14-11-2012].

Seabra, F. (2002) **A Proximidade Cultural como Factor de Decisão do Investimento: o Caso do Investimento Português no Brasil**. Mestrado. Dissertação, Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/581/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20Economia%20Internacional%20-%20Fernando%20Seabra.pdf>> [Acesso em: 26-08-2013].

Silva, A. et al. (2011) A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), J. ed. **VIII SIMPOSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 19-21 de Outubro, 2011, Resende (RJ), Brasil**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>> [Acesso em: 19-04-2013].

Simyar F. & Argheyd K. (1987) Export Entry and Expansion Strategies, em Young et al., **International market entry and development: strategies and management**. Harvester Wheatsheaf, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Smith, R. & Sharif, N. (2007) Understanding and Acquiring Technology Assets for Global Competition. **Elsevier**, 27 (11), Novembro, pp. 643-649. Disponível em: <<http://www.bpj.ir/images/content/Understanding%20and%20acquiring%20technology%20assets%20for%20global%20competition.pdf>> [Acesso em: 24-01-2013].

Terpstra, V. & Sarathy, R. (1997) **International Marketing**. 7th ed., Orlando, The Dryden Press.

Torres et al. (2008) Ingredientes para alimentos funcionais – uma área de futuro?. **Engenharia Química: Indústria, Ciência e Tecnologia**, Vol. 8, 1º trimestre, pp. 21-

25. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7853/1/EQ_08_Inredientes_Biotempo%5B1%5D.pdf> [Acesso em: 19-03-2013].

UNCTAD (2004). **Incentives**. Sales No. E.04.II.D.6., New York and Geneva: United Nations, United Nations publication. Disponível em: <http://unctad.org/en/Docs/iteiit20035_en.pdf> [Acesso em: 12-01-2013].

_____ (2008) **International Investment Rule-Making: Stocktaking, Challenges and the Way Forward**. Sales No. E.08.II.D.1, New York and Geneva: United Nations, United Nations publication. Disponível em: <http://unctad.org/en/Docs/iteiit20073_en.pdf> [Acesso em: 11-12-2012].

Vernon R. (1966) International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80, nº2, Maio, pp. 190-207. Disponível em: <<http://www.sba.muohio.edu/dunlevja/Course%20Links/EC441/Vernon.pdf>> [Acesso em: 18-07-2013].

Vijayakumar, N., Sridharan, P. & Rao, K. (2010) **Determinants of FDI in BRICS countries: A panel analysis**. International Journal of Business Science and Applied Management, 5 (3). Disponível em: <http://www.business-and-management.org/download.php?file=2010/5_3--1--13-Vijayakumar,Sridharan,Rao.pdf> [Acesso em: 19-12-2012].

Watson, E. (2011) Frost & Sullivan: US prebiotics market to double in five years. **Nutra Ingredients - USA** [Internet], 20th May. Disponível em: <<http://www.nutraingredients-usa.com/Suppliers2/Frost-Sullivan-US-prebiotics-market-to-double-in-five-years>> [Acesso em: 19-03-2013].

Wictor, I. & Andersson, S. (2012) The importance of Leadership and Vision in Born Globals. **Sciedu Press**, Vol.1, Nº1, Março, pp.13-25. Disponível em: <www.sciedu.ca/journal/index.php/bmr/art.cle/view/803/386> [Acesso em: 19-03-2013].

Young et al. (1989) **International market entry and development: strategies and management**. Harvester Wheatsheaf, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ANEXOS

Tabela 1 – Lista de trabalhos empíricos utilizados na secção “Determinantes chave para a escolha da localização”.

Autor (ano)	Título do trabalho	Países em análise		Anos analisados
Asiedu (2006)	Foreign Direct Investment in Africa: The Role of Natural Resources, Market Size, Government Policy, Institutions and Political Instability	22 países da África sub-saariana	Cameroon, Congo Rep., Côte d’Ivoire, Ethiopia, Gabon, Gambia, Ghana, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, Nigeria, Senegal, South Africa, Sudan, Tanzania, Togo, Ugea, Zambia e Zimbabwe.	1984 - 2000
Bellak e Leibrecht (2009)	Do low corporate income tax rates attract FDI? – Evidence from Central- and East European countries	8 países da Europa Central e Oriental (PECO)	Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Hungary, Pole, Romania, Slovakia e Slovenia	1995-2003
Bevan e Estrin (2000)	The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies	11 países em transição da Europa Central e Oriental (proveniente dos 18 países com mais out IDE)	Bulgária, República Checa, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Polónia, Roménia, Eslováquia, Eslovénia e Ucrânia	1994 - 1998
Biswas (2002)	Determinants of foreign direct investment	44 países (desenvolvidos e em desenvolvimento)		1983 - 1990
Botrić e Škuflić (2005)	Main Determinants of Foreign Direct Investment in the South East European Countries	7 países do Sudeste da Europa (SEEC)	Croácia, Bulgária, Bósnia e Herzegovina, Roménia, Sérvia e Montenegro, Albânia e Macedónia	1996 - 2002
Chan e Gemayel (2003)	Macroeconomic Instability and the Pattern of FDI In the MENA Region	19 países no Médio Oriente e Norte da África	Argélia, Bahrein, Egito, Irã, Jordânia, Kuwait, Líbano, Líbia, Marrocos, Omã, Paquistão, Qatar, Arábia Saudita, Sudão, Síria, Tunísia, Turquia, Emirados Árabes Unidos e Iêmen.	1991 - 1999
Cheung e Qian (2009)	The Empirics of China’s Outward Direct Investment	50 principais países receptores de IDE chinês	Algeria, Gabon, Ghana, Guinea, Mali, Mauritius, Nigeria, South Africa, Sudan, Tanzania, Zambia, Cambodia, Hong Kong, Indonesia, Korea, Laos, Macau, Malaysia, Mongolia, Philippines, Singapore, Thaile, Vietnam, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Pole, Romania, Russia, Egypt, United Arab Emirates, Yemen, Papua New Guinea, Argentina, Brazil, Chile, Mexico, Peru, Venezuela, Índia e Pakistan.	1991 - 2005
Cleeve (2008)	How effective are fiscal incentives to attract FDI to sub-Saharan Africa?	16 países da África Subsariana	Angola, Nigéria, África do Sul, Chade, Sudão, Maurícias, Moçambique, Tanzânia, Costa do Marfim, Botsuana, República do Congo, Etiópia, Gana , Namíbia, Ugea e Zâmbia	1990 - 2000

Continua.

Tabela 1 – Lista de trabalhos empíricos utilizados na secção “Determinantes chave para a escolha da localização” (Continuação).

Autor (ano)	Título do trabalho	Países em análise		Anos analisados
Kinoshita e Campos (2002)	The location determinants of foreign direct investment in transition economies	25 países em transição	Albânia, Arménia, Azerbaijão, Bielorrússia, Bulgária, Croácia, República Checa, Estónia, Macedónia, Geórgia, Hungria, Cazaquistão, Quirguistão, Letónia, Lituânia, Moldávia, Polónia, Roménia, Rússia, Eslováquia, Eslovênia, Tajiquistão, Turquemenistão, Ucrânia e Uzbequistão.	1990 - 1998
Ledyaeva (2009)	Spatial econometric analysis of FDI in Russian regions		Rússia	1996 - 2005
Loree e Guisinger (1995)	Policy and non-policy determinants of U.S. equity foreign direct investment	48 países (22 países desenvolvidos e 26 países em desenvolvimento)	Desenvolvidos (Austrália, Nova Zelândia, Áustria, Noruega, Bélgica, Portugal, Canadá, África do Sul, Dinamarca, Espanha, França, Suécia, Alemanha, Suíça, Grécia, Turquia, Irlanda, Reino Unido, Itália, Japão, Holanda e Luxemburgo.); Em desenvolvimento (Argentina, Libéria, Bahamas, Líbia, Bermudas, Malásia, Brasil, México, Chile, Nigéria, Colômbia, Panamá, Equador, Peru, Egito, Filipinas, Hong Kong, Cingapura, Índia, Coreia do Sul, Indonésia, Taiwan, Irã, Tailândia, Israel e Venezuela.)	1977 - 1982
Mhlanga, Blalock e Christy (2010)	Understanding Foreign Direct Investment in the Southern African Development Community: An Analysis Based on Project-Level Data	14 países da Comunidade de Desenvolvimento do Sul da África (SADC)	Angola, Botswana, Democratic Republic of Congo, Lesotho, Malawi, Madagascar, Mauritius, Mozambique, Namibia, South Africa, Swazile, United Republic of Tanzania, Zambia e Zimbabwe.	1994 - 2005
Mohamed e Sidiropoulos (2010)	Another Look at the Determinants of Foreign Direct Investment in Mena Countries: an Empirical Investigation	12 países do Oriente Médio e Norte da África (MENA) e 24 países em desenvolvimento	MENA Countries (1): Algeria, Egypt, Jordan, Morocco, Syria, Tunisia, Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arab e UAE. Developing Countries (2): (a) China, Malaysia, Papua New Guinea, Philippines e Thaila (b) Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Dominican Republic, Ecuador e El Salvador (c) Bangladesh, Pakistan e Sri Lanka (d) Botswana, Camerão, Cote d'Ivoire, Kenya, Nigeria, South Africa e Sudan.	1975 - 2006
Root and Ahmed (1978)	The influence of policy instruments on manufacturing direct foreign investment in developing countries	70 países menos desenvolvidos.		Informação não identificada.
Samimi et al. (2011)	Political Stability and FDI in OIC Countries	16 países da Organização da Conferência Islâmica (OCI)	Albania, Algeria, Bangladesh, Cote, Egypt, Iran, Jordan, Kazakhstan, Morocco, Nigeria, Pakistan, Senegal, Thaila, Tunisia, Turkey e Ugea.	2002 - 2009
Sawkut et al. (2009)	Determinants of FDI: Lessons from African Economies		20 países africanos	1990-2005
Schneider e Frey (1985)	Economic and political determinants of foreign direct investment		80 países menos desenvolvidos.	Informação não identificada.
Vijayakumar, Sridharan e Rao (2010)	Determinants of FDI in BRICs Countries: A panel analysis	BRICS	Brasil, Rússia, Índia e China	1975 - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entrevista a Maria João Azeredo, Diretora de Desenvolvimento de Negócios da ALERT

Maria João Azeredo – Só para ter uma ideia do que é que leva um hospital inglês a comprar software português, na área da saúde... As grandes empresas ou quem lidera o mercado das tecnologias de saúde no mercado mundial são enormes corporações, portanto são empresas de grande dimensão, empresas que faturam na ordem dos biliões e, portanto, que têm milhares de funcionários. Nós somos uma coisinha pequenina que ousou competir no universo das grandes empresas e fomos competir com alguns elementos que nós achamos que eram distintivos. Desses elementos fazem parte o produto, porque nós consideramos ser um produto diferente; foi um produto que nasceu da área clínica pensada por clínicos... Portanto, o Jorge, que é o presidente da empresa é médico, foi grande prémio Bial de medicina em 98 e, portanto, com o dinheiro do prémio decidiu começar a empresa e pensa muito o produto como médico. Para ele a preocupação não é se pesa mais bytes ou menos bytes. É se é funcional e se faz aquilo que o médico precisa que seja feito, de forma rápida e que lhe garanta a fiabilidade da informação para não matar o doente. É sempre a preocupação que o médico tem: tratar melhor e, se possível, não o matar, porque isso é uma coisa que lhes reside no imaginário, como devem saber. Portanto, primeiro o produto; depois, a metodologia de implementação. Todo o processo de implementação do produto tem naturalmente que envolver os engenheiros na fase das bases de dados, da instalação do software, etc., mas depois todo o processo de gestão da mudança é feito com técnicos da área das ciências sociais. Psicologia, sociologia, alguns enfermeiros... Portanto, é sempre gente que vem da área das ciências sociais. Porquê? Porque é um processo muito mais do que um processo tecnológico. É um processo de gestão e é um processo de quebra de rotinas, de hábitos, de práticas que geram muita ansiedade. E nós, ainda por cima, começamos pela urgência hospitalar. Dizia o Jorge, que resolvendo o problema da urgência, resolvia o problema de qualquer área hospitalar, incluindo o bloco (...). Onde não há tempo para nada é na urgência, é preciso decidir rapidamente e o doente está ali a olhar em agonia. Portanto, nessa fase, nesse processo interno, que é o processo mais gerador de ansiedade para os profissionais de saúde da urgência, introduzir uma ferramenta que para eles é completamente diferente daquilo a que eles estão habituados a fazer, duplica ou triplica o fator da ansiedade. Uma coisa somos nós a trabalhar com o word e de repente mudaram a versão e já não sabemos como se faz a paginação e lá temos de ir procurar e, a menos que haja uma deadline para a entrega do relatório, temos sempre tempo para o fazer. Um médico não tem tempo para procurar onde é que agora colocaram os medicamentos. Ou onde é que colocaram a prescrição do exame de imagem. Portanto, esse fator é extremamente ansiogénico. E nós o que fizemos foi: colocámos esses psicólogos, sociólogos, ... junto dos médicos a auxilia-los na relação com a aplicação. E vamos aumentando a complexidade da utilização à medida que eles vão ganhando experiência com a aplicação. Tirando um único hospital no mundo inteiro, que foi um hospital em Coimbra, que exigiu começar no dia zero sem papel, nós nunca o fazemos. O que nós fazemos é um processo de transição gradual, do papel para o registo eletrónico, em que à medida que o médico vai estando mais relaxado com a aplicação e a dominar melhor o circuito da aplicação, então nós vamos introduzindo mais fatores de complexidade. Começa por, por exemplo, prescrever as análises. Primeiro até são os exames de imagem, que são os mais simples. Quando já sabe, ao fim de uma semana, prescreveu muito bem os exames de imagem e já não se engana, ok. Verifica-se se todos já estão com o mesmo nível de homogeneização de conhecimentos e decide-se retirar os papéis de exames de imagem. A partir daquele momento, não há mais papéis de exames

de imagem. Então, depois vamos atacar os laboratórios. Quando já todos fazem os laboratórios, retira-se o laboratório. Depois vamos às receitas e quando já todos sabem, retira-se as receitas. Este processo, sempre muito vigiado... primeiro os médicos não estão habituados a que os ensinam, que lhes digam coisíssima nenhuma que não seja relacionado com a sua atividade. Quando alguém lhes está a tentar dizer que se fizerem assim é melhor, eles pensam “ai, mas quem é esta criatura que puseram agora aqui ao pé de mim!”. É preciso que sejam pessoas que tenham uma capacidade de lidar com estas resistências, com estas personalidades e daí a nossa aposta nos psicólogos e nos sociólogos. Para além disso, engenheiros em ambiente de urgência, onde aparece um com um tiro na cabeça, outro com os fígados de fora, enfim, onde há de tudo... é preciso ter também alguma resistência emocional. Da nossa experiência, as pessoas das áreas sociais também estão mais preparadas para lidar com essas situações (e mesmo assim temos muitos que ao fim de uma semana desistem). E o nosso próprio processo de integração dos profissionais que estão nos ambientes hospitalares tem um processo que às vezes não é fácil. Porque, de facto, é muito tenso. Os médicos e os enfermeiros são treinados para aquilo; as outras pessoas não são treinadas para viverem aquilo no dia-a-dia.

(...)

E depois há urgências bem organizadas, há urgências onde toda a gente grita.... Eu lembro-me que, a primeira implementação que a gente fez foi em Chaves. Ao fim de um mês fomos ver o que é que as pessoas achavam do sistema. Curiosamente, estávamos à espera que dissessem que se sentiam mais eficientes, que atendiam melhor as pessoas,... nada disso. Sabem o que é que eles nos responderam? Que finalmente tinham silêncio no hospital! E porquê? Porque, tradicionalmente, quando um médico precisava de levar alguém ao gabinete de radiologia, chegava ao operador e dizia “maqueiro!”. E lá vinha o maqueiro. De repente abria-se outra porta e ouvia-se “oh enfermeira!”. Isso com a ALERT deixou de existir, porque o médico quando precisa do maqueiro, ele ao pedir o raio-x, automaticamente o maqueiro sabe que tem de fazer um transporte de uma pessoa da sala 1 para a sala de raio-x, sabe se há mais alguém em espera, quanto tempo vai estar, etc. Portanto, tem essa informação e deixou de haver o grito do maqueiro e da enfermeira no corredor.

Paula Veiga Benesch – Só por curiosidade, esse processo de implementação e de adaptação dura, mais ou menos, quanto tempo?

MJA (PR.) - Depende muito da dimensão, da complexidade e do nível etário do hospital. Temos hospitais que em três meses estão absolutamente sem papel, temos hospitais... Guimarães, por exemplo, foi o nosso caso mais difícil. Porque às vezes bastam dois médicos mais resistentes, ou pela idade, ou pelo estatuto que têm, entre outros fatores.... Guimarães, por exemplo, é o único hospital onde tivemos um médico que se recusou a usar o sistema, porque também não usa telemóvel, portanto também não tem nada que estar a usar um computador.

PVB (ENTR.) – E o papel zero, correu bem em Coimbra?

MJA (PR.) – O papel zero foi... o que é que a gente fez: em vez de termos 10 pessoas na (?), tínhamos 30, porque cada profissional tinha uma pessoa ao lado. Foi muito ansiogénico, para nós foi terrível. O próprio Jorge foi para lá.... Mas aí foi uma situação completamente nova. O que aconteceu? Eles mudaram (foi no Hospital dos Covões) e abriram uma urgência nova. Decidiram que na urgência nova iam arrancar sem papel. Deu uma motivação muito grande para fazer uma coisa diferente. Há uma rivalidade muito grande com os hospitais universitários de Coimbra. Portanto, se os hospitais universitários tinham sido lentos, nós vamos ser rápidos e melhores. Portanto, é uma

equipa muito jovem e um diretor de urgência muito empenhado e isso fez toda a diferença.

Manuel Caldeira Cabral – Quando estava a dizer que os concorrentes são todos muito grandes, eu tenho essa noção, obviamente que na área da saúde são todos grandes empresas, mas na área deste género de serviços de informática (hospitais e etc.), são todos muito grandes ou há maior diversidade?

MJA (PR.) – Aqueles que competem entre si a nível internacional são muito grandes. Estamos a falar de uma Siemens, de uma Microsoft, de uma Epica,... são as grandes empresas americanas que dominam este...

MCC (PROF.) – Portanto, estão integradas com as empresas de software mundial.

MJA (PR.) – Sim. Depois, existem em todos os países pequenas empresas que têm uma atuação mais local, ou estão organizadas por subprodutos. Quase em todos os países existem empresas que se dedicam à área da farmácia, à área da codificação médica, às áreas financeiras, em recursos humanos.... Portanto, todas as áreas de RP e de gestão. Eu dou sempre o exemplo: nós tanto encontramos as SAP's do mundo, como encontramos as Primavera's. O que é normal. É tal e qual como acontece nas empresas de um país. Tanto temos as grandes empresas que usam os RP's internacionais, com as devidas customizações, como temos depois as empresas que apostam nos RP's desenvolvidos localmente e que também funcionam lindamente. Na área da saúde acontece um pouco o mesmo. Qual é aqui a grande diferença? Toda a expansão da área da saúde se deu começando pela área administrativa e financeira. Os hospitais começaram por criar um sistema de registo de pacientes. Há anos em que uma pessoa chega ao balcão de umas urgências e nossos dados já são informatizados (...) e a área financeira (a faturação, toda a gestão de recursos humanos, etc.). Foi a área que, de facto, evoluiu muito. E depois começaram a perceber que os médicos, até para efeitos de faturação, eles precisavam saber o que os médicos faziam para faturar. Em Portugal esta questão só agora é que começa a ser um bocadinho mais cuidada, porque é importante saber, exatamente, que serviços é que se prestaram, que procedimentos é que se utilizaram, se se seguiu ou não o protocolo da “vesícula biliar”...

MCC (PROF.) – Agora até por causa dos pagamentos, também.

MJA (PR.) – Exatamente. Até há hospitais que mesmo que o SNS pague a intervenção, eles entregam ao beneficiário a descrição dos serviços que lhe foram prestados e quanto é que aquilo custou ao Estado. Já há hospitais que fazem isso.

MCC (PROF.) – Ai já há hospitais que fazem isso. No outro dia estivemos a discutir isso. Já há hospitais a fazer isso.

MJA (PR.) – Já há hospitais a fazer isso. Mesmo que o cidadão não tenha de pagar, tem noção... eu acho isso muito bem.

(...)

PVB (ENTR.) – Dra. Maria João, deixe-me só tentar focar um bocado no nosso estudo. É um estudo com a colaboração da Aicep e do Health Cluster. Estamos a tentar compreender as dinâmicas de internacionalização das empresas portuguesas nestes sectores (...). Compreender um bocado como é que as empresas fizeram, como iniciaram estes processos, quais são as dificuldades que estão a sentir, quais são os desafios, o que podem dizer às outras que seja importante para a internacionalização da economia portuguesa,.... Sabemos que tem muita experiência. Também sabemos que a ALERT.... A Aicep especificou os mercados onde queriam que se olhasse com mais detalhe, nomeadamente Angola, EUA, Brasil e Alemanha. Portanto, não há nenhuma tentativa aqui de encontrar mercados potenciais, embora isso possa ser também um contributo eventual do estudo. Por exemplo, na última reunião que tivemos, muitas pessoas falaram do Chile como um mercado muito importante para estas áreas, mas de

facto o que gostaríamos... sabemos que tem experiência, pelo menos no Brasil. Sabemos que a ALERT tem experiência nos Estados Unidos e na Alemanha.

MJA (PR.) – Na Alemanha, não.

PVB (ENTR.) – Só nos Estados Unidos.

MCC (PROF.) – Tem no Reino Unido.

MJA (PR.) – Reino Unido, sim.

PVB (ENTR.) – Pois, tem em muitos...

MJA (PR.) – França, Suíça, Itália, ...

PVB (ENTR.) – Chile, também, não é?

MJA (PR.) – É.

MCC (PROF.) – Voltando um pouco atrás, começaram primeiro em Portugal, é isso? A primeira experiência foi em Chaves, com o hospital de Chaves...

MJA (PR.) – Começar, começar, começar, começamos em Espanha, só que ninguém sabe. Nós dizemos sempre que começamos em Portugal. Mas a verdade é que a primeira implementação que fizemos, foi no hospital de Ourense, com um sistema de triagens. Mas, não conta para os números, não é? Portanto, a primeira implementação que fizemos foi no hospital de Chaves. Mas se me permitissem, e porque eu acho que é importante no processo de internacionalização e a escolha que nós fizemos, eu voltava atrás só para dizer que essa evolução que começou com a área financeira e de recursos humanos, que de repente começa a aparecer como uma necessidade documentar o que é que os profissionais faziam, para poder melhor faturar, levou a que as empresas que faziam sistemas da área administrativa e financeira, comessem a mais qualquer coisinha para o médico documentar. E, portanto, são essas empresas que começam a colocar no mercado soluções que, de alguma forma, viriam a dar origem ao que hoje se chama os processos clínicos eletrónicos. A ALERT tem uma abordagem completamente diferente. Nós começamos pelo processo clínico eletrónico. Fazemos exatamente ao contrário e, provavelmente, devemos ser a única empresa que está neste momento neste circuito competitivo internacional que começou dessa forma.

PVB (ENTR.) – E diria que isso é uma grande vantagem da empresa?

MJA (PR.) – E isso foi uma grande vantagem. Isso também nos fez perceber que nós também tínhamos espaço no mercado internacional, porque a forma como nós olhamos para o produto, as preocupações que nós temos com o produto são as preocupações que um médico em Portugal ou um médico nos Estados Unidos tem, que é a standardização dos cuidados de saúde, seguindo aquilo que são as melhores práticas da prestação de cuidados de saúde. Se existe um protocolo que diz que a apêndice, uma crise de apêndice, tem um determinado tratamento e que deve ser seguido aquele tratamento e se esse protocolo é reconhecido dentro da comunidade científica, é tão preocupante para o médico português como para o americano usar corretamente aquele tipo de protocolo. E esse foi o nosso enfoque. E é isso que nos leva a acreditar que tínhamos um produto para o mercado internacional. Então, é desde a primeira hora, desde que o produto começa a ser conceptualizado, que o Jorge se preocupa com coisa que são base para o processo de internacionalização: ter um produto multilíngue de raiz (toda a codificação, toda a área de preparação do produto é feita em inglês). O desenvolvimento foi todo feito em inglês, toda a documentação do produto é feita em inglês, a utilização dos standards internacionais de desenvolvimento de software e de práticas clínicas. Hoje, enfim, dez anos depois, toda a gente sabe quais são os standards, toda a gente participa em exercícios internacionais.... Na altura, nós éramos a única portuguesa, a única da ibéria, uma das poucas da europa, a olhar estas questões. Portanto, estávamos nós e a Siemens (e a Siemens na altura já tinha comprado uma empresa americana, portanto, estava nos Estados Unidos por via da aquisição que tinha feito), e isso era determinante

e pensarmos que o nome, o brand do produto tinha que ter um apelo internacional, não podia ser “SI da Saúde”... não podia ser nada desse género. Daí, portanto, ser ALERT e não ser ALERTA. Daí, portanto, encontrar um nome.... Tivemos a felicidade de trabalhar com criativos fantásticos, de grande mérito.

(...)

Na altura a empresa não tinha dinheiro para começar, portanto, fizemos com eles um acordo muito giro que foi: durante as 10 primeiras vendas internacionais eles tinham um fee – e rapidamente recuperaram o fee – e foi para nós uma fórmula de sucesso. Trabalhámos com os melhores e de uma maneira que não foi muito custosa para a empresa na altura. Trabalhámos muito a imagem, a comunicação. Toda a comunicação da empresa é muito feita em inglês. Nós praticamente só usamos o português por causa do Brasil e já é um português tropicalizado. No Brasil não podemos distribuir folhetos em inglês. Portanto, isso foi um dos fatores que, de raiz, o produto foi pensado não para Portugal, mas para o mercado internacional. Claro que, também a isso não é alheio, o facto de o Jorge ter vivido dez anos nos Estados Unidos. Ele fez aqui o internato, foi para os Estados Unidos fazer investigação, fez o doutoramento e os pós-docs dos Estados Unidos e claro que isso também lhe deu uma perspetiva de que o país era demasiado pequenino para ter um produto bem sucedido. Um produto local teria o sucesso limitado pela dimensão do próprio país. Portanto, quando ele começa, começa sempre com esta questão: eu tenho de projetar o produto para o mercado internacional, porque no mercado internacional não há um produto clínico, de raiz clínica, base clínica, não há. Portanto, eu tenho de ser capaz de competir nessa área e essa área é onde me vou focar e é aqui que vou começar. Portanto, é esse o desafio. E aí surge: Estado Unidos. Para ele é claro: vencer no mundo, é vencer nos Estado Unidos. Esse é o grande desafio que a gente tem, porque é o sítio mais difícil de vencer, por todas as razões. Pela legislação, pelas grandes barreiras que existem às empresas europeias. Há um preconceito muito grande da tecnologia europeia, nomeadamente nesta área. Mesmo quando falamos, por exemplo, de uma Philips que domina o mercado dos sistemas da imagiologia. Entre a Philips e a Siemens... nós vemos que uma GE nos Estados Unidos ultrapassa largamente quer a Philips, quer a Siemens.... Há todo um efeito de blindagem do mercado que é claro. Recentemente, com o plano Obama, sabem que tem havido muitas mudanças ao nível do sistema de saúde americano, e uma das coisas interessantes que o gabinete do Obama lançou foi uma coisa que eles chamam *meaningful use* das aplicações clínicas. O *meaningful use* não é mais que: não basta um médico ter uma folha de excel ou word onde faz o registo eletrónico, mas aquele registo eletrónico tem de se traduzir em efetivo valor acrescentado para a prestação do cuidado de saúde. E como é que isso se faz? Tem uma série de critérios, tem garantir que são revistos os sistemas vitais do organismo, a documentação clínica, etc., etc.. E foi muito interessante porque, quando nós vimos os critérios, o ALERT respondia a todos os critérios. Fomos das primeiras empresas a aparecer com a certificação. De repente, o plano Obama começa a atrasar... a obrigatoriedade dos hospitais adotarem. Porquê? Porque as empresas americanas não estavam preparadas. Tiveram que fazer uma enorme transformação dos seus produtos para conseguirem obter essas certificações. E ainda há cerca de um mês foi novamente adiado o prazo para a entrada em vigor do *meaningful use* nos hospitais, porque supostamente é o que está na raiz de tudo isto. Só os hospitais que utilizam as ferramentas que de facto se traduzem nessa utilização efetiva, é que têm direito a receber subsídios do Estado para a sua aquisição. Isso movimentou e aqueceu muito o mercado das tecnologias, mas a verdade é que depois daí sentimos o lobby político e de defesa das empresas americanas, porque as primeiras empresas a ter a certificação não foram as americanas e ainda por cima apareceu lá uma

portuguesa assim caída do nada que foi das primeiras a ter a certificação. Cada vez que eles mudam as regras, lá estamos nós sempre na primeira fila a fazer, novamente, a certificação.

MCC (PROF.) – E faz isso com recursos humanos locais ou a partir daqui?

MJA (PR.) – Nós temos alguns consultores internacionais na área da medicina, sobretudo, e da enfermagem (...). Nós, efetivamente, temos um único produto no mundo inteiro. O mesmo produto que está em Mirandela está no Alasca. Mas esse produto tem doze nuances no mercado. As nuances são coisas como: um enfermeiro nos Estados Unidos prescreve, em Mirandela nem uma aspirina prescreve. Ou a base de medicamentos num país é a base A, aqui é a base do INFARMED. São essas nuances que fazem com que o produto tem uma matiz mais adequada a um determinado mercado do que a outro. E depois, questões linguísticas... por exemplo, o inglês dos Estados Unidos diverge, em matéria de classificação de saúde, em algumas coisas, do britânico. Tem essas matizes.

PVB (ENTR.) – Mas de qualquer maneira a ALERT tem a tendência para instalar-se nos países, não é?

MJA (PR.) – Não e cada vez menos. Nós começamos com essa estratégia da instalação o que, por exemplo, nos Estados Unidos, eu acho que foi errada, porque exigiu um esforço enorme da nossa parte. De contratação, de consolidação,... que teria, do meu ponto de vista, sido mais fácil se tivéssemos encontrado o parceiro certo para levar o produto para o mercado. Por todos os motivos, até pelos motivos de proteção. E é esse o esforço que estamos a fazer nesse momento e cada vez mais. Nós hoje temos clientes nos Estados Unidos mas acreditamos que o produto só vai realmente ter uma grande aceitação no dia em que tivermos uma empresa americana a pegar no produto e a levá-lo para o mercado. Portanto, estamos a fazer isso. No Chile, não temos nenhuma empresa no Chile. Não correu muito bem. No México...

PVB (ENTR.) – Mas têm algum parceiro?

MJA (PR.) – Temos um parceiro local. Por isso, nós em alguns mercados, pela sua importância, pela sua localização que permite depois acesso a outros mercados à volta, decidimos ter uma presença própria. É o caso do Brasil, é o caso do Reino Unido, é o caso da Holanda, porque são mercados “farol”, quase, no mundo. Os Estados Unidos, onde também decidimos ter uma presença. Também é preciso ver que a ALERT começa o seu processo de internacionalização ao mesmo tempo que está a fazer o desenvolvimento do seu produto. Portanto, também ninguém acreditava. Havia muito poucos... e nós continuamos a dizer que houve dois distribuidores que acreditaram connosco e apostaram connosco (um foi o do Chile e o outro foi o de Itália), que permitiram que também nesses países nós conseguíssemos ir avançando à medida que também estávamos a avançar noutros diretamente. Porque, quer dizer, quem é que vai acreditar num produto que ainda se está a desenvolver, não é?

MCC (PROF.) – E também, por exemplo, em Itália avançaram mais com essa estratégia de ter um parceiro?

MJA (PR.) – Sem dúvida. Itália é um daqueles países onde era fundamental ter quem conhecesse. A gente brinca aqui, internamente: “é preciso conhecer a máfia”. Em Roma sê romano e nós levamos isso à letra.

MCC (PROF.) – Pois. É um bocado menos transparente.

MJA (PR.) – E muito localizado. Empresas locais, muito dependentes dos pequenos desenvolvimentos da empresa do lado do hospital. É muito, muito localizado. Os Estados Unidos, para além das barreiras todas que falei, existe uma barreira gravíssima para as empresas de software que é uma tradição dos hospitais terem enormes departamentos de informática. Para terem uma ideia, nós visitamos hospitais que tinham

equipas na ordem dos 200/250 pessoas no departamento de informática. Aquilo são empresas e já não são microempresas. São médias empresas de software dentro dos hospitais. E isso é uma barreira muito grande. Às vezes as empresas pensam “Estados Unidos é um mercado enorme, é um mercado que está muito quente, é um mercado com enormes mudanças de standardização, de sistematização, mas tem uma série de barreiras que é preciso considerar. Para além das barreiras regulamentares, da FDA e de todas as certificações que já vos falei à proteção das empresas americanas, depois ainda temos essa barreira, que é uma barreira brutal.

MCC (PROF.) –E depois eles têm um sistema... eles desenvolvem sistemas que são diferentes para cada hospital, é isso?

MJA (PR.) – Sim.

MCC (PROF.) – Então depois têm de ir lá substituí-los...

MJA (PR.) – O que é horrível, não é? Porque ganhamos logo ali inimigos mal abrimos a porta. Primeiro, pomos o lugar deles em risco.

PVB (ENTR.) – Depois podem boicotar todo o processo.

MJA (PR.) – Boicotam tudo. Esse é um fenómeno que acabamos por encontrar em todo o lado. Nós dizemos sempre que temos de trabalhar a três níveis. Temos de trabalhar com as administrações, porque é quem decide a compra. Temos de trabalhar com os médicos e enfermeiros, porque é quem utiliza e se eles não utilizarem a coisa não vai correr bem. E temos de trabalhar com os departamentos de informática. O departamento de informática simplesmente pode-nos fazer aquilo que uma vez nos fizeram aqui num hospital português que, numa noite de passagem de ano desligaram o servidor, porque queriam ter uma noite descansada. Desligaram o servidor, o ALERT foi abaixo... toca a ligar para a ALERT, porque a ALERT é que tem de vir resolver. E lá fomos nós resolver, na noite de passagem de ano. Era tão simplesmente ligar o servidor. Mas, pronto, são este tipo de boicotes.... Acontecem em todas as indústrias, não há-de ser só na nossa!

PVB (ENTR.) – Mas isso é fácil, porque é à distância de um clique...

MJA (PR.) – Mas esta é relativamente simples. Por isso é que nós, e foi até com base nessa experiência, depois andamos aqui a tentar pensar em soluções para que o sistema não fosse abaixo, porque se desliga um servidor e criamos uma série de redundâncias e de máquinas de crise, que são reativadas quando tudo vai abaixo, etc.. E obrigamos, muitas vezes, os clientes dizem que não querem investir em tanto hardware, em ter as máquinas de crise e nós dizemos: “ok, é assim que a nossa solução funciona, é assim que nós acreditamos. Se os senhores quiserem assumir essa responsabilidade, assinam um termo de responsabilidade ou então não contam connosco”. Nós somos muito intransigentes porque não pode haver um doente que morre na urgência porque o sistema foi abaixo e já tinha tomado uma injeção, ninguém se lembrou que já tinha tomado e deram-lhe outra! Ou esqueceram-se de lhe dar o que tinha de tomar dali a duas horas porque o sistema, entretanto, estava em baixo. Isso não pode acontecer.

PVB (ENTR.) – Além dessa standardização toda que falou e que facilita de facto a internacionalização da empresa, a entrada em cada mercado é complicadíssima, pela língua, não? O software tem sempre o mesmo...

MJA (PR.) – A língua.... Tirando aqueles mercados que são muito protetores em relação à língua, o inglês é uma língua muito base na área da saúde. Portanto, os mercados mais difíceis do ponto de vista da língua são os orientais, não é, porque o chinês, o japonês... é obrigatório.

PVB (ENTR.) – Ainda não estão nesses mercados, pois não?

MJA (PR.) – Fizemos algumas tentativas, mas não... quer dizer, não fazia sentido estarmos agora a fazer um investimento muito grande sem ter garantias de sucesso.

PVB (ENTR.) – Pois, era isso que dizia. Isso é logo uma barreira muito grande.

MJA (PR.) – Acreditamos mais no Japão do que na China, mas o Japão ainda não conseguiu recuperar o fôlego. Temos também nós de esperar um bocadinho. A reação do Japão ao produto foi muito boa e continua a ser muito boa nas feiras internacionais.

PVB (ENTR.) – A vossa forma de exposição do produto são feiras, sobretudo?

MJA (PR.) – Sim, nós fazemos feiras, fazemos alguns congressos que consideramos congressos âncora nos diferentes mercados. Nas feiras tentamos ter uma presença nas grandes feiras internacionais. Aquilo que nós temos sempre que pensar é: nós não podemos ir para uma grande feira internacional (e aí eu critico muito as AICEPS e os programas de financiamento da internacionalização) ...

PVB (ENTR.) – Já vamos querer as suas sugestões!

MJA (PR.) – Sou muito crítica, porquê? Quando se faz uma feira, em que se quer afirmar a capacidade portuguesa ou de uma empresa portuguesa ou de um cluster português, não podemos ir para a feira com um stand mais pequeno do que os líderes de mercado. Começamos logo com uma desvantagem. Há, logo ali, um sinal de inferioridade. Portanto, nós quando decidimos começar a ir para o HIMSS (?), na altura dizia que alugar um stand no HIMSS era comprar um apartamento na Foz. Mas só daquela maneira é que a gente chegava ao mercado americano, porque aquela feira tem milhares de expositores, tem um corredor principal onde está a Siemens, a Epica, a Sumner, a Microsoft, a GI... e depois tem aqueles standezinhos pequeninhos todos que têm coisinhas pequeninhas. E as pessoas vão lá de propósito ver o “smart car”, o leitor de impressoras, etc., mas que não têm soluções que queiram competir àquele nível do corredor principal. Da avenida, como eu costumo dizer. Ou nós estamos na avenida como deve de ser... e eu comparo sempre a nossa estratégia à Zara; ninguém viu a Zara a ir para a rua de lá de trás. Vemos a Zara a estar na 5ª Avenida, nos Champs-Élysées. Se quer competir numa moda low-cost, mas quer competir no sector da moda, tem de estar com os grandes. E nós temos de seguir a mesma coisa: ou estamos onde estão os grandes ou então não vale a pena estar e dizer que competimos com os grandes, porque senão riem-se de nós. Como sabem, os nossos programas.... E eu compreendo as limitações. Dizia-me o outro dia um diretor do IAPMEI: “ah, tu não imaginas”. Quer dizer, eles vão a uma feira de calçado, mas levam o empresário, a mulher, o filho, a nora,... levam a família toda e aquilo tudo entra no programa. Eu compreendo que se calhar apanhamos todos por tabela, mas também é impensável que a ALERT tenha um stand de 1000 m² e leve um funcionário para lá. Se me dissessem que a ALERT vai para lá... apoiam um stand de 1000 m² e depois apoiam a viagem de um colaborador, quer dizer, é completamente desproporcionado. O que vão para lá fazer com um colaborador? Então, mostrem-me qual é o vosso plano de negócios para esta feira, mostrem-me o que resta do investimento...

MCC (PROF.) – Isso era o que se devia ter como um modelo, pelo menos... a propaganda é a de negociar com uma série de empresas e de feiras e pacotes integrados, porque de facto o que acontecia era que a parte dos apoios era de facto.... Todos esses apoios para a internacionalização e para as feiras estavam muito desenhados para as indústrias clássicas e para delegações pequeninas... muito centradas em evitar esses riscos, que mesmo assim aconteciam (porque de facto eram empresas muito familiares em que ia a mulher e o filho, que se calhar eram funcionários da empresa. Às vezes era mais turismo do que outra coisa; às vezes não).

(...)

MCC (PROF.) – Mas eu percebo esta ideia, de facto. E concentram-se em alguns mercados em particular?

MJA (PR.) – Concentramos.

MCC (PROF.) – Inglaterra...

MJA (PR.) – Estados Unidos, Brasil.... O Brasil está a decorrer agora a feira, precisamente. Estados Unidos, sempre, o HIMSS. Brasil, a Hospitalar, porque é a maior feira de toda a América latina. É importantíssima, não só para o mercado brasileiro, mas para o México, para o Chile, Colômbia. Enfim, temos sempre gente de todos esses países. Depois fazemos o Reino Unido, porque o Reino Unido é muito fechado dentro de si. Os ingleses não vão ver feiras a lado nenhum. Aos congressos médicos ainda vão, mas feiras não vão a lado nenhum. Depois acham sempre que têm um sistema de saúde diferente de todo o mundo (fazem exatamente o mesmo que os outros fazem, mas pronto). Portanto, temos de expor no Reino Unido. A França é outro caso, portanto, para estar no mercado francês é preciso estar na Feira Nacional da França. Ou seja, nós dividimos as feiras em três grandes áreas: as feiras farol do mundo, aquelas onde toda a gente vai para comprar e para ver de tudo. Essencialmente, neste momento, as grandes feiras mundiais são Estados Unidos, Brasil e a feira do Médio Oriente (a Arab Health, no Dubai). São as grandes âncoras. A feira da Alemanha, a Medic, (...) na área das tecnologias tem vindo a decair. Portanto, se for para estar na área das tecnologias numa feira central europeia, mais vale acompanhar a que de 2 em 2 anos se faz da LIT (?)... ou então em feiras específicas que se fazem em países europeus (Reino Unido, França). (...)

Depois há uma feira mais pequenina em Hamburgo na área das tecnologias da informação, mas que está muito virada para o sistema alemão. E eu acho muito curioso quando se fala da Alemanha como um mercado potencial, porque é um dos mercados mais atrasados, mais fechados. Enfim, é difícilimo, até do ponto de vista linguístico, porque ou está tudo em alemão ou ninguém lê nada, ninguém quer nada. Até as brochuras (...) ou vai em alemão ou ninguém pega.

MCC (PROF.) – Mas atrasado e fechado nesta área das tecnologias?

MJA (PR.) – Nesta área das tecnologias está a ficar muito para trás.

MCC (PROF.) – Eu penso que se calhar pode ser um mercado interessante mais para dispositivos médicos, consumíveis...

PVB (ENTR.) – Mas há oportunidades ou está fechado porque nem sequer há oportunidades?

MJA (PR.) – Está muito baseado nas empresas alemãs, nestas áreas. Portanto, pequenas empresas que estão à volta dos hospitais, muito desenvolvimento interno nos próprios hospitais. Depois, acham-se muito únicos... repare, fazer um esforço, para ter um produto em alemão, ter comerciais em alemão... ou se justifica porque o mercado tem aceitação ou então é um esforço...

PVB (ENTR.) – O vosso principal mercado é?

MJA (PR.) – Neste momento, Brasil.

PVB (ENTR.) – Também nos interessava saber um bocado a sua experiência no Brasil. (...)

MJA (PR.) – A sede da empresa é em Minas Gerais. Estamos em Belo Horizonte, depois temos escritórios no Rio e em São Paulo e agora estamos dependentes de alguns acertos para abrir um pequeno escritório em Brasília, porque também é daquelas coisas: ou estamos no top ou ficamos para trás.

MCC (PROF.) – E os hospitais que servem são principalmente hospitais privados ou são...

MJA (PR.) – Temos as duas realidades. Nós tivemos o privilégio de, quando começamos no Brasil, fazermos um grande contrato com o governo de Minas Gerais, com a secretaria de estado da saúde, para toda a informatização da rede de urgência dos hospitais do estado. Foi uma coincidência muito feliz, porque eles estavam à procura de

sistemas de triagem de urgência, no mundo, e foram ver o que é que os portugueses estavam a usar e os portugueses estavam a usar um protocolo que é o protocolo de Manchester. Eles acharam que o protocolo era interessante para o mercado. Foram ver que empresas é que tinham produto e descobriram que só havia uma empresa portuguesa que tinham licenciamento oficial dos ingleses, do protocolo de Manchester, para implementar o produto. Contataram-nos, nós fizemos uma apresentação, levámo-los aos hospitais portugueses e ganhámos depois o contrato. Desse contrato, para além de toda a instalação do sistema de triagem nos hospitais todos da rede, tinha também 20 hospitais públicos (...). Simultaneamente, quando vamos para Minas Gerais, para começar este projeto grande, o que há em Minas Gerais? Há em dois hospitais mais pequeninos, há dois grandes operadores privados. Um é o NIMEBH (???), considerado um dos maiores operadores e segurador do Brasil e outro é a Santa Casa da Misericórdia. Quase em simultâneo, assinamos contrato com os dois. Foi muito feliz, porque nenhum dos dois quis ficar atrás do sector público. Foi também muito legitimador, porque (...) quando aparecem as maiores entidades privadas a fazerem contrato, não houve dúvidas que foi um processo muito pacífico. Daí termos começado em Minas Gerais e nos termos instalado lá. A empresa hoje tem cerca de 100 pessoas, em Minas, e depois temos equipas já noutros estados, porque neste momento temos o Instituto Nacional do Cancro (equivalente ao nosso IPO), no Rio, que é uma estrutura gigantesca e temos toda a área de cuidados primários do Albert Einstein, que é outro hospital de referência, também no Rio. Temos o Hospital da Providência Portuguesa, que é o mais hospital da América Latina em São Paulo. O Santa Helena, em São Paulo, também é uma referência, porque é um hospital que só serve favelas, um hospital altamente rentável e que só trabalha com as favelas.

(...)

Nessa estratégia de internacionalização no Brasil, portanto, o Brasil é um mercado também complicado. Temos muitas vantagens: a língua, as práticas médicas que são muito idênticas às nossas, as práticas de enfermagem (embora eles sigam muito os modelos americanos). As classificações, os códigos,... são muitos daqueles que nós usamos em Portugal. Isso facilita muito, mas depois o Brasil também é muito protetor. Então na área dos medicamentos toda a gente de queixa e na área dos dispositivos; tudo o que é tecnologia, porque depois são altamente taxados... portanto há aqui sempre fatores que depois é preciso contornar. Do ponto de vista fiscal, também é preciso ser muito bem aconselhado porque senão a carga fiscal sobre as empresas também é complicada. Depois há toda a parte da circulação do dinheiro. É complicado, trazer dinheiro do Brasil...

MCC (PROF.) – E depois também a questão da tributação, embora haja um acordo...

MJA (PR.) – A dupla tributação... existe acordo, mas é preciso estar sempre a ir buscar o acordo e a envolver os juristas e os fiscalistas, mas é mais complicado até para as pessoas, porque o processo ao nível da tributação das pessoas [colaboradores] é complicado. Depois, todas as questões associadas também...

PVB (ENTR.) – Mas são sobretudo portugueses a trabalhar nestes 100 que lá estão?

MJA (PR.) – Não. São todos brasileiros, exceto um. Temos uma portuguesa neste momento, mas começámos com portugueses. Ou seja, nós, inicialmente, tivemos de levar alguns portugueses, até para formar a equipa no Brasil. Era mais barato para nós levar os portugueses para lá, do que trazer os brasileiros todos para cá. Hoje temos ferramentas de formação à distância e as coisas agilizaram-se muito. Mas começámos por levar pessoas para lá e achávamos muito importante termos pessoas que conhecessem muito bem os nossos processos, os nossos produtos. Depois havia aqui um fator muito importante no processo de internacionalização que tem a ver com a cultura

da empresa. O Jorge achava que internacionalizar implicava levar também um bocadinho do que a ALERT é na sua essência para as suas filiais e para os seus distribuidores. Isto não é fácil e nós sentimos aquilo que os nossos colonizadores devem ter sentido! Chegar a um país e dizer: “você são muito interessantes, falam muito bem e tal, mas nós costumamos fazer isto assim e nós pensamos assim e os nossos valores são estes”... isto é muito complicado. Primeiro sítio “onde batemos com os burros no chão”, foi na Holanda. (...) Tivemos de fazer algumas cedências nestes processos de aculturação, contratar as pessoas locais para gerir as equipas e até para evitar o conflito direto depois com as equipas. Portanto, trazer gestão de topo local, mas depois também sintonizá-la com os objetivos da casa-mãe nem sempre foi fácil. (...) A Ásia também foi muito difícil.

PVB (ENTR.) – Mas vocês estão em algum sítio da Ásia?

MJA (PR.) – Singapura.

PVB (ENTR.) – Malásia, não é?

MJA (PR.) – Malásia estamos num hospital, mas é um hospital americano na Malásia [não levanta muitas questões culturais].

(...)

PVB (ENTR.) – Ainda em mercados, Angola surge como alguma possibilidade?

MJA (PR.) – Assinámos o primeiro contrato em Angola em Dezembro, com um investimento privado. África, de língua portuguesa, sempre foi para nós, tal como o Brasil, um lugar natural, uma presença natural. Mas, percebemos muito rapidamente que Cabo Verde, Moçambique,... havia ali ainda muita dificuldade em termos de organização dos sistemas de saúde. Que iam precisar de alguma maturação. Tínhamos de dar tempo. Acho que está a chegar esse tempo, sinceramente. (...) Toda a gente fala de Moçambique. Fiquei muitíssimo impressionada com os hospitais em Cabo Verde, com o tipo de equipamento que tinham. Tinham o melhor que há no mundo.

PVB (ENTR.) – Tiveram muita ajuda internacional...

MJA (PR.) – Exato. Depois não tinham os técnicos para os operar, mas tinham equipamentos fantásticos, urgências muitíssimo bem organizadas. Claro que a gente saía da porta da urgência e tinha aquela gente toda cá fora e o esgoto a passar na rua, mas lá dentro... uns hospitais fantásticos, organizados, limpos, impecáveis. Melhores que os nossos. Mas faltava-lhes maturidade do ponto de vista do sistema (...). Angola, o que é que nós sentimos em Angola... Também, uma discrepância muito grande. Temos um grande investimento em novas clínicas, mas a área pública muito atrasada. Então, do ponto de vista organizacional, atrasadíssima em relação a Cabo Verde, por exemplo. Um sistema muito complexo, do ponto de vista da política, da “lobbyzação”... muito complexo. E nós somos uma empresa muito estranha nesse sentido. O código de ética desta empresa não está escrito em lado nenhum, mas são coisas que para nós são muito básicas. Angola é muito complicado. Toda a gente sabe disso. Ou entramos num esquema, que é aquele esquema, o modus operandi daquele país ou dificilmente temos sucesso naquele país. (...). Todos estes países que têm riquezas enormes, do ponto de vista estrutural, mas que têm enormes debilidades sociais, são muitos difíceis para se ter uma relação comercial saudável. Portanto, se calhar, mais vale não perder tanto as energias.

PVB (ENTR.) – Portanto, não se vêm em Angola nos próximos anos.

MJA (PR.) – Como disse, assinámos agora o primeiro contrato em Angola. Vamos, com certeza, em breve ter lá uma implementação. Temos tido muitos contactos com o Ministério da Saúde, etc.. Agora, é daqueles sítios onde provavelmente vai ser um parceiro a fazê-lo. Este contrato que fizemos foi através de uma outra empresa angolana e até preferimos que seja assim. Não temos elã suficiente para entrar naquele registo.

MCC (PROF.) – Em termos de oportunidades, que oportunidades, não só para a ALERT, mas para empresas nesta área mais da informática e do AAL.... Que oportunidades é que vê a crescerem mais ou que estão por aproveitar, por exemplo no Brasil, nos EUA. Mesmo na Alemanha, porque a noção de dá da Alemanha é que há muito por fazer mas há poucas oportunidades no sentido de... resistência.

MJA (PR.) – Há uns anos atrás, a gente achava que os carros alemães estavam a ficar para trás do ponto de vista do design. De repente, eles foram capazes de mudar a sua posição. E conseguiram ter a posição que têm hoje. Eu acho que a Alemanha, na área da informática, vai acontecer o mesmo, mais cedo ou mais tarde. Portanto, eles vão ter de mudar alguma coisa na área da saúde, mais cedo ou mais tarde. Ou então vão manter-se isolados do resto da Europa. Só para dar um exemplo, nos estamos envolvidos com iniciativas transnacionais, até com projetos da Comissão Europeia, de cooperação entre países, de partilha de dados, de processos clínicos eletrónicos. É impossível colaborar com a Alemanha. É mais difícil trabalhar com a Alemanha do que trabalhar com a Ucrânia. Eu acho que eles vão ter de mudar, sob pena de se isolarem completamente do resto da Europa. Mas também o isolamento deles pode ser uma estratégia.

(...)

PVB (ENTR.) – Mas então, onde estão as oportunidades?

MJA (PR.) – O Brasil é um país ainda de grandes oportunidades, porque ainda há muito para fazer. E é muito grande!

MCC (PROF.) – E a concorrência?

MJA (PR.) – Há boas empresas de tecnologia no Brasil.

MCC (PROF.) – Pois, a questão é se a quantidade de empresas boas, com profissionais bons, é suficiente para a escala do país.

MJA (PR.) – Eu diria que sim. O que eu acho que o Brasil precisa é de algum “fresh air”. De receber coisas novas. (...) Nós quando chegamos, os softwares pareciam aqueles MSDOS que usávamos... e estão a evoluir muito e muito rapidamente. Até porque têm dinheiro e quem tem capital consegue contratar, pagar, pôr a andar. Estão a evoluir muito. (...) Eles absorvem tudo, adequam as ideias e o design. Nós somos muitíssimo copiados no Brasil, por exemplo. E depois tem esse lado da proteção da propriedade intelectual, que também é muito complicada no Brasil.

PVB (ENTR.) – Em que sentido?

MJA (PR.) – O respeito pela propriedade intelectual não existe. Uma coisa que é impensável, sei lá, nos EUA, no Reino Unido, nunca tivemos problema nenhum. No Brasil, qualquer empresazinha de software copia o design do ALERT. É impressionante. Apesar de nós termos registos de patentes de design, copyrights de design, etc..

PVB (ENTR.) – E não é possível fazer enforcement disso ou é difícil?

MJA (PR.) – Quer dizer, a gente faz, mas vai andar anos no tribunal. A gente apresenta queixa, mas eles lá continuam a vender. Ninguém os impede de vender, ninguém os adverte de coisíssima nenhuma. É algo para o qual temos de estar preparados. (...) Depois, nós não conhecemos bem os brasileiros. (...) Eles acolhem muito bem, mas depois fazer o aconchego que nós fazemos... é muito complicado para um brasileiro. Depois, nunca dizem não. É um problema. Como nunca sabem dizer não, ficamos sempre na expectativa que vamos conseguir concretizar o negócio até ao dia da assinatura do contrato. (...) É preciso muita resiliência para estar no Brasil. E depois há muita segregação. (...) Num hospital, temos o presidente. Depois, os médicos têm um grande estatuto. Um altíssimo estatuto e ego. E isso é uma cultura que também é preciso saber lidar com ela.

(...)

PVB (ENTR.) – Quais é que sente nesta altura que são as principais dificuldades das empresas portuguesas para se internacionalizarem nesses países...

MJA (PR.) – Estar a falar de dificuldades das empresas portuguesas, hoje, é em questão de financiamento. As empresas ou estão altamente capitalizadas (e as empresas portuguesas de tecnologia não estão capitalizadas, porque desenvolver produtos para mercados internacionais exige um enormíssimo investimento). Portanto, aquelas que eventualmente poderiam estar capitalizadas investiram-no dentro da empresa para terem produto, terem soluções para irem para fora. As pequeninas, não têm capital nenhum. E hoje, não há dinheiro. E hoje, o maior problema que as empresas têm é a falta de financiamento. Hoje, por exemplo, ter uma garantia da COSEC não garante coisíssima nenhuma. Não abre financiamentos. Uma garantia do estado português através da COSEC não é garantia nenhuma para um banco estrangeiro apoiar-nos um projeto. Numa altura em que as empresas estão com este tipo de estrangulamentos, é muito complicado ir para fora, porque ir para fora exige também muito investimento.

(...)

Mercados que são interessantes, daquele lado, para além do Brasil fala-se muito no México, no Chile... Agora o Primeiro-Ministro vai ao Peru e à Colômbia. A Colômbia agora começa a ser um bocadinho mais pacífica. Nós já fizemos uma missão à Colômbia no passado, enfim, não resultou em nada. O México sofre imenso com estes problemas de guerrilha interna; é uma bomba-relógio. (...) A relação Portugal/México é boa, a imagem dos mexicanos em relação aos portugueses é boa, (...), embaixada fantástica, a AICEP do México é das melhores que existem no mundo (do ponto de vista de apoio)...

PVB (ENTR.) – Como é que acha que a AICEP (ou outras políticas públicas ou organismos públicos) podem colaborar no processo de internacionalização?

MJA (PR.) - Pode haver as maiores boas-vontades (e eu acho que o governo anterior e este governo têm feito muito ao nível da mudança de atitude das embaixadas e dos consulados e das AICEPS).

(...)

As políticas centrais podem ser fantásticas, os nossos ministros dos NE podem estar com as melhores das intenções, os ministros da economia... mas estas delegações portuguesas são feitas de pessoas. E temos pessoas que têm conhecimentos, abertura, qualidade. Que têm capacidade para perceber que ou o país muda e as práticas mudam no terreno ou eles próprios estão a condenar o país. E temos pessoas que nunca vão mudar. E perceber isso é muito difícil. A menos que haja indicadores de desempenho (...), a verdade é que se não for por aí...

(...)

PVB (ENTR.) – E experiências de parcerias com empresas portuguesas para a internacionalização?

MJA (PR.) – Foi comunicada ontem uma enorme parceria com uma empresa do Brasil que esperamos que dê muito bom resultado.

PVB (ENTR.) – Mas aqui de empresas portuguesas...

MJA (PR.) – Empresas portuguesas, para a internacionalização... não conheço nenhuma. Nós nunca a fizemos. É preciso haver muita afinidade para a coisa correr bem. Já tentamos algumas coisas, estamos agora com uma empresazinha aqui do Porto que tem um software de dentária a fazer algumas coisas.... Estamos a fazer com uma empresa na área dos laboratórios, de software de laboratórios. Ou seja, estamos a pegar em casos que correram bem aqui em Portugal e como às vezes chegamos aos mercados e as empresas locais... porque as empresas das áreas complementares à nossa são muito localizadas. Ou são de multinacionais ou são de empresas locais. E como por vezes é

muito difícil integrar com esses softwares, porque não seguiram as tais normas internacionais, nós tendo conhecimento de boas empresas portuguesas e que estão preparadas para poder ir para esses mercados, a gente tenta levá-las conosco. Sobretudo em concursos. Temos neste momento dois casos, mas ainda não resultou em nada. Portanto, são tentativas de que a coisa possa vir a fazer-se, mas não resultou ainda em nada.

MCC (PROF.) – E a entrada em mercados com empresas que já estejam... mas não há propriamente nesta área muitas empresas que já estejam...

MJA (PR.) – Sabe que os portugueses cantam muito à desgarrada... (...) É uma coisa muito estranha (...) conhecemo-nos todos, é um cluster pequenino... mas depois, ninguém fala com ninguém. Ninguém partilha com ninguém. Veja o Health Cluster (...) mas a verdade é que é uma coisa que existe assim um bocadinho no papel.

PVB (ENTR.) – E o que se podia fazer para melhorar?

MJA (PR.) – Se calhar mudar as pessoas, mudar as cabeças das pessoas. Se perguntar ao Jorge ou ao César o que eles sentem de positivo por pertencer ao Health Cluster, vão dizer: nada.

MCC (PROF.) – Quando organizamos a conferência em Lisboa (...) a ideia que fiquei foi que iniciativas só para as pessoas se encontrarem já seriam positivas. (...) Muitas pessoas acharam isso positivo, o facto de estarem com os outros elementos da indústria.

PVB (ENTR.) – E as pessoas percebem, por exemplo, que entrar em Angola é impossível sem diplomacia, entrar sem força. Entrar no Brasil, entrar sem escala... é muito complicado. As pessoas disseram que neste sector de AAL, entrar sem escala é um problema muito grande e que isso, obviamente, se podia conseguir mais com parcerias.

MJA (PR.) – Eu já cansei, já desisti. (...) Já disse a não sei quantas empresas, umas porque têm sistemas de ponto, outras porque têm sistemas de recursos humanos, ... “olhe, vá lá que a gente leva-os aos nossos clientes, quem sabe?”... desisti. Nós em Portugal sofremos de um mal terrível e isto nota-se nas feiras da AICEP. (...) Nunca houve uma reunião da AICEP com os vários representantes antes da partida, a dizer assim: “o que é que vocês vão levar?... ok, então vamo-nos juntar e qual vai ser a lógica, a estratégia?”. Isto é fundamental numa apresentação de um país, porque a gente vai dar uma imagem de um país. Porque depois chega lá um de jeans, outro de fato... coisas tão básicas!

PVB (ENTR.) – Como é que as universidades podiam servir as empresas nestes processos de internacionalização?

MJA (PR.) – Eu acho que há tanta coisa! Houve um grupo do Instituto Superior de Tecnologia e Gestão (...) uma vez perguntaram-me isso. “Vocês tem lá gente a fazer mestrados e pós-graduações... essa malta não faz trabalhos? Que é que eles andam a fazer? Que trabalhos é que eles andam a fazer?” (...) Mandaram-me um grupo de pessoas. Não sabiam muito bem o que queriam fazer... queriam fazer um trabalho na área da internacionalização. Eu disse “lanço-vos dois desafios: imaginem que vocês têm uma empresa de software e querem entrar na Ásia. Façam a recomendação que vocês fariam, como se a empresa fosse vossa. (...) O que precisarem da empresa, portas abertas. (...) Apresentem-nos aquilo que pode ser um plano de entrada na Ásia. Foi muito engraçado, porque eles apresentaram-nos um plano que por nós nunca tinha sido imaginado. Nunca nos tinha passado no horizonte. Foi muito interessante porque não foi o plano que nós seguimos, mas obrigou-nos a refletir. Refletimos com eles, tivemos aqui um dia de trabalho intenso.... Eles davam uma sugestão que era entrar via Macau, criar uma delegação em Macau e entrar via Macau. Tinham as coisas muito bem consolidadas. E nós preferimos a via Singapura. (...) Foi muito interessante, porque

pelo menos trouxe-nos uma coisa que nunca estávamos à espera, nunca tínhamos considerado sequer Macau e, de repente, questionámos. (...) Foi uma opção mais pensada, ... mais consciente. E exploramos uma via que nunca tínhamos pensado. É uma forma de as universidades ajudarem as empresas. Então, o trabalho que vocês andam a fazer, eu acho fantástico. Porque são vocês que andam a perguntar às empresas. (...) Não é comum as empresas partilharem entre si. Ou há um facilitador e, neste caso, as universidades acho que podem ser um bom facilitador.

MCC (PROF.) – Eu acho que as universidades podiam funcionar aqui a dois níveis, quer nessa parte da economia/gestão/internacionalização, quer na parte médica.

MJA (PR.) – Sem dúvida, quer na parte da engenharia.

MCC (PROF.) – Nós temos tanta coisa. Temos a as questões culturais, temos as questões fiscais, que ninguém pega.... Temos as questões da gestão de marcas internacionais. As grandes multinacionais estão a gerir através do Luxemburgo. Portugal não sabe como isso se faz e temos “ene” gente disponível no Luxemburgo. Ninguém sabe como isso se faz: a gestão das marcas e das patentes a partir do Luxemburgo. É crucial na internacionalização estas questões. Ninguém sabe. Estimar custos de internacionalização. E andamos todos a aprender com os erros.

PVB (ENTR.) – Como é que vê o sector e a empresa daqui a uns anos?

MJA (PR.) – Isso é uma pergunta muito difícil para ser feita no dia de hoje. A empresa eu não sei, porque a empresa hoje já não depende só de um país, depende de uma conjuntura internacional, depende muito do financiamento e das dificuldades que está a ter. (...) E, por isso, não sei. É uma incógnita muito grande. Eu acredito que vamos ser um sucesso e que vamos continuar a ser um sucesso, mas se for perguntar dentro da empresa se toda a gente ainda acredita, se calhar já não. E isso é o que eu acho que se foi perdendo ao longo destes dois anos. (...) E nós sentimos muitos jovens a sair de Portugal. (...)

PVB (ENTR.) – Portanto, uma mais-valia que era a disponibilidade de mão-de-obra muito boa nesta área, pode-se perder.

MJA (PR.) – É. E que já está formada, no produto ou na empresa, mesmo de investimento. Não é que agora seja difícil contratar, porque a mão-de-obra existe. Mas é outra vez o investimento de formar...

MCC (PROF.) – Então são pessoas que já são quadros na empresa, é isso?

MJA (PR.) – É. E isso é complicado. Depois, tudo pode acontecer. Temos tantas coisas a acontecer no mundo. (...) Temos muita dificuldade com o país, com a dimensão que temos, com a imagem que ainda existe do país e com o peso do país. O nosso peso é muito pequeno. Nós, por exemplo, concursos no Médio Oriente, tecnicamente somos selecionados e depois chegamos às mesas de negociações e a Microsoft leva o embaixador dos Estados Unidos para a mesa das negociações. O que nos adianta levar o embaixador da...

Nós temos uma rede de embaixadores jubilados, que têm um networking fantástico. Peguem nessa gente, usem essa gente! Porque essa gente pode ser mais útil, porque conhecem, estiveram lá! Este networking, este conhecimento do mercado, que é uma coisa que em Portugal se perde completamente... mas para todo o mundo. Se a gente tem um conhecimento... esses embaixadores jubilados têm um conhecimento, têm um respeito... portanto, essa gente ao dispor das empresas era fantástico. E mais, uma coisa que nós temos muito pudor em falar é no lobby formal das relações. E nós estamos em mercados onde sem lobby não se trabalha. Os Estados Unidos é um deles. Perguntam sempre quem é o nosso “lobbyist”. Nós não temos. (...) Portanto, essa gente podia ser um trunfo para nós importante, porque conhecem [as pessoas e o meio]. E adoram fazer isso. Só que a gente nem sabe onde eles estão.

Entrevista a Enrique Castiblanques, ex-Administrador Executivo da Águas de Portugal

Administrador. → Eu sou o Administrador aqui na Aquapor, há uma série de anos e a Aquapor não teve, até hoje, nenhuma intervenção no Brasil. Antes de vir para a Aquapor eu fui, durante algum tempo, Administrador Executivo de Águas de Portugal, que fez investimentos importantes no Brasil. A experiência que lhes vou relatar foi a do processo de Águas de Portugal, com características bastante peculiares. Também vou lhes relatar como as coisas acontecem no Brasil, porque tenho experiência, pois lá morei durante 4 anos e trabalhei em vários setores de atividades. Posteriormente, decidi agarrar o desafio de Águas de Portugal que tinha expansão internacional em vários países, todas mal sucedidas, com especial destaque ao processo que ocorreu no Brasil.

Professor. → A expansão de Águas de Portugal faz a distribuição com *utility* etc?

Adm. → Isto é importante... Para explicar toda essa situação eu preciso antes mostrar-lhes como funciona o setor de águas, porque tem características próprias e também preciso lhes mostrar quem é quem no setor. Trata-se de um setor associado à contratação pública, com dimensão e peso político bastante forte, com uma dimensão social também forte e onde todo mundo tem sempre uma idéia acerca da matéria, todo mundo tem uma opinião a dar sobre o assunto das águas. Vou comentar quais são as variáveis fundamentais deste setor, qual é o enquadramento das Águas de Portugal para que possam entender porque as coisas correram mal. É um setor de *utility* com distribuição de um produto básico, com base de clientes tremendamente ampla. Só para terem uma idéia, nós temos aqui na expansão privada uma base de meio milhão de clientes, portanto é um setor de *utility* com capital intensivo, mas a margem de negócio é muito baixa. Em certo sentido o setor de águas quase se assemelha a um supermercado, embora os supermercados tenham um aspecto positivo que é o de nunca terem problemas de Tesouraria porque todos os dias têm muito dinheiro depositado em suas contas bancárias, mas a sua margem de negócios é baixa. Então, o setor de águas é assim, com margem de negócios baixíssima. Portanto, a gestão deste setor não é uma gestão de grão fino, não é uma gestão que permita custo muito apurado para gerar rentabilidade. Os contratos que se estabelecem neste setor são tradicionalmente de 3 tipos:

- 1) Contrato de assistência técnica: quando se agarra um operador, uma rede, ou um operador público, o que tu fazes é dar assistência técnica ou consultoria técnica on site, durante um período. São contratos típicos de países em desenvolvimento, muitas vezes associados à contratação do Banco Mundial;
- 2) Contratos com características de fazer mais - tu ficas com a exploração da rede e a exploração do cliente, entre aspas, mas o investimento é da responsabilidade de terceiros, da responsabilidade do Estado, por exemplo.
- 3) Contratos de concessão – implica numa transferência da gestão ativa de todos os seus clientes, em toda a sua dimensão, sendo o investimento da obrigatoriedade da concessionária.

Eu diria que os três tipos de contratos implicam graus de responsabilidades e de riscos financeiros contratuais muito diferentes. O de assistência técnica é um contrato onde somos responsáveis pelo homem/hora/ano e a fatura já está. Há outros poucos contratos com alguns incentivos variáveis, dependendo do desempenho, com grau de risco financeiro relativamente limitado. E há o caso de uma concessão com contratos de 20 a 25 anos com montantes de investimentos muito elevados, com grau de sofisticação contratual elevado, com grau de estruturação financeira complexa, como seria o caso de uma PPP, como aquelas que são mostradas na TV, onde acontecem coisas, a mídia diz

que alguém a contratou etc. Vale a pena explicar um pouco os *highlights* porque eles são importantes para se entender ou para se colocar questões sobre a racionalidade do processo de internacionalização ou se fazia sentido se angariar um processo de internacionalização contratual, como se fez, dadas as características intrínsecas do setor. Aqui em Portugal, por uma série de razões históricas, a cadeia de valores do setor de águas está partida, dividida e tomando emprestado o nome da eletricidade. O setor de águas está dividido no que se chama de distribuição alta e distribuição baixa. Então, a primeira parte da distribuição da água é a alta, que consiste na produção, depuração e transporte. Grosso modo, podemos dizer que o cliente da distribuição em alta é o município ou um conjunto de municípios. A segunda parte na cadeia de valores é a distribuição em baixa, que consiste na distribuição da água desde o ponto de entrega do operador em alta, até as casas, que nada mais é do que a distribuição na rede malhada e concreta da Fide(?). No entanto, não há razão operacional específica para que isto seja assim. Em Portugal esta diferenciação na distribuição da água acontece porque existem 308 ou 318 municípios, não estou bem certo, e os sistemas de distribuição e de saneamento não são eficientes operacionalmente, nem economicamente, nem ambientalmente, porque são desenvolvidos isoladamente. Dentro da estruturação do Estado, constitucionalmente, a responsabilidade pela distribuição de água e saneamento é do município. No passado aconteceram problemas ambientais graves. Há uns 30/ 20 anos o Algarve teve um problema de abastecimento de água, mas esse problema também acontecia em outros municípios. A resolução do Algarve nunca poderia ter sido resolvida separadamente dos outros municípios. O que faria sentido técnico, econômico e operacional era a junção dos municípios com problema de abastecimento de água para adotarem a resolução numa dimensão regional. Outro exemplo, foi o problema de contaminação brutal na costa do Estoril até a costa de Cascais, porque os municípios de Sintra, Amadora e outros descarregavam na Ribeira, em Oeiras e Cascais, conseqüentemente, contaminado toda a costa. Uma solução para o saneamento nunca poderia passar por uma solução isolada de Cascais, Oeiras, Sintra ou Amadora. De um lado existiam muitas dificuldades por parte dos municípios para resolverem os seus problemas, de outro lado havia a comunidade econômica européia com um saco de dinheiro, muitos milhões para distribuir aqui em Portugal, ao setor de águas e saneamento, alguém que vinha com o intuito de criar e desenvolver uma instituição de caráter público que seria a AdP, com conteúdo teoricamente empresarial e que teria como missão criar empresas chamadas multimunicipais com participação majoritária da AdP e minoritária dos municípios, objetivando assim estruturarem um conjunto de soluções, gerir esse tipo de soluções e atrair os fundos de correção. E, portanto, se constituiu a entidade chamada AdP, pública, pertencendo 51% ao Estado Central e 49% ao somatório dos municípios para estruturar essas soluções, que inicialmente foram o Algarve, o Douro e Paiva, Estoril, Aveiro e Cávado e tudo correu razoavelmente bem. Agora sou eu que não posso deixar de lançar esse comentário: tudo correu bem porque a missão dessa entidade, a AdP, naquela altura, não era a de gerir nada, a missão era a de gastar dinheiro de outros, até porque gastar dinheiro não acarreta muitos problemas. Portanto, tudo correu bem e em Portugal foram feitos muitos reservatórios, muitos tubos e todos se estruturaram. É por esta razão que aqui existe a distribuição alta e baixa, mas essa diferenciação não é naturalmente necessária. A AdP ficou com a distribuição alta do sistema. Posteriormente, no governo Sócrates, o que se fez foi pegar uma solução que tinha funcionado bem em 4 ou 5 casos e estendê-la ao conjunto do país. Então, hoje temos a distribuição alta que é da AdP e depois temos as baixas que são a distribuição por retalhos, que pertencem aos municípios ou ao conjunto de gestores privados como, por exemplo, a Aquapor. Com exceção de dois sistemas, um é o EPAL que ainda hoje é

das Águas de Portugal... Acontece que quando foi instituída a AdP, as coisas aqui em Portugal estavam muito bem, era preciso financiar-se na banca e financiar-se através de fundos de correção para realizar investimentos, mas era preciso que os sistemas estivessem em velocidade de gerar *cash flow* e isso demandava um prazo de 5 a 7 anos, gerando custos operacionais e de investimentos muito significativos, que tinham que ser cobertos de alguma forma. E, ali num canto, havia uma coisa que chamava EPAL, que já funcionava e que também era do Estado. Então, num determinado momento, resolveu-se pegar a coisa chamada EPAL e enfiá-la dentro da AdP, no sentido de que este EPAL pudesse dotar a geração de *cash flow*, antes que efetivamente estes dois sistemas estivessem adaptados.

Prof. → EPAL é o sistema de abastecimento de Lisboa?

Admin. → Sim!

Prof. → O sistema EPAL tinha a parte alta e a parte baixa?

Admin. → Sim, ambas, a alta e a baixa.

Prof. → Pois, era essa a idéia que eu tinha.

Admin. → Há alguns sistemas que têm a distribuição alta e baixa. Nós temos a alta e baixa, particularmente porque temos concessão antes dessa estruturação de que estou a lhes falar. Antes de tudo isso acontecer, ou ao mesmo tempo, ocorreram a junção de alguns municípios que lançaram empréstimos assinados, alguns municípios lançaram concessões em alta e baixa. Nós somos o único operador que ainda tem esses tipos de soluções. Após a entrada em cheio das Águas de Portugal em todo este processo, o setor ficou estruturado dessa forma. Esses comentários foram apenas para lhes dar o *highlight* do que é o setor de águas. Mas o que é fundamental aqui é o seguinte: eu costumo dizer que nós não gerimos sistemas de água, porque do ponto de vista tecnológico distribuir água e gerir saneamento é quase um *commodity*. Em Portugal, há um grupo de engenheiros muito capacitados, que sabem fazer isto, nós também temos engenheiros muito capacitados, mas o negócio não se estrutura assim, tu não ganhas ou perde dinheiro ou aumentas ou diminuis o teu negócio pela tua capacidade de distribuir água, de distribuir o produto, pelos teus conhecimentos de saber fazer bem as coisas, mas tu consegues sobreviver dentro desse negócio pela tua capacidade de gerir o contrato, que nada tem a ver com isso, e de estruturar soluções de financiamento. Ou seja, é como aqueles empreiteiros que deixaram de fazer estradas, não fazem mais porque existem 400 subempreiteiras que fazem isso, mas o que de fato as subempreiteiras fazem é se dedicarem a estruturar as grandes PPP, a estruturarem soluções juridicamente complexas, financeiramente complexas, contratualmente complexas, ou seja, fazer a montagem global da operação. E para isso tu tens que saber gerir um contrato. E o que é gerir um contrato, sobretudo um contrato de concessão? Tu tens uma contraparte que é teu consorte, que é uma câmara, ou uma associação de municípios ou um Estado e da tua capacidade de negociar o teu contrato e de reequilibrar o teu contrato é que está a chave para ganhares dinheiro.

Aluno: Em termos de mantê-lo?

Admin. → Primeiro em termos de gerar o negócio, porque trata-se de um negócio que tem um período de maturação muito grande, tu comesças a trabalhar a concessão, a elaborar um sistema. Do início até o momento de comesças a operar, pode demorar uns 4, 5 ou 6 anos. Existem períodos de estruturação muito complexos.

Prof. → Tens que prever uma série de riscos que podem acontecer...

Admin. → Tens que prever os riscos, tens que saber muito bem como te defender, tens que prever os riscos em termos contratuais, os custos da operação, não é uma situação fácil e existem poucos especialistas nessa matéria aqui em Portugal. E aqui em Portugal há uma piada, que se refere a época da discussão do Aeroporto da Ota, não sei se os

senhores irão se lembrar disso, mas todo mundo sabia tudo sobre aeroporto... E agora acontece o mesmo com as PPP, todo mundo sabe de PPP... Mas tem uma coisa: nesse país existe 15 gajos que são capazes de estruturarem devidamente negócios dessa natureza.

Prof. → Eram os problemas graves que existiam nas Finanças e que se tentou combater, foi quando começaram a fazer PPP ao nível de cada ministério, grupos que não chamavam PPP mas com uma concessão, com uma natureza muito semelhante, era de fato a falta de expertise, era o fato de muitos ministérios estarem a ter em conta uma série de cláusulas por interesse do Estado, e em outros não, por falta de informação, porque era a primeira PPP que se fazia e havia muito essa idéia de se centralizar as PPP no Ministério das Finanças exatamente para concentrar não as *skills* técnicas que isso os Ministérios tinham, na parte da água havia lá os tais engenheiros, na saúde estavam lá as pessoas que percebem a saúde, na luz etc, mas as *skills* em termos financeiros, em termos contratuais, em termos de direito, até porque, não sei se é o caso da águas de Portugal, mas há contratos que regem-se por direito internacional, alguns pelo direito inglês etc...

Admin. → Contratos internacionais se regem assim. Bom, isso é mais ou menos um enquadramento em grandes linhas do que nós temos. Mas, em determinado momento a Águas de Portugal começou a ter muitos sistemas e, por motivação política, houve um momento em que se decidiu que Águas de Portugal deveria ser uma ferramenta de apoio à internacionalização das empresas portuguesas, se decide que Águas de Portugal deveria ter vários contratos, deveria ir a vários países e um dos lugares que se decide como estratégico para Águas de Portugal é o Brasil. Foi na época do Primeiro Ministro Antonio Guterres. E aí começa a existir uma pressão significativa sobre a Administração de Águas de Portugal para optar por um negócio no Brasil e, então, angaria-se uma concessão com uma série de características que são interessantes, angaria-se um contrato de concessão no Estado do Rio de Janeiro com a seguinte característica: um contrato de concessão onde não existem cláusula de reequilíbrio econômico-financeiro...

Num contrato de concessão existem 5 cláusulas que são importantes:

- 1) cláusula de resgates - em que as circunstâncias te podem tirar a concessão e como te imenisam;
- 2) cláusula de saídas - em que as circunstâncias te podem permitir sair com os menores custos possíveis, se a vida te correr mal;
- 3) cláusula de investimentos - isto é, que tipo de obrigações financeiras, em termos de investimentos, tu tens em relação ao concedente;
- 4) cláusula de tarifas - que te obriga a rever a tarifa todos os anos para acompanhar, teoricamente, a inflação;
- 5) cláusula de reequilíbrio financeiro - isto é, quais as condições, que tipo de evento resultam no reequilíbrio económico e financeiro da concessão, ou seja, na compensação direta por parte do concedente ou na revisão da tarifa.

Portanto, qualquer pessoa que saiba um pouco disso, percebe diante de todos aqueles papéis a importância dessas 5 cláusulas e das outras cláusulas também, mas estas 5 é que são fundamentais. Mas o que acontece naquela altura? Águas de Portugal se agarra a uma concessão onde não tem cláusula de reequilíbrio, não tem eventos pré-determinados, não tem cláusula para as tarifas, a revisão tem que ser submetida a um regulador que aprova ou não aprova, dependendo do que lhe prece, e neste caso o regulador era do Estado do Rio de Janeiro com umas características peculiares naquela época, onde não está determinado como será feita a revisão das tarifas anuais, se em função da inflação ou de outro parâmetro, mas existe uma cláusula de investimento

completamente aberta onde não se define um valor de investimento, se define como obrigação da concessionária a realização do investimento necessário para alcançar determinados fatores de qualidade, o que fez com que o investimento fosse sempre mutável, ou seja, as tuas obrigações de investimentos eram completamente mutáveis.

Prof. → Esse é o problema do risco de regulação, isto é, quando se apresenta um regulador independente, porque o regulador no fundo representa o cliente, nesse caso não é?

Admin. → É isto!

Admin. → Portanto, tivemos algumas lições aprendidas a priori:

Primeiro ponto: internacionalização por motivação política e não por motivação racional, de caráter empresarial; Segundo ponto: internacionalização com um tipo de contrato que Águas de Portugal não sabia gerir. Estou me esquecendo de dizer que estamos falando de um contrato de concessão internacional, que foi outorgado em concorrência pública e que tem todas essas características. Só que Águas de Portugal nunca havia ganho um contrato de concessão no mercado. Águas de Portugal só tem contratos de concessão diretos pelo Estado e essas coisas são muito diferentes. Águas de Portugal é uma empresa pública que ganha contratos de concessão que emanam de decretos-leis. Então, continuando o segundo ponto, Águas de Portugal se meteu a gerir contratos de concessão internacional quando eles internamente, na sua operação, não sabiam gerir esses contratos., quer dizer, sabiam fazer a parte técnica, mas não sabiam gerir a parte contratual.

Prof. → Sabiam fazer a parte técnica e faziam-na direito, mas não a parte contratual...

Admin. → Sabiam fazer a parte técnica, mas não sabiam fazer a parte contratual . De fato a parte técnica é importante porque é um *commodity* dentro do setor, a nível mundial, estás a ver? O que não é um *commodity* é a parte da estruturação do negócio, da estruturação regulatória, o espaço internacional motivado politicamente, o espaço internacional na linha de negócios... (dirige-se ao Aluno)..., o âmbito de atuação que não era o âmbito de atuação que Águas de Portugal dominasse porque não estava no seu ADN, porque Águas de Portugal é uma empresa pública a qual o Estado se baseia e não está no seu ADN gerir contratos complexos em outras geografias. Terceiro ponto: Como tu tinhas apontado muito bem (dirigindo-se ao Professor Caldeira), tudo isso aconteceu em âmbito de risco regulatório extremo... Tudo isso, um contrato dessa natureza, até se poderia assumi-lo, em um país com quadro regulatório fortemente desenvolvimento, mas é claro que não foi esse o caso.

Prof. → Mas Portugal não teve só esse exemplo, houve também a elétrica de Cabo Verde, na altura a de Tel Aviv...

Adm. → A Electra também, se me permite, da qual eu também fui responsável porque na altura a Electra era da AdP e da Edp e a Electra o que fazia era gerir água e energia elétrica.

Prof. → Mas também teve problemas com as tarifas...

Admin. → O problema era exatamente igual. Mas, deixe-me acabar a história... No caso do Brasil foi ainda mais grave por causa de uma série de relações ...

Prof. → Eu acho que o problema que temos aí é nos metermos em aventuras sem contratos bem feitos, com reguladores estranhos e sem uma coisa nos falta seguir que é ser um braço armado, forte, com uma diplomacia com voz a sério porque em países como o Brasil nós somos muito pequenos...

Admin. → (interrompe o Professor Caldeira)... mas eu tenho muito ainda a dizer,... quando estive conversando com um cônsul, em Moçambique, ele foi muito simpático e falou da diplomacia portuguesa e dos esforços que estão a fazer, eu lhe disse o que pensava e sobre esse assunto eu tenho muito a dizer sobre este tema... (Administrador

da Aquapor pede desculpas por interromper o Professor Caldeira). Desculpa lá, professor, por interromper a sua idéia...

Prof. → mas, principalmente porque eu penso que Portugal não tem uma diplomacia de força, de marcar presença de força, portanto as nossas empresas depois quando estão a ser abusadas por um regulador que é também político não há, da parte do governo português, uma capacidade de... não há uma capacidade nos dois níveis: no Brasil não há capacidade porque não há capacidade mesmo, mas até nos países em que podia haver alguma força, nós não estamos habituados a exercê-la e eles não estão habituados a ter essas atitudes nossas então...

Admin. → Sobre esse assunto eu tenho várias coisas a dizer: no caso do Brasil existe o problema da estrutura governamental. No Brasil, eu quero lembrar, existe o governo federal e os governos estaduais, com grandes diferenças. Os governos estaduais têm elevado montante de competências próprias e nunca é a mesma coisa, no âmbito da contratação pública, fazer negócio num estado e no outro, não se utiliza os mesmos parâmetros, não é a mesma coisa fazer um contrato com o governo federal e fazer um contrato com um governo estadual. E este é um aspecto muito relevante no âmbito de se fazer um contrato no Brasil. A malta acha que o Brasil é... e não é! Depois eu quero comentar sobre a diplomacia porque eu tive algumas interferências e tenho algumas opiniões que gostaria de falar.

Aluno → Gostaria de perguntar: houve a motivação política para se fazer negócio com o Brasil. E com os outros países, que você falou que os negócios não correram tão bem, havia os mesmos problemas de mesma natureza que os do Brasil, a América Latina ou tentou-se na Europa num país mais desenvolvido?

Admin. → Não, não... desculpe lá se digo isso... é aquela coisa típica portuguesa: vamos aos PALOP - países africanos de língua oficial portuguesa.

Prof. → Eu digo isso sempre... os maiores fiascos que nós tivemos foram em países de língua portuguesa: no Brasil, nos PALOP, em Angola tivemos vários fiascos de não pagamento, em Cabo Verde com a Electra, e há vários outros países de língua portuguesa onde tivemos fiascos... e depois os nossos maiores sucessos foram em países com os quais não tínhamos muita afinidade cultural, não falávamos a mesma língua, como a Polónia e agora a Colômbia. Até em Espanha tivemos casos mais bem sucedidos.

Admin. → Eu sempre tento um pouco que contrariar isto, aquela idéia de que os PALOP, países que falam a mesma língua... porque eu te digo uma coisa: é claro que falar a mesma língua facilita, essa cena do passado comum parece uma grande “trampa”, uma grande armadilha porque ao mesmo tempo que traz benefícios por serem eles falantes da língua portuguesa, isso tudo também traz uma carga negativa. Por isso eu sou descrente dos PALOP, pelos PALOP... Então, há empresas e setores que vão ter um ângulo muito interessante para a internacionalização, em Angola, em Moçambique, no Brasil e há outros que não. Mas, se calhar, há outros também interessantes para a internacionalização em Marrocos, na Rússia ou em outro lugar. Pronto! Relativamente ao assunto que se estava a colocar sobre a diplomacia de Portugal, eu, naquela altura, além de ser responsável por Águas de Portugal no Brasil, era responsável também por Águas de Moçambique, pela Electra, e tive interferências com vários atores diplomáticos e, tenho que dizer que uma das coisas que fizeram Águas de Portugal entrar nesses processos com o Brasil, com essa alegria toda, foi precisamente a confiança numa ação diplomática, ou seja, aquela cena de sempre: “não há problema porque o nosso Primeiro Ministro fala com o Primeiro Ministro de lá” etc ... E, nesse caso, foi um fiasco porque quem tinha o controle, no âmbito da regulação, no caso concreto do Brasil, era o governo estadual, que nada tinha a ver com o governo federal...

E o presidente do Brasil, o Lula, podia cantar a missa em grego, podia fazer o que dissesse, mas o Garotinho, o governador do Estado do Rio de Janeiro, muito conhecido e destacado, não precisamente pelas boas razões, ria-se do que lhe contavam. E não havia um gajo em Brasília que... Não era só ele... (interrupção da gravação). Mas voltando ao assunto, a diplomacia portuguesa não é muito concreta, não funciona a nível econômico e nem pode funcionar nunca, porque o sistema não é eficiente, há pessoas eficientes, pode haver um cônsul ou embaixador que seja particularmente ativo e hábil em assuntos econômicos. E Portugal não pode pretender ter nenhum tipo de diplomacia muito ativa, isso é até um sonho, porque Portugal tem um peso limitadíssimo, do ponto de vista econômico, em quase todos os países. E quem tem essa capacidade de pressionar assuntos econômicos, problemas complexos, são aquelas entidades, são aqueles países que têm, efetivamente peso político. No meio disso tudo temos as Águas Moçambique, falamos todos a língua portuguesa, gostamos todos de Moçambique, mas chegam os chineses e... Oh, pá! Não há embaixador, nem primeiro ministro de Portugal que sejam capazes de contrariá-los, nós temos uma série de problemas com os chineses e com os coreanos, como está a acontecer agora, muito e muito. Deixe-me explicar...

Prof. → mas os gajos têm dinheiro, os chineses têm uma atitude extremamente firme na diplomacia e têm muita credibilidade nisso e toda a gente sabe disso. Nós temos essa fraqueza... Nos países onde podemos ter influência política, e que ainda assim temos algum peso econômico, como em Moçambique, se levantarmos a voz e eles levantarem a voz, politicamente nós pagamos um preço em Portugal por causa da opinião pública portuguesa, porque se vier um jornal angolanos a dizer mal do Primeiro Ministro lhe levantou a voz, ele fica mal visto cá. Enquanto que a opinião pública em Moçambique nem existe e de qualquer maneira com os chineses não é assim, os chineses, dão e tiram, e cortam, levantam a voz...

Admin. → mas o problema é que tu não podes contrariar os angolanos porque Portugal tem negócios em Angola...

Prof. → claro, claro...

Admin. → como tu não podes também contrariar os moçambicanos porque tem uma data de portugueses tentando procurar a sua sorte lá, e porque Portugal está sempre na posição de fraqueza econômica.

Prof. → mas mesmo antes, quando não estávamos nessa fraqueza econômica e até tínhamos uma parte importante da dívida angolana, isto não nos dava alavancagem nenhuma.

Admin. → Deixe-me contar uma coisa rápida: negociamos com o governo de Moçambique, há pouco tempo, a construção de um aterro sanitário em Maputo, num aterro investe-se numa célula e depois vai-se investindo nas outras coisas, não é como na distribuição de água, nem como construir estradas onde se tem que acabar para depois gerar *cash flow*, num aterro faz-se o investimento para gerar *cash flow*, através da aplicação de tarifa que serve para fazer o investimento subsequente. Apresentamos um aterro com investimento em dólar, de 48 milhões, dos quais utilizamos 9 milhões para fazer o investimento inicial. Eu tinha financiamento para isto e então estava tudo financiado. Lá os tipos não têm amparo, têm um problema de saúde absolutamente brutal. Negociamos com os tipos, fizemos o nosso memorando para começar a construção do aterro e na lógica, penso eu, confeccioná-lo, explorando durante 20 anos e financiando até chegarmos aos 48 milhões através de tarifas. Aí chegaram os coreanos, o Ministro da Coreia foi até Moçambique e ofereceu uma linha de crédito, a Coreia trabalha com financiamento em banca com juros de 0,2%, carência de 10 anos e maturidade de 30, a operação passou de 200 milhões de dólares. O ministro de

planificações neste momento ligou ao ministro coreano e perguntou que tipo de projeto ele queria e o coreano respondeu: quero um hospital, quero uma estrada, quero um aterro... conclusão: o meu aterro vai ser feito pelos coreanos, porque os tipos vão pôr lá uma linha de crédito, mas quem vai se envolver com o aterro são as empresas coreanas, o aterro dos coreanos agora em vez de custar 48 milhões, vai ficar por 62 milhões, o que é operacionalmente absurdo porque tu tens umas células abertas durante 20 anos e aquilo se estraga e você tem que reformar posteriormente. Portanto, falei com o embaixador, cônsul, ministro, com diplomacia e o caraças... Afinal o que aconteceu foi que chegaram os coreanos com 48 milhões de dólares para amanhã e com uma linha de crédito impossível de concorrer... Diplomacia? Desculpem lá, a mim que não me falem disso ...

Prof. → Mas nesse caso eles vão perder dinheiro ou pelo menos não vão ganhar...

Admin. → como perder dinheiro? Nenhum coreano vai perder dinheiro... Dependendo de como evolua Moçambique, possivelmente poderão falar do perdão da dívida daqui a 15, 20 anos. O governo coreano tem uma dotação de 3 ou 4% de seu orçamento para o Estado, só que em vez de fazer a cooperação mandando meninos e meninas para o mato, faz a cooperação dizendo “eu ponho a linha de crédito e você contrata as minhas empresas”, ou seja, não vão perder dinheiro, faz parte da política de cooperação coreana e isso eu chamo de diplomacia... Estás a ver?

Prof. → Eu me lembro de dizer no ministério das relações que o nosso lema de cooperação era nunca usar formas estratégicas, nem sequer em termos culturais, a maior despesa de cooperação que se fez foi perdoar a dívida a Angola que 5 anos depois recomeça a nos pagar, depois foi gastar loucamente dinheiro em Timor, em projetos absolutamente sem ...

Admin. → O segundo exemplo que lhes vou dar é o seguinte: fizemos um contrato com Moçambique e fazer contrato em Moçambique é uma coisa complicada...

Prof. → depois vamos voltar ao caso do Brasil porque não queremos tomar demais o seu tempo.

Admin. → Desculpe, mas quero falar de mais alguns aspectos. Eu acho que as pessoas se têm que deparar com a práxis das coisas para entenderem. Dessa vez o negócio era em Cahora Bassa com os moçambicanos e se pressupôs um custo muito significativo para o estado português. O estado português foi até Cahora Bassa conversar com o governador de Moçambique. Ao mesmo tempo, não posso esquecer de dizer, estávamos com um contrato de concessão com grandes dificuldades ou seja, eu estava tentando renegociar o contrato de concessão quando me roubaram Moçambique. Então sentamos para conversar com o governador de Estado, que era meu amigo fora dali, para dizer-lhe que eu não conseguia compreender que no momento em que estávamos fechando o contrato com Cahora Bassa nos colocava um pacote em cima da mesa com 5 matérias conjuntas, como se fosse assim: “tu ficas com Cahora Bassa, mas tu vais ter que me resolver o problema das águas de Moçambique, dar-me aí 3 ou 4 estradas para os empreiteiros amigos meus, etc, etc”, ou seja, fazer um pacote inteiro... Mas eu não consigo, pá! Entendes? Essas competências das relações empresariais estão dispersas pelos diferentes ministérios e nós do ministério de negócios estrangeiros não temos capacidade para coordenar esse governo, os interesses dos diferentes ministérios no sentido de impor um pacote compreensível e global de negociação. Conclusão: fechou-se o assunto de Cahora Bassa muito bem, com o pacote global... Ora, pá! Diplomacia portuguesa... Secretários de Estado de negócios estrangeiros não é... Estás a ver?

Prof. → Pois! No anterior governo e o atual governo manteve isso, apenas com nome diferente, fez-se um conselho para a promoção da internacionalização que tentava juntar os negócios estrangeiros, o ministério da economia, o ministério das finanças onde

também há muitas questões fiscais de dupla tributação. Aliás, no outro governo, não sei se o atual também fez, houve muitos cortes por causa da dupla tributação com vários países, fez ainda com Angola que é o caso mais... mas fez também com o lado A, que não é fácil mexer com eles.

Admin. → Sim, mas eu me refiro a estes aspectos micro da diplomacia portuguesa...

Prof. → não, não, mas esses aspectos micros estavam metidos no conselho para promoção da internacionalização no sentido em que uma das funções era fazer a AICEP e a IAPMEI, etc. trabalharem juntas nos negócios estrangeiros porque elas também não se entendem e as instituições do estado muitas vezes estão de costas viradas e por serem ministérios diferentes ainda por cima rivalizam e portanto eu percebo essa postura nos negócios estrangeiros que é muitas vezes o ministro ou secretário de estado que não têm muita informação sobre as empresas para poder estar a por isso em cima da mesa, sem saber se a empresa tem um caso sério ali ou seja, eles precisam conhecer o dossiê da empresa a fundo para chegar a frente, caso contrário podem chegar a frente e podem sair-se mal porque a empresa pode não estar bem mesmo internamente, e isso hoje em dia é um risco muito grande economicamente. Nós, politicamente, costumamos dizer que nossa diplomacia não é ativa, mas se o ministro chegasse a frente por uma empresa portuguesa, como nos Estados Unidos ou outros países onde este ato é sempre aplaudido, aqui ele seria tratado como tráfico de influência, como se diplomacia econômica não fosse tráfico de influência. É isso que estavas a falar da Coreia, ou seja, isso é jogar em vários tabuleiros.

Admin. → é... e isto cabe, como uma luva, ao caso do Brasil e, só para falar no último ponto que é a questão da diplomacia, os problemas em Moçambique se aplicam exatamente ao que aconteceu no Brasil. Em Moçambique, como sabem, há um único partido, que é o Frelimo, como MPLA em Angola. Então temos o Armando Guebuza, depois o primeiro ministro e há uma estrutura paralela a isto tudo, que é a estrutura do Frelimo. Acontece que é tudo igual como em Angola, tem os ministros, uns são inside MPLA, linha dura, hards; outros são outsiders. E, em paralelo há outra coisa que é o universo MPLA com um organograma formal e um organograma informal. Para eu me sentar com um ministro em Angola ou em Moçambique ou para sentar-me com o governador do estado do Rio de Janeiro, na altura, eu não preciso de nenhum tipo de embaixador, cônsul, nada disso, ou seja, é muito fácil contatar essas pessoas. No Brasil menos, mas também é relativamente fácil. A ajuda que tu necessitas de quem está no país e tem uma posição diplomática é a ajuda de destrinchar, na organização informal, quem é quem, e que grau de influências tem sobre as diferentes matérias econômicas... Não sei se estou a fazer-me entender.

Prof. → Sim, sim!

Admin. → E essa matéria não existe! Mas isso não pode... Os senhores ficam lá 3 anos, fazem as suas reuniões, fazem os seus congressos, fazem os vistos, a missão e o carapas, e depois porque a realidade é econômica e política, completamente paralela, que é a que importa, e sobre a qual pelo menos a diplomacia portuguesa, por definição nunca percebe nada...

Prof. → Ao estão inseridos na cadeia, naturalmente o embaixador não podia lá estar, mas devia haver um conselho que permanentemente lá estivesse ou que se percebesse qual é o jogo que se está a jogar e quais são as regras.

Aluno – Quem é que dita as regras.

Prof. → Isso é complicado. Eu lembro de estar em Washington e falar com o embaixador de Washington, de vários amigos do Banco Mundial. E ele estava. Eu estive com o embaixador de Washington cá em Portugal; ele estava cá em Portugal. Estava ele a dizer “Ah, eu convido todos os anos para um jantar de Natal os portugueses, bem os

que tenho o contato...e não sei quê”. E eu às tantas, mas quer dizer, então tens que convidar os que tem o contato e os que não tem o contacto, tens que ter alguém que o arranje. O tipo ficou a olhar para mim, porque os embaixadores não estão nada habituados a pessoas mais novas a falar assim com eles. E eu disse-lhe: “Se calhar, o importante não é só convida-los para o Natal. É...O que eu gostaria de ver é pessoas...eu conheço pessoas que estão no Banco Mundial em várias posições bastante determinantes, que são portuguesas, e o que eu acho que se devia de saber era qual era o dia de anos dele, que vinho é que eles gostam, como é que se chama os filhos, etc. porque no dia em que souberem isso, e se lhes telefonar e lhe perguntar como é que esta a sua filha com este e aquele nome. A seguir vai-lhes dizer que é uma coisa importante no sector do banco faça lá 2 perguntas sobre isso, e essas perguntas podem valer milhões a Portugal, ou não. Ou podem passar ao lado de Portugal, como passam, que é o que eu vejo os italianos, os franceses, etc. eles quando há coisas a decorrer lá dentro informam o Estado que estão a decorrer, e nos com os concursos multilaterais só sabemos quando estão cá fora. Os franceses sabem quando eles começam a pensar no assunto e dão boas sugestões sobre como é que deve ser feito o contrato e quais devem ser as prioridades, que são normalmente sugestões muito interessantes para depois eles concorrerem e ganharem aquilo tudo. Nas multilaterais, infelizmente ainda damos muito pouco, isso foi uma das coisas que quando estava nesse concelho para a promoção da internacionalização se fez, foi ligar pelo menos, porque a informação toda sobre os contratos multilaterais estavam no ministério das finanças, e a AICEP nem sequer tinha essa informação organizada. Foi fazer um protocolo entre as finanças e a AICEP para a AICEP ter a informação. O que ela fez com ela é outra conversa.

Adm. → Isto para dizer que a diplomacia, eu levanto aqui muitas questões e duvido tredamente da sua...

Prof. → Qual era o projeto da AquaPor no Brasil?

Adm. → Não era a AquaPor, era sempre as Águas de Portugal. O projeto do Brasil, desculpa por termos desviado um bocadinho, era um projeto de gestão de uma concessão que abrangia 5 municípios, no Estado do Rio de Janeiro (Búzios, Cabo Frio, ..., a Região dos Lagos). Municípios no Norte do Estado do Rio de Janeiro com uma elevada taxa de crescimento populacional, com uma elevada taxa de crescimento económico, muito díspares em termos de rendas, municípios como Búzios com uma elevada renda *per capita*, para o nível standard brasileiro, e outros muito pobres. Uma zona muito assente no turismo como é conhecido mas que está em grande desenvolvimento porque as maiores partes das descobertas de petróleo que tem acontecido nas bacias do Rio de Janeiro, estão nesta zona. Portanto, uma zona de grande crescimento, é uma zona bastante interessante porque uma das obrigadoriedades do contrato era desenvolver investimento para alcançar determinadas taxas de abastecimentos. Nós tínhamos de ter cerca de 90% da população coberta. O que acontece é que havia um fluxo migratório constante para aquela zona, assim, por muito investimento que fizesses, nunca tinhas os 90% de taxa de abastecimento. Isto porque tu negociaste com um investimento ilimitado, sem clareza dos limites. Este era o contrato, iniciou-se o contrato com cerca de 15% a 20% de taxa de abastecimento, que é uma taxa baixíssima, e portanto, é que de facto realizaste quase a totalidade do investimento para aumentar a taxa de abastecimento para ordem dos 80%, ou seja, oferecete ao Estado do Rio de Janeiro uma rede nova. Basicamente foi isto. Portanto, mais ou menos o projeto era este, e eu diria que, a questão inicial é que se fez um projeto que era inassumível por qualquer ator privado, nenhum ator privado nunca agarrava um contrato com estas características porque iria direitinho para o desastre. Depois havia outro problema que era a própria capacidade das Águas de Portugal de gerir um contrato desta natureza, o

que é que acontece, a AdP passou a ter negócios internacionais, o que fez foi, assinou um contrato e pegou nuns gajos que havia por ali e os mandou para o Brasil. Não foram engenheiros técnicos das Águas de Portugal, nem eram pessoas com elevadíssimo conteúdo e conhecimento do assunto, foram pessoas oriundas da esfera política. Portanto, uma empresa pública, o que fez foi enviar para o Brasil um conjunto de pessoas que nada tinham haver inicialmente com a AdP, que nada tinham a ver com o sector e que tinham um perfil fundamentalmente político, ponto nº1. E ponto nº2, o que aconteceu também, é que a empresa nunca se estruturou para fazer um acompanhamento adequado dos próprios contratos. Ou seja, nós (AquaPor) aqui hoje somos uma holding e temos contratos, eu tenho um report mensal apuradíssimo sobre a evolução operacional e financeira daquela concessão, nós temos um sistema de indicadores de desempenho tremendamente desenvolvido para fazer o acompanhamento daquela concessão, o próprio contrato é conhecido, o contrato é uma peça contratual que seis a sete pessoas dentro de cada concessão e aqui em casa, (AquaPor) todo o mundo domina, todo o mundo sabe quais são as obrigações relativamente ao contrato, o contrato é o rei do teu negócio. E as Águas de Portugal, o que é que aconteceu, como não estavam estruturados para o processo de internacionalização, mandaram para lá uns tipos, eu me lembro quando cheguei as Águas de Portugal, internamente pedia onde estavam os contratos e não tinham, eu cheguei ali e eu não tinha o orçamento de exploração. Águas de Portugal como acionista a 100% das operações no Brasil, não exigia um orçamento de exploração à sua subsidiária, e havia um segundo problema que era a pura estruturação empresarial, de controlo financeiro e outros. Portanto, se tu juntas um contrato inassinável, completamente absurdo, com uma gestão fundamentalmente política, assente naquela conceito de que não há problema nenhum porque falo com o embaixador, com o ministro A e B e resolve o problema, só que nunca aconteceu, juntando a total falta de controlo operacional, o resultado foi o desastre.

Prof → Esta aí um bom case study de internacionalização com tudo ao contrário, no fundo a empresa não tinha uma vantagem competitiva para se internacionalizar, porque não percebia da atividade.

Adm. → A empresa achava que percebia da atividade, que percebia de água, mas não percebia do aspecto fundamental da gestão de concessões.

Prof → E depois houve de facto se calhar problemas de não conhecimento da cultura local, ou de não dominar a cultura local no sentido da regulação. Ou seja, se calhar também houve alguns riscos mas depois parece haver aí mais questões mesmo puramente má gestão. Não é, de ...

Adm. → Ou seja, eu te diria que a decisão, como tu dizes muito bem, foi horrível, lamentável, ou seja, fazer uma atividade que não se conhecia, uma incorreta avaliação dos riscos de contrato e uma incorreta avaliação dos riscos regulatórios, e com este quadro todo uma gestão, digamos, operacional ou de dia a dia completamente deficiente.

Prof. → E que montantes é que se investiram?

Adm. → Não me lembro muito, mas eu posso dizer que o balanço total no Brasil foi superior a 130 milhões (prejuízos). O que aconteceu, eu na altura tentei renegociar o contrato...

Prof. → O balanço em termo de investimento ou em termos de perdas?

Adm. → Perdas.

Prof. → Então o investimento terá sido superior a isso ou nunca houve lucros de exploração?

Adm. → Não, nunca houve lucros, nunca houve resultados líquidos positivos. O que aconteceu ...

Prof. → Todo investimento foi perdido e ainda se perdeu mais dinheiro...

Adm. → Sim, sim. Tu perdeste o valor total, o que estavas a dizer, entre os transitados que tu tinhas, provisões, etc., e a dívida que tiveste de assumir aquando a venda, estamos a falar num montante de 130 milhões.

Prof. → A empresa fechou e foi vendida a quem? Ao Estado brasileiro ...

Adm. → Não, a um privado. Eu acredito que a decisão mais importante foi a decisão de saída porque...

Prof. → Normalmente num sector como as águas em que a rede e o investimento é tão pesado, se uma pessoa transforma isso num custo afundado em geral os lucros de exploração não são muito difíceis de obter, é difícil ter lucros suficientes para pagar o capital investido mas é estranho...

Adm. → Não, na tua conta de exploração, neste caso da Prolagos, estas a levar todo o investimento que estas a realizar, por isso vai gerar resultados negativos. Outro problema diferente, tu fazes o consolidado na casa mãe, a casa mãe assume provisões que ficam dissimuladas no bolo global dos resultados da empresa.

Aluno → Então, as Águas de Portugal é que geriam o contrato de concessão no Rio de Janeiro, que era um conjunto de seis empresas (ERRO MEU)...

Adm. → Não, era uma empresa que fornecia em alta e em baixa a seis municípios.

Prof. → E em termos, qual era o envolvimento da DST nessa...

Adm. → Nenhum.

Prof. → Mas a DST teve depois planos para ir para lá fazer outras coisas para o Brasil ou ...

Adm. → Nós estamos a fazer um processo de internacionalização, mas depois queria ainda falar, nós temos um processo de internacionalização aqui na AquaPor, mas a AquaPor tem 3 acionistas dos quais um é a DST.

Prof. → Os outros 2 é as Águas de Portugal...

Adm. → Não, é a ABB (Alexandre Barbosa Borges, S.A.) de Braga e Bragaparcos - Estacionamentos, S.A. (informação da internet, cada um com 33,33%) Estamos a iniciar o processo de internacionalização e estamos a entrar bem em Angola, Moçambique, e estamos com algum, possivelmente vamos entrar na Arábia Saudita, e temos tido muitos contatos e temos de ter uma decisão definitiva se vamos entrar na África do Sul. Estamos a iniciar um processo de internacionalização interessante, embora nos sermos uma empresa fundamentalmente de água, aquilo que temos feito é entrar pelo lado dos resíduos sólidos. E porque? A água como disse são projetos muito complexos, uma estruturação complexa com um período de maturação comercial muito longo, e que necessitam de um determinado grau de regulação, se uma regulação relativamente forte dificilmente podes avançar neste sector, precisa de uma determinada maturidade da regulação. Necessita a existência de tarifas, o conceito da tarifa, porque alguém tem de pagar aquilo. O que é que acontece, na Angola existem enormes possibilidades de entrar no sector e algumas possibilidades de investimento mas ainda não estão dadas as condições em termos de regulação nem em termos de tarifa. Em Moçambique, o quadro institucional é completamente diferente, existe um regulador, existe tarifa só que os sistemas de abastecimento são públicos, porque as Águas de Portugal saiu e o Estado ficou com os sistemas. Portanto nos queremos estar nestes países, julgamos que o futuro vai ser muito interessante, mas eu não podia fazer era ir a Moçambique e Angola e começar a ter custos e esperar pelos proveitos de 4 em 4 anos.

Prof. → E a empresa só está á procura de gerir concessões? Podia fazer construção sem concessão ou aconselhamento técnico sem...

Adm. → Em Angola, por exemplo, estamos a apostar muito na assistência técnica e em Moçambique estamos muito interessados na aquisição das concessões que ficaram com o Estado e que a pretensão é virem a alinear em greve trecho. Portanto, o nosso foco neste caso é diferente, só que no entretanto, apareceu os resíduos sólidos o qual nós não percebemos muito, que é um sector de atividade que eu cada dia gosto mais porque da mesma forma que na água todo o mundo opina e tem coisas a dizer, nos resíduos sólidos de facto a única coisa que a malta quer é que o lixo desapareça da vista. E os contratos são de menor duração e de menor período de maturação, são relativamente fáceis de obter. E portanto, o que temos feito nestes dois casos é focalizarmos na entrada pela área dos resíduos sólidos porque já estamos a obter contratos, já estamos a gerar cash flow, já estamos a gerar referências, e neste sector referências são importantes. E tu me perguntarás, então como é que tu vais a um país estrangeiro fazer uma coisa de resíduos sólidos se não percebes nada disso? Eu não sei nada de resíduos sólidos mas existem engenheiros que sabem, nós o que sabemos é estruturar os contratos e de mitigar riscos. Então o que estamos a fazer é uma coisa muito simples, nós pegamos a EGF que é a empresa de resíduos das Águas de Portugal que sabem de resíduos, e eles coitados não se podem internacionalizarem porque estão em processo de venda, assinei um contrato de assistência técnica com eles, onde eles me ajudam em todo o processo de internacionalização tendo uma contra partida uma vaga de promessa futura, de quando nos agarrarmos os grandes projetos de resíduos eventualmente eles podem entrar nos projetos. Estamos a pegar a EFACEC, e eles estão a nos ajudar a identificar uma serie de oportunidades numa serie de países, e eu pelo contrário, eles estão a nos ajudar a elaborar propostas e desenvolver operacionalmente de resíduos nestes países. Estou a pegar um conjunto de atores que existem neste sector que me estão a trazer um conjunto de mais-valias...

Prof. → E as empresas de construção que estão no grupo não tinham essas experts (conhecimento)? A DST não, a DST nos resíduos na parte de etar's etc., não essa experiencia?

Adm. → Não, eles tem alguma experiencia em construção.

Prof. → Pois, sim, sim. Mas não em gestão.

Adm. → Mas não em gestão. Tu me perguntarias, como fazes isso? ... (1:10:00) estamos procurando o conteúdo técnico num conjunto de parceiros, num conjunto de atores no sector, por contra partida, nós facilitamos a entrada nestas geografias e eles estão a nos facilitar algumas oportunidades de negócio fora destas geografias. Esta estratégia de internacionalização que estamos a ter a nível de Angola e Moçambique. No caso do Brasil, nós no Brasil já temos ouvido 550 mil cantos de ... (1:10:39), o que é que acontece? Ponto nº1, Brasil é um país que tem do melhor e do pior, e em termos de competências, Portugal temos relativamente, neste sector, pouco que ensinar aos brasileiros. Ponto nº2, existem atores dentro do sector no Brasil muitíssimo potentes do ponto de vista financeiro, as grandes construtoras brasileiras são entrando dentro do sector de águas e saneamento, e quando falo das grandes construtoras brasileiras estou-me a referir aos Andrade Gutierrez, ao Odebrecht, etc., estamos a falar de entidades que faturam anualmente 2 a 5 biliões de dólares, não estamos a falar da DST (com todo o carinho), estamos a falar de campeões. Portanto, neste sector tu tens atores com uma enorme capacidade económica e uma enorme capacidade política, atores locais brasileiros, e por outro lado, existem competências técnicas onde não temos muito a vender e a ensinar. Em oposição, temos um país com cerca de 200 milhões de habitantes com enorme quantidade de necessidades dentro deste sector, é um mercado enorme.

Prof. → A questão que se põem é tendo eles capacidades, será que têm capacidades para dar resposta a todas as necessidades?

Adm. → Provavelmente, não. Mas não vale a pena, deste ponto de vista, ir para o Brasil por ir ao Brasil, só vale a pena ir ao Brasil quanto temos um ângulo muito específico, um ângulo muito específico na interface política muito concreto, na geografia muito concreta, e quando se tem uma capacidade de estruturação de peritos muito sólida e ter uma capacidade efetiva de investimento. Ir ao Brasil, com aquela lógica “pelo do cão”, neste setor pelo menos não funciona, existem riscos regulatórios importantíssimos no Brasil. Há e eu me esquecia, no Brasil há além disso, existem as empresas estaduais, o 2º ou 3º maior operador do mundo dentro do sector da água é uma empresa brasileira, que é a SABESP. Portanto, existem, além dos grandes players da construção que estão entrando no sector, existem já grandes empresas dentro do sector.

Prof. → Portanto, existem concorrência local e não existe propriamente uma superioridade em termos de competências técnicas.

Adm. → Exato. Nós temos um ponto a favor que é a dimensão do mercado, era o que estávamos a dizer, porque apesar disso todo, as necessidades que eles têm dentro do sector são tantas.

Prof. → Existem outras barreiras à entrada, estávamos a falar das barreiras regulatórias, as questões de corrupção, de falta de transparência dos contratos dos concursos públicos...

Adm. → Claro que existem, essas são questões...

Aluno → As burocracias, estão um pouco ligados também...

Adm. → Óh páh o meu, vindo de Portugal, as burocracias são coisas simples (ironia). Não nos enganemos, quando vimos de Portugal, pelo menos neste sector de atividade, de facto é o sector menos transparente do que aqui em Portugal em termo de angariação de contrato, o contrato aqui vai a um concurso público sempre e tem sempre as aprovações dos órgãos camarários e depois tem aprovações do regulador e do tribunal de contas. No Brasil, não existe este mecanismo, lá existe um mecanismo no qual, igual a Moçambique, tu podes apresentar uma proposta, esta proposta segue uma serie de passos com aprovações a nível de Estado e a nível município, e numa fase de aprovação onde se ... (1:15:38) o direito de preferência, por tu teres apresentado a proposta proactivamente, tu tens o direito de preferência sobre eles. O que facilita, se tu quiseres, o processo...

Prof. → Isso permite uma pessoa elaborar uma proposta já e permite relações especiais com empresas locais que...

Adm. → Permite, eu te diria que tem coisas a favor e outras contra, em 1º lugar permite relações especiais, o que facilita, digamos assim, o que faz com que a corrupção seja mais lacso (propicie maior corrupção), digamos assim. Mas por outro lado, te permite como operador levar a iniciativa, tomar a iniciativa, coisa que aqui não podes.

Prof. → É um sistema interessante.

Adm. → Eu posso tomar a iniciativa unilateral de chegar e dizer “ouçam, eu acho que eu acrescento valor ao seu sistema, eu estou disponível a apresentar uma proposta que é esta”. Coisa que aqui não podes fazer, tu aqui és um ator passivo. Não há barreiras, o sistema é diferente, mas em termos de barreiras burocráticas, etc., não é preocupante. O que é preocupante é o financiamento, como estruturar o financiamento para o Brasil, no Brasil o que esta a acontecer agora é a existência de um programa de incentivos ao investimento, parecido com os nossos fundos de coesão, que estão a mitigar o impacto do investimento nas contas de resultados dos operadores, porque uma parte do investimento que é realizado com recurso a fundo perdido ... (1:17:42), mas a questão fundamental no Brasil é como estruturar o financiamento de uma operação desta natureza. Embora o mercado financeiro tivesse desenvolvido nos últimos anos, existem produtos de financiamento que antes não existiam, como por exemplo o conceito

finance antes no Brasil não existia, e agora já podemos estruturá-lo, temos efetivamente um problema que é o custo de financiamento. Se podemos verter esse custo de financiamento na tarifa, perfeito, eu diria que é a questão fundamental, restrições ou constrangimento é grandes operadores com dimensão económica maior do que qualquer ator português, com capacidade e influência política enorme, e uma questão de estruturação do financiamento.

Prof. → E a capacidade de influência política é importante pela forma como se ganha os contratos.

Adm. → É fundamental, em todos os lugares mas ali adquire uma importância muito grande até ao ponto que em determinado momento quem estava no sector ... (1:19:12) no Brasil, inicialmente foi os grandes operadores mundiais, foram todos para o Brasil. Ganharam concessões, e todos os grandes operadores num determinado momento saíram do Brasil porque todos tiveram em maior ou em menor medida os mesmos problemas que eu tive a relatar anteriormente em relação às Águas de Portugal, sobretudo do lado do risco regulatório. E quem ficou com esses contratos, ficaram investidores brasileiros mas como não havia um sector privado, quem ficou com aqueles contratos foram, num determinado momento uma empresa de carnes, a BERTIN que é o maior produtor de matadouros, essas coisas, o maior produtor de carnes, de produtos cárnicos no Brasil, ficou com as concessões de ... (1:20:04) no Estado do Mato Grosso. ... (1:20:08) que era uma alcooleiro, fazia com a cana do açúcar, empresa que fazia álcool para os carros, estes ficaram com uma data de concessões no Rio de Janeiro, porquê? Porque possuíam forças políticas chave dentro de cada um dos Estados, eram elementos políticos, nomeadamente financiamento de partidos, etc., chave em cada um dos Estados, o que aconteceu foi os “operadores”, os tidos dos diferentes sectores...

Prof. → Então também houve empresas de outros países que também entraram e que também saíram.

Adm. → Sim, a AGBAR (aguas de Barcelona) também entrou e saiu, VEOLIA entrou e saiu, de França que é o maior operador do mundo, a ACCIONA de Espanha anda lá à muito tempo, já entrou e saiu, e voltou a entrar, os japoneses também entraram e depois saíram.

Prof. → Portanto, mesmo que a Águas de Portugal tivessem ido com mais juízo (competências) provavelmente teria corrido mal à mesma, é isso? Mas não tão mal.

Adm. → Sim, a questão é que teria corrido sempre mal.

Aluno → As perdas é que seriam menos.

Adm. → As perdas é que seriam outras, completamente diferentes. Por outro lado, tu também tinhas de contar que os outros operadores procuram rentabilidade não só no Brasil, em qualquer lugar, vamos lá ganhar dinheiro. Que é uma coisa que as Águas de Portugal é uma necessidade que não tem. Eventualmente até podia não ter corrido mal, sempre quando tivesse sido uma operação, não se tivesse tido muito lucro mas... tudo isto porquê? ... (1:22:21) Alavancado no risco regulatório.

Prof. → Há outros casos, no Rio de Janeiro, por exemplo, havia rede telefónica de cabo, havia uma empresa portuguesa que teve algum sucesso, e aí não correu mas provavelmente é uma coisa diferente.

Aluno → O grupo Quintas.

Prof. → Exatamente, eles fizeram isso. E sei que com isso, esse negócio não lhes correu mal mas houve muito caso, e eu aí concordo plenamente, concordo não só com isso como disse isso já várias vezes para as pessoas terem mais atenção a isso, quase todos os casos que correram pior de empresas portuguesas foi em países que falavam português, e eu acho que foi exatamente por esse à vontade de... tomaram-se riscos aí que se eles falassem polaco tinha-se lido com mais atenção os contratos.

Adm. → O Brasil é particularmente perigoso nessa matéria, eu já tive a sorte de ter morado no Brasil, já estou vacinado contra aquela coisa. Eu tinha visto como funciona a classe empresarial no Brasil, tu chegas lá, os tipos são simpáticos, são muitos milhões que tudo mundo vai ganhar, é tudo muito fácil, o tipo se sente bem lá, e as pessoas não avaliam o risco de forma adequada. E se estes tipos em vez de falarem português, falassem polaco, se calhar pensavas 8 vezes antes de ...

Prof. → E se calhar pensava-se mais nas diferenças culturais, e de facto quer na Polónia como na Espanha, que no Norte de África, houve uma maior consistência de negócios, mas também houve algumas coisas que não correram tão bem, mas houve uma maior consistência de negócios a correr bem do que em Angola, o exemplo das construtoras que ficaram com dinheiro por receber de Angola, já depois de terem perdoado alguns montantes. No caso do BCP, foi interessantíssimo de ver empresas portuguesas que tinham posições importantes no BCP, a ter que as vender por não receber o dinheiro que em Angola lhes estavam a dever e depois ver alegados empresários angolanos virem comprar o BCP, provavelmente com o dinheiro que não pagam.

Adm. → No caso de Angola, o que comentas é verdade mas o caso de Angola, a minha mãe dizia em espanhol um ditado que era “quando a esmola é muita, o pobre desconfia”. E portanto o empreiteiro português que vai a Angola fazer uma obra com uma margem de 70%, quando depois tem um problema em receber, não pode ... quando tu vais a Angola, tu tens de saber que as hipóteses que tu tens de ter de fazer uma provisão das tuas contas relativamente aos recebimentos são enormes. E isto é uma coisa que tu tens de descontar no teu negócio à partida.

Prof. → Eu penso que há umas empresas que fizeram isso, eu penso que há algumas empresas o que fizeram se calhar tinham margens de 70% que recebiam 30% à cabeça. No fundo, à cabeça recebiam só 1 terço do valor do projeto mas com isso já pagavam uma parte importante dos custos.

Adm. → É o que esta a acontecer a nós. Nós temos contratos em Angola, e nos estamos com contratos com margens absolutamente inacreditáveis, que aqui não teríamos. Mas eu já estou a descontar dentro dos meus contratos, eu estou a fazer uma previsão relativamente a recebimentos fortíssima que nunca faria aqui, praticamente de 50%. E ainda assim...

Prof. → E depois a possibilidade dos custos derraparem, os custos de operação em Angola são muito caros mas isso hoje em dia já são mais conhecidos, pelo menos não são surpresa.

Adm. → Portanto, isto para te dizer, em Angola há muitos problemas mas são muitos problemas que estão muito associados com alguma voluntarismo, na cultura da golpada,

...

Prof. → Por exemplo em Angola, compreendo a cultura da golpada no sentido em que de facto é muito difícil com o regime daqueles, com a corrupção, com os casos que já houve de empresas que tiveram a perder dinheiro muito tempo e que depois quando começam a fazer dinheiro o Estado angolano diz “agora quero ficar com ela” como aconteceu com a CIMPOR, etc., com os bancos, etc. Eu percebo, ou se vai para lá ter retorno enormes e ganhar logo o dinheiro, depois o que vier a mais ótimo, ou se uma pessoa vai para lá “agora vou perder dinheiro durante 10 anos, depois...” isso nos EUA ou na europa pode-se atuar assim.

Adm. → Mais eu te digo, a internacionalização no Brasil como na Angola não é um jogo de meninos, e este ciclo todo que as empresas portuguesas estão a passar, nos observamos um ciclo dos últimos 10 a 15 anos, mas sobre tudo mais notável agora de uma procura muito acutilante dos mercados brasileiros, angolanos, etc., vai haver um

processo no qual vai haver uma data de empresas portuguesas que vão levar nas orelhas. No Brasil já aconteceu, mas julgo que faz parte de um processo de aprendizagem global. Prof. → Tínhamos pouca tradição também de internacionalização e de operar, fazer investimento no estrangeiro havia muita pouca tradição.

Adm. → Exatamente, em Espanha, tínhamos um caso similar, que foi nos anos 80 sobre tudo, que foi o investimento na América Latina, a 1ª vaga de investimento geral estrangeiro fora acontece na América Latina e em Marrocos. E se passou um pouco por este processo, houve muitos desgostos.

Prof. → O problema em Portugal foi que também houve, na altura que se começou a fazer isso, havia muito dinheiro barato e depois as empresas muitas vezes chegaram á ultima que começam a ter problemas ou que tinham de consolidar ou que tem de financiar, e chegam a uma altura com restrições de liquidez muito grandes em casa e, portanto, ou a parte externa agora as salva ou muitas das vezes tinham das vender as pressas. E em Espanha penso que começou mais cedo, estes problemas da crise, a Espanha pelo menos em alguns sectores já tem de facto uma presença externa muito consolidada, nas telecomunicações na América do sul, na banca, etc.

Adm. → No sector das infraestruturas, na eletricidade, etc.. Eu penso que aconteceu, muitas pequenas e médias empresas que estavam associados a estes sectores em Espanha, se internacionalizaram através das grandes empresas e se começou a construir uma espécie de rede (malha) de empresas nacionais em alguns destes países. Por exemplo, na Espanha, a Argentina é um problema recorrente, por outro lado, o Brasil também é, a Espanha tem uma atuação muito forte no Brasil num determinando momento, mas também nos deu muitos desgostos. Mas por exemplo, as experiencias que se tiveram geralmente no Chile, no Perú, na Colômbia e no México foram experiencias em real muito bem-sucedidas. O caso da Argentina, claro, é um país com uma clara insegurança jurídica muito notável. No Brasil importa referir, o sistema jurídico brasileiro tem particularidades importantes, e dependendo do sector de atuação no qual ... (1:31:28) é importante intender como é que esta coisa funciona. O juiz perante uma ação em tribunal tem um, eu não sou jurista não intendo isto, leque de opções extraordinariamente amplo. Quer dizer, o ordenamento jurídico brasileiro não é um ordenamento jurídico estreito; não é como aqui em Portugal. Em Brasil não é assim, e, portanto, o grau de discricionariedade de um juiz no Brasil é tremendamente amplo. Nós tivemos uma história no Brasil com um juiz que proferiu uma sentença a isentar – Olha-me isto! – a isentar de pagamento da água a todos os consumidores de Búzios, porque o contrato de concessão pressupunha que nós tínhamos que ter uma taxa de atendimento de 80% e a empresa concessionária não tinha alcançado a taxa de abastecimento de 80%, logo, a empresa concessionária tinha faltado com sua obrigatoriedade perante o conjunto do povo, digamos assim, e, portanto, o povo não devia retribuir à empresa concessionária. Aliás, a sentença dizia que, existindo pessoas sem acesso à rede, os que pagavam estavam a subsidiar; ou estavam a pagar por aqueles que não tinham acesso à rede. Ou seja, (...1:33:53) como financeiro, tu tinhas que cobrir os custos; tu cobres custos através dos que te pagam, estás a perceber? Portanto a lógica é, tu deverias disponibilizar, tu deverias ter custos para dar um serviço universal e não estás a dar este serviço universal; estás a ver? Os que te pagam estão a pagar mais do que efetivamente deveriam, porque esses custos que deveria repartir entre 80% da população, se está a repartir entre 60. Que é um tipo de sentença que é um absurdo e que aqui nunca poderia acontecer. Porque está a antepor um suposto “interesse geral” – que não sei muito bem de onde que surge, estás a ver? – a uma relação contratual.

Prof – Quem expôs a ação?

Adm – Um particular. Um particular por um problema de cobrança; porque lhe cortamos a água.

Prof – Porque ele não pagava.

Adm – Porque não pagou, lhe cortamos a água. E um particular meteu uma demanda num tribunal ordinário.

Prof. → E isso então aumenta em muito a insegurança jurídica da decisão, não é? A previsibilidade... e em termos de rapidez?

Adm. → Mas não passa nada porque tens a capacidade de meter os melhores advogados, tu tens a capacidade de meter 400 recursos até que a decisão não sei o que... mas o tema do ordenamento jurídico brasileiro para determinados sectores é um tema que importa...

Prof. → Eu trabalhei com as empresas da área farmacêutica e todos eles também disseram a mesma coisa, que tem leis extremamente, em termos de regulação, licenciamento de produtos farmacêuticos, extremamente avançado e que depois tem uma flexibilidade bastante razoável se a empresa que tá a submeter o produto for brasileira, uma rapidez de resposta enorme, e tem uma capacidade de impactar se a empresa for estrangeira. E os reguladores daquela área têm uma boa capacidade técnica, mas usam isso para por questões e mais questões, e mais confusões e levantar dúvidas, etc., ou então para justificar mesmo...

Adm. → Isso foi exatamente, concordo plenamente com essa apreciação porque foi exatamente isso que aconteceu no nosso caso. No nosso caso, das Águas de Portugal, na altura, o que se fez foi solicitar um pedido de reequilíbrio económico e financeiro, e aquele pedido de reequilíbrio económico e financeiro, em 1º lugar não estava muito bem trabalhado pelas Águas de Portugal, então tivemos de reformular este pedido económico e financeiro que o submetemos ao regulador. E o que aconteceu, é que esse pedido de reequilíbrio económico e financeiro teve no regulador um período de 3 anos, período este no qual se levantaram 500 questões de natureza técnica que foram respondidas adequadamente, mas que resultaram constantemente num adiar da tomada de decisão, absolutamente propositado. Naquela altura o regulador era, está a gravar, desliga isso se faz favor.

Entrevista a Nuno Faria e Ricardo J. Quintas, Engenheiro Responsável e Administrador do Projeto SORUS

Administrador → A razão pela qual a SORUS não ficou em Portugal deveu-se exclusivamente à dificuldade de acesso à matéria prima. Fomos para o Brasil por duas questões: 1º Questão e principal foi a existência abundante de matéria-prima que não esta tomada por ninguém do mercado, era um problema efectivo para a região e continua a ser a produção de soro. 1º Razão foi a abundancia sem solução

Engenheiro → Há sítios no mundo onde há mais soro do que...

Adm. → Mas há alternativas...

Professor → Era umas das questões, há outras localizações na europa poderiam ter em Espanha...

Adm. → Mas tem solução. A França, a Suíça, 2 grandes produtores de queijo logo de soro, têm soluções.

Prof → Mas têm soluções, com custo ou com proveito?

Adm. → Têm solução com proveito mesmo que este seja marginal.

Eng. → Em alguns sítios têm proveito. Fazem a proteína de soro.

Adm. → Os esóticos de protaicos, por exemplo, em França faz, a Suíça faz. Por exemplo na...

Eng. → Nova Zelândia.

Adm. → ...na Escócia fazem a fermentação da lactose, por sua vez é rendida para fermentar para fazerem o famoso Baileys. Na Irlanda, desculpem.

Prof → Neste caso, vocês conseguem valorizar muito mais o recurso, só que muitas das empresas já tem investimentos adjuvantes e portanto...

Adm. → E que não fazia sentido estar no mercado de competição. Isto como é um dreen field, è algo que não existe vamos começar da raiz, é um start-up.

Eng. → E depois tem uma particularidade, porque é uma start-up que necessita de um alto investimento inicial e de um alto valor de processamento, ou seja, não dá para entrar de “pezinhos de lã” no mercado. Nós entrarmos no mercado onde existe soro e vamos buscar uma grande fatia de soro.

Adm. → Vamos ter um grande impacto no mercado.

Eng. → Assim não dá para as guerras nos locais onde já existe negócios à volta do soro, as guerras poderiam aumentar muito o preço...

Prof → A escala mínima é à volta de quanto?

Adm. → 1 milhão.

Eng. → 500 mil

Prof → 500 mil a 1 milhão de soros.

Adm. → 500 mil, nós achamosque era esticar a corda ao limite, ao ponto do investidor assumir que era demasiado risco quando estamos a falar de uma green field/start up.

Porque uma start-up, o risco é sempre brutal por que nada esta provado. É quase como no começo do campeonato de F1, as 1ª corridas as pessoas nem sabem quem é que chega ao fim, não é quem vai ganhar.

Prof → Em Portugal, só seria possível com a maior empresa a colaborar...

Adm. → Com a Lactogal. E a Bel (2ª maior produtora de soro). Tinha de ser com as duas. E mesmo assim íamos buscar ainda alguns pequenos produtores, ou seja, quem esta no mercado nacional e a usa como mercadoria o soro de queijo, iria-nos ver como uma enorme ameaça, e com razão E isso para nós era desconfortável e também não era confortável porque não iríamos crescer mais tarde. Porque ficávamos completamente confinados aquele mercado. Razão pelo qual fomos para o Brasil porque no local para onde nos fomo, fizemos um estudo, chegamos à conclusão que era aquele o epicentro,

nós temos aproximadamente 6 milhões de litros por dia. A bacia do sul de Minas produz e depois temos a bacia do interior Mineiro onde é Uberlândia, isto é o triângulo mineiro, e esse aí é uma loucura de produção. Portanto são 2 polos que nos temos. A razão pelo qual nos escolhemos a nossa localização, nós conseguíamos satisfazer ou dar solução e vazão à produção de 3 estados em simultâneo, resolvíamos o problema do estado do Rio de Janeiro, que produz muito pouco, logo não se justifica montar uma unidade no Rio, mas os produtores do Rio estão em problemas sérios porque não têm onde colocar o soro. Com a existência da nossa fábrica na localização que foi defendida, o estado do Rio de Janeiro fica com uma solução, cabo contrario nunca a vai ter porque não tem uma dimensão para ter um a fábrica como a SORUS. 2º vamos ser a solução à bacia leiteira do sul de Minas. 3º vamos dar também vazão aos problemas da produção do norte do estado de São Paulo, que é uma produção significativa. Portanto, estamos ali num eixo importante e muito bem servidos de redes viárias.

Prof → O norte do estado de São Paulo já com Uberlândia?

Adm. → O norte de São Paulo junta no Rio e junta em Minas. E nós montamos a unidade neste canto que é na zona perto de Petrópolis, que ainda é no Rio, mas nos estamos um pouco mais a cima no sul de Minas, na fronteira. E aquela localização é servida por 2 belíssimas autoestradas, a BR040 e a que liga Belo Horizonte ao Rio, mas também a que liga Belo Horizonte a São Paulo, e a Dutra esta perto. Assim, estamos muito bem situados, devido à qualidade e à quantidade de redes viárias que temos acesso, nós conseguimos rapidamente por o produto na nossa fábrica, razão pela qual escolhemos aquela localização.

Eng. → E tem mais. É que naquela região, comparativamente com o triângulo mineiro, provavelmente tem mais soro que aquela região, só que o triângulo mineiro à muito grandes fábricas...

Adm. → É concentrado.

Eng. → É concentrado e tem pontos de secagem necessariamente em 1º lugar, e em 2º lugar, mesmo que montássemos uma fábrica lá, ficaríamos dependentes de um número muito pequeno de fornecedores. Se 1 ou 2 fornecedores deixassem de vender, nós íamos ter problemas...

Prof → Ou a longo prazo extraírem mais renda, concentrados e concertados poderiam...

Aluno → Neste caso, não tem a concorrência nem para o acesso à matéria-prima e tinham a abundância dela.

Adm. → Assim, temos muito para crescer, a outra questão porque fomos para o Brasil é o seguinte, o Grupo Quintas esta no Brasil com sucesso desde 1996, já compreende a cultura, já compreende o modo de operação, sente-se como se já fosse a sua casa, a trabalhar no Brasil. Tem uma base fixa desde 1996, tem toda a sua estrutura montada, temos os advogados, temos os seus fiscalistas, tem os seus técnicos na área das finanças, contabilidade, recursos humanos. Portanto, já compreendemos como é que a máquina brasileira funciona, como a lei fiscal funciona, que é muito complicada, como é que a lei trabalhista também funciona, compreendemos a realidade daquele país, é a 2ª casa para nós. Os próximos países que estamos a pensar no pós arranque da SORUS no Brasil que é este ano, já estamos a preparar um plano de expansão e os critérios de seleção dos países são sempre os mesmo, 1º a questão da matéria-prima, 2º a capacidade de intrusão com a cultura local. São sempre os 2 factores críticos de sucesso.

Prof → E o acesso ao mercado?

Adm. → O mercado, a grande vantagem dos produtos da SORUS é que o mercado é mundial.

Prof → Sendo um produto alimentar, por exemplo para fornecer o mercado europeu, é uma área que há barreiras. Não há barreiras especiais para o produto?

Eng. → Não porque é um produto alimentar industrial desidratado, portanto condicionado para exportação.

Adm. → É como o medicamento

Prof → Eu estou a dizer barreiras alfandegárias.

Adm. → Mesmo que haja...

Prof → Elas são muito fortes, o Brasil tem barreiras muito fortes à entrada de produtos industriais e a UE é principalmente nos produtos agrícolas mas também nos agroindustriais.

Adm. → Não há qualquer problema porque o valor acrescentado do produto consegue absorver todo e qualquer custo...

Prof → Paga bem o custo de transporte, etc...

Adm. → Numa brincadeira, dissemos que iríamos fornecer os nossos clientes de concorde.

Aluno → Como falou inicialmente, o Grupo Quintas, como estabeleceu o elo entre o projeto SORUS e o Grupo Quintas?

Adm. → O Grupo SORUS é o resultado entre a parceria da Biotempo e o Grupo Quintas. Tudo isto aconteceu porque em 1997 a quinta dos ingleses contactou o Grupo Nelson Quintas porque tinham um problema.

Eng. → A parceria foi antes com a U. Minho em 1996.

Adm. → O contacto com a quinta dos ingleses foi antes da parceria, foi o que deu origem a tudo. Foi o seguinte, o Grupo Nelson Quintas numa determinada altura, nos finais dos anos 90 princípios de 2000, o grupo criou um novo vetor estratégico que é a área do ambiente. Temos uma filosofia muito própria virada para o âmbito do ambiente, em que todos os projetos na área do ambiente onde entramos e continuamos lá, são projetos de sucesso. Porque ao contrário dos outros grupos, o Grupo Quintas é, apesar de ter, em algumas situações aparentar ser uma mera holding que faz investimento financeiro. O Grupo Quintas exige sempre a gestão e ter os nossos próprios técnicos. E antes de entrar nos negócios, estuda para perceber o negócio. Então, nós criamos este novo eixo de negócios estratégicos que é a área do ambiente. A quinta dos ingleses em 1996 contactou-nos porque estavam a desenvolver à anos um projeto que não saia da “cepa torta”, perguntaram-nos se nós queríamos assumir este projeto. Nós estudamos o processo, achamos interessantíssimo o projeto mas achamos que o projeto não tinha qualquer viabilidade económica. O projeto era transformar o resíduo do queijo em etanol. O que é que acontece, o etanol vende-se no mercado mundial a 0,69€/l e é feito com, na melhor das hipóteses, são precisas 2 moléculas de lactose para se fazer um de etanol. Ou seja, a quanto está a ser comercializada a lactose no mercado internacional, a 0,7€/kg, ou seja, eu tinha de fazer 140€ de matéria-prima para obter 70€ de produto final, era um negócio ruinoso. Mesmo que a matéria-prima fosse de graça, mas eu tenho sempre a alternativa que é mete-la no mercado sob a forma de lactose refinada. Portanto, era um negócio que não tinha vantagens. Mas nós propomos analisar melhor o projeto, como nestas áreas o Grupo Quintas não tinha conhecimento, fomos procurar a fonte do conhecimento, as universidades. Fomos à U. Minho, conhecemos o prof. Teixeira, através deste conhecemos a Biotempo, começamos a falar. A Biotempo apresentou-nos outros produtos, outras soluções para além do etanol, achamos interessante e fizemos uma parceria, com a universidade, com a Biotempo e o Grupo Nelson Quintas. Criamos a SORUS, fizemos os protocolos entre nos e criamos a SORUS. Entretanto, a SORUS com a sua parceria entre o Grupo Nelson Quintas e a Biotempo desenvolveram novas tecnologias que deu origem à SORUS de hoje, em que entra-nos um resíduo, tudo o que sai é altamente valorizado e não se produz um único resíduo. Tudo foi valorizado.

Aluno → Daí a aprovação deste projeto.

Adm. → Obviamente!

Eng. → Não só isso mas também o valor acrescentado dos produtos.

Adm. → Se bem que este projeto já tinha sido aprovado na sua génese quando falamos com a Biotempo e descobrimos que com os Galacto-oligossacarídeos (GOS) conseguíamos com que o projeto fosse economicamente viável. Entretanto, acrescentamos outras tecnologias que foram desenvolvidas em parceria e é o que neste momento temos um leque de produtos que sua génese tínhamos 2 produtos, que eram o GOS e o etanol, e neste momento temos GOS, FOS, etanol, concentrado proteico, gás natural, água ultrapura, energia elétrica, os sais, uma batelada de produtos que todos eles juntos, e se expurgarmos estes produtos acessórios, que é o caso da energia elétrica e das outras fontes de energias renováveis, se focarmos só nos produtos alimentares, a panota cresceu de tal maneira que se torna o projeto altamente rentável. E temos como a cereja em cima do bolo, as energias que são renováveis, que no caso do Brasil, não só temos o produto da venda das energias ou dos combustíveis, como ainda conseguimos ir buscar os gás carbono. Portanto, foi isto a origem até ao estado atual da SORUS, o porque que fomos para o Brasil, como é que apareceu a parceria, foi um acaso, um mero acaso, e depois como é que as tecnologias apareceram, foi a génese, ou melhor o fermento que é quando acontece quando se junta 2 partes que apesar de serem diferentes se complementam. Foi a parte académica, via Biotempo, e a parte empresarial, via Grupo Nelson Quintas, as duas mentes juntas deram origem a novos produtos.

Prof → A produção desses produtos todos, há uns que saem em conjunto e outros em alternativa.

Adm. → Sim, existe alternativas e existem simultâneos. O processo foi desenvolvido...

Eng. → Em certa altura isso aconteceu mais, neste momento aquilo que está projetado, há variabilidade na produção, ou seja, nós podemos produzir mais ou menos GOS, por exemplo, e daí resultada mais ou menos gás. Nós desistimos da produção de etanol e de galactose purificada, pelo menos nesta fase. O problema do etanol e da galactose purificada é que são produtos de baixo valor acrescentado, e que precisam de elevado investimento para serem feitos. O problema era o seguinte, o soro tem vários componentes, desses componentes os principais são a proteína, a lactose, o açúcar, a gordura e as natas. As natas extraem-se e tem venda direta, a proteína é um produto que te dá um valor acrescentado do soro, e esse hoje em dia não é novidade, há muitas empresas com este projeto de produção. O problema sempre foi os açúcares, e os açúcares são o componente que traduz o maior impacto do soro. São os açúcares que promovem o crescimento de micro-organismos e portanto são uma elevada carga orgânica, quando são despejados.

Prof → Eles vão para as águas ...

Eng. → É uma carga orgânica muito grande, que tira muito oxigénio da água, é mesma coisa que a poluição urbana, que também é uma poluição orgânica, com o mesmo efeito, apodrece tornando a água podre. A lactose é o grande problema. A produção de etanol ou de lactose purificada são uma remediação para o problema, mantendo uma fonte de rendimento. Só que é uma fonte de rendimento, isto porque a alternativa é pôr numa etar e pôr numa etar é uma fonte de custo em 1º lugar, e depois é uma etar difícil de operar. O problema do etanol e da lactose purificada é que, OK vamos produzir, imaginando que é essa a decisão mas exige um elevado investimento de produtos de baixo valor acrescentado e de alta tonelagem.

Prof → Que é o mesmo problema da secagem, que tem um valor acrescentado negativo.

Eng. → Mas depende...

Prof → Na europa é subsidiária, foi um problema cá em Portugal.

Eng. → A secagem de soro depende. Depende da cotação internacional do soro seco...

Adm. → O problema, Nuno, é que a europa subsidia a secagem, o que deturpa completamente as leis de mercado, que é o grande pecado que se vive na Europa. Na europa com as suas políticas sociais e de querer ajudar, cria entupias ao mercado e que não permite distinguir o “trigo do joio”, ou seja, ou as empresas são efetivamente competitivas ou as empresas que só são competitivas porque são subsídio-dependentes.

Prof → Mas isso quer, é uma solução para um problema ambiental que pode ter efeito sentido em algum momento, o problema é eternizado. Depois de conceber um subsídio...

Adm. → A secagem do soro já passou à história, não faz sentido hoje em dia porque existe tecnologias muito mais eficientes. Que permitem valorizar o soro muito além do que a tecnologia utilizada hoje pelos queijeiros nacionais, pela Lactogal. Porque, o que é que acontece, depois à os golpes de cintura tipicamente latinos, neste momento, o interesse do soro seco é muito relativo. Porque uma empresa de chocolates compra soro misturar como espessante, para os seus chocolates, mas se eu em vez lhe vender soro, eu vender os componentes compostos combinados na proporção que eles pretendem. Já com estudos na área da alimentação funcional mas também na reologia, eu consigo saber muito melhor sobre a indústria dos chocolates, porque vou-lhes dar menos matéria-prima mas vai-lhes satisfazer exatamente as necessidades que precisam, sem eles terem que no processo deles tirar, refinar ou “30 por uma linha”. Ou seja, em vez de eles carregarem o chocolate deles com soro, e depois o terem de secar, e gastar energia, eles vão levar já o pó, onde vai os espessantes contidos no soro que eles pretendem.

Eng. → O problema do soro é que é um leite pobre...

Prof → É que a parte mais rica ficou no queijo.

Eng. → Não, talvez não a mais rica. Talvez do ponto de vista, mas sim a casaina, a principal proteína so soro ficou toda no queijo. E portanto, o soro é leite pobre que é utilizado como isso, é utilizado por exemplo no Margredo para substituir o leite, é usado nas fábricas que precisam de leite para fazer chocolate de leite, para invés de utilizarem o leite, utilizam um produto mais barato, que é o soro. E portanto, é sempre um produto de baixo valor utilizado para fazer abaixar os custos de produção.

Prof → A 1ª questão é um bocado a micro localização. Tem consciência que Juiz de Fora foi bastante atuante, era uma localização pelas razões que... mas como é que foi esse processo depois da escolha da micro escolha e em que medida é que... porque é uma questão que interessa saber para quem estudou isto, as vezes há uma noção que a atuação das autoridades pode ter muito peso, pode ter pouco...

Adm. → Nenhum.

Prof → Normalmente tem mais peso quando é ao contrário, quando bloqueiam.

Adm. → É o seguinte, quando fomos escolher o local para onde fizemos, para onde íamos fazer a fábrica, foi o seguinte: eu e o Nuno metemo-nos num avião e fomos a uma feira de lacticínios no Brasil, em Minas que é o grande polo leiteiro do Brasil. Fomos à feira e andamos a falar lá com toda a gente, desde sindicatos, a câmara de comércio, todos... para tentarmos tirar o máximo de informação possível...

Eng. → Se calhar é melhor explicar uma coisa nisso, nisso o Brasil é impecável. Nós entramos na feira, uma hora depois ou meia hora depois tínhamos as personalidades mais importantes do sector leiteiro de Minas Gerais a acompanhar-nos nos standes todos e a apresentar-nos às pessoas certas. Eu só tive de explicar uma vez o projeto a uma pessoa e imediatamente me levou ao instituto de desenvolvimento industrial (INDI), quer dizer, em meia hora eu tinha os meus contactos ou pelo menos o contacto que me permitiu fazer todos os outros.

Prof → Portanto do network foi muito...

Adm. → Fundamental.

Eng. → Nós saímos dessa feira praticamente com a localização escolhida. E escolhida com informação, ou seja, nós sabíamos exatamente a localização que estávamos a escolher, ainda não conhecíamos a cidade, sabíamos o que tínhamos à volta, porque é que queríamos aquela cidade, porque ela era importante.

Adm. → As vias de acesso, as indústrias que estão implementadas, o polo universitário, é não só um belíssimo campus da universidade federal, que é a UF de Juiz de Fora, que é uma das 8 mais importantes do Brasil, é um campus brutal, fabuloso, parece que estamos nos EUA e estamos no Brasil, até faz um bocado contra censo. Temos as principais indústrias e centros de investigação da área dos laticínios, temos a Embrapa que é uma empresa brasileira de pesquisa agroalimentar, a Embrapa gado de leite especializada em animais de produção de leite, temos o polo de excelência do leite lá implementado, e temos o tecido empresarial que está lá e que é brilhante.

Eng. → E geograficamente também era o ponto ideal.

Prof → E tiveram o eventual apoio político para o projeto, ou terrenos, ou o que seja, licenciamentos, tudo isso foi tanto mas não foi determinante.

Adm. → O brasileiro, é preciso conhecer o Brasil para se perceber, o brasileiro diz que é tudo facilidades, até ao dia em que é preciso o documento. E eles até agora dizem que é tudo fácil, fazem tudo, problema nenhum, no dia é que se vai ver. Só que nós já temos experiência de Rio de Janeiro e algumas experiências em Minas Gerais, já estamos a preparar os planos de contingência, já sabemos que vai haver as contingências necessárias.

Aluno → A experiência do Grupo Nelson Quintas.

Adm. → Sim, porque esta não é a 1ª fábrica que estamos a fazer. A 1ª fábrica que nós fizemos no Brasil foi em 1996, que no dia em que assinamos o contrato com a prefeitura até ao dia em que se começou a atividade e saiu oficialmente o 1º metro de produto, foram exatamente 9 meses e 1 dias. Mas tivemos de fazer o caminho das pedras, tivemos de preencher todas as coisas para funcionar, e o Brasil é uma economia muito especial. Para terem uma ideia, passado uns meses da fábrica ter arrecado fomos assaltados, tínhamos guardas, tínhamos tudo, foi tudo apanhado desprevenido, fomos assaltados, só levaram manuais de procedimentos. Não levaram dinheiro, nem computadores, nada, só manuais de procedimentos e a lista de clientes que nós tínhamos. Os seguranças dizem que foram os bandidos que se enganaram, eles queriam o cofre, pensaram que aquilo era dinheiro. Só gostava de saber quanto é que o guarda recebeu.

Aluno → O risco de difusão da tecnologia teve-se em conta...

Adm. → Claro.

Aluno → Perante essa experiência.

Adm. → Claro, a nossa tecnologia está protegida baseada em experiências do Grupo Nelson Quintas tem, não só da sua experiência em Portugal mas também das outras suas experiências internacionais. E também de alguma das experiências da Biotempo tem no registo e no trabalho que têm no desenvolvimento de tecnologias. Nós criamos uma fórmula em que garantimos que a nossa tecnologia está protegida, inclusive contra os chineses.

Aluno → A própria contratação de pessoas no Brasil é a pensar nisso? Ou trazem expatriados para lá?

Adm. → Vamos levar expatriados, os keyplayers têm de ser portugueses. Nós estamos a vender tecnologia portuguesa, se vocês forem a uma fábrica Toyota em qualquer parte do mundo, eu garanto que os keyplayers são japoneses. Se forem a uma fábrica da Somiton em qualquer parte do mundo, os keyplayers são japoneses. A mesma maneira

que vocês forem a uma fábrica da Mercedes, em qualquer parte do mundo, os keyplayers são alemães.

Aluno → Esse ponto também foi a pensar no acompanhamento da implementação da tecnologia, a passagem da tecnologia laboratório para industrial?

Eng. → Não, não tem tanto a ver com isso. Quer dizer, a parte de industrialização evidentemente que tem o contributo dos técnicos da Biotempo e das empresas europeias ou não; no caso têm sido europeias as empresas escolhidas para fazer o projeto final da fábrica, das engenharias, etc. E depois, há as subcontratações nas especialidades. Essa é uma questão e é uma parte da fábrica, agora está na operação da fábrica. Há determinados pontos da operação que contêm segredos industriais e portanto há determinados funcionários que têm de ser – não são muitos, são poucos – mas têm de ser pessoas da mais elevada confiança. Mesmo assim, não haverá; são muito poucos os funcionários que têm acesso a toda a empresa ou produção.

Adm. → Por unidade fabril, vão ser precisos um ou dois turnos.

Aluno → Nesse caso, leva a pensar que o licenciamento da tecnologia nunca esteve em hipótese.

Eng. → Não, a tecnologia é um método de produção, como método produtivo que é, é muito difícil defender uma patente nessa área. Por quê? Se eu patenteio uma forma de produzir um determinado produto em que o produto final é igual a tudo aquilo que está no mercado, eu não consigo distinguir o produto final. Como é que eu sei que o meu concorrente não está a utilizar a minha tecnologia?

Adm. → Não consegue, só se fores lá dentro, onde não tens acesso.

Eng. → Não tenho hipótese. E mesmo que estejam a utilizar a minha tecnologia, mesmo que eu soubesse que estavam a utilizar a minha tecnologia, depois era preciso demonstrar em tribunal que aquela tecnologia de fato era aquela que eu protegi, etc. E ele pode dizer que não opera à mesma temperatura que eu opero e as coisas já estão fora de patente, depois a patente já não cobre. Ou seja, as patentes de métodos produtivos, na minha opinião, são difíceis de proteger, sendo que quando se publica uma patente estamos de facto a divulgar a tecnologia. Patentear um método produtivo é dizer a toda a gente como é que a coisa se faz, sem termos grande possibilidade de a defender.

Adm. → O que é que acontece; no dia que fizer isso, os chineses começam a produzir. Porque os chineses, para eles é papel que se utiliza na casa-de-banho.

Eng. → Não, é papel que se usa para copiarem.

Prof → O problema dos chineses; os chineses neste caso; o problema é que não têm queijo, não é? Não têm grande produção.

Adm. → Ainda.

Prof → Eles não comem muitos laticínios. Na Ásia toda não...

Eng. → Os maiores consumidores de Galacto-oligossacarídeos são os asiáticos precisamente por causa disso.

Prof → Por causa da intolerância à lactose.

Eng. → Sim e também eles transformam a lactose em GOS, que não tem problemas.

Prof → Mas GOS eles consomem muito! Sim, mas não tendo uma indústria de queijo grande lá, não tinham à partida matéria-prima, mas podem ir faze-lo para outro lado, não é?

Adm. → Se for negócio, o chinês mete-se lá. E quando se mete é à dose industrial.

Prof → E em termos de mercado, que era a outra questão um bocado a seguir. Os FOS e os GOS são muito valorizados mas a oferta é também feita a um preço muito mais, o custo de produção é muito mais caro do que vocês vão produzir?

Eng. → Comparando o nosso produto com o que está no mercado, o nosso produto tem a vantagem de ser produzido a um custo de produção mais baixo e com maior grau de pureza, pelo menos no caso dos GOS.

Aluno → Isso significa qualidade?

Eng. → Sim.

Adm. → Mais qualidade e custo de produção é inferior.

Prof → E em termos de escala, os outros métodos de produção tem escalas mais pequenas?

Eng. → Não, é igual.

Adm. → É o mesmo problema da dimensão. Um dos factores críticos na produção de GOS é um ponto de estrangulamento que fica a jusante, no fim da linha. Nada mais nada menos que o sistema de secagem do produto final. Um spraydryer precisa de dimensão mínima caso contrário a coisa funciona mal. Podendo deteriorar o produto. Conclusão, quando se dimensiona fábricas, dimensiona-se fábricas sempre com base nesse problema, que é o problema do secador.

Prof → As economias de escala normalmente não estão, nos fazemos aquelas curvas dos custos médios, mas normalmente estão em alguma coisa em concreto, é uma descontinuidade, há ali alguma coisa descontínua, o resto da produção até nem pode ter, isto as vezes é importante para explicar porque é que muitas vezes consegue depois subcontratar muita coisa ou deslocalizar muita coisa. Mas que têm economias de escala, e há muitos sectores com empresas muito grandes que estão sós, e que agora tem grandes e pequenas. Mas as pequenas têm de trabalhar à volta da tal secagem ou noutros sectores é outra coisa qualquer.

Adm. → Há que mitigar esse problema, há varias soluções ou estratégias para se mitigar esse problema. A questão é que como é que se mitiga, depois é a questão do custo benefício.

Eng. → Depois há outra questão aqui importante. De facto se nós só fizéssemos uma fábrica de GOS e FOS, que é o que acontece na Europa, até onde eu sei, compram a matéria-prima e fazem a transformação e tem o produto final. Portanto, fábricas tradicionais, a escala necessária era muito menor que aquela com que nós vamos operar, porque nós vamos operar num resíduo. Vamos pegar num resíduo, transforma-lo, a dimensão da fábrica é muito maior do que só fosse uma fábrica de FOS e GOS. A quantidade de produtos a fazer é muito maior, depois toda a parte energética, toda a parte ambiental, etc. Portanto tudo isso aumenta muito a escala e aumenta a dimensão necessária.

Prof → Mas a minha questão era mais, face à dimensão do mercado a vossa oferta vai corresponder a 5% do mercado mundial, 10 %...

Adm. → O nosso objetivo é dar resposta às franjas do crescimento do mercado, o mercado mundial cresce e nós queremos apanhar a parte que cresceu e não a queremos toda. Queremos apanhar parte da parte que cresce. Ou seja, não vamos roubar o mercado a ninguém, vamos sim abastecer os novos clientes do mercado hoje, as novas necessidades.

Eng. → A ideia é até aumentar, acelerar essa expansão no mercado americano, pelo facto de estarmos a produzir na América, o mercado americano é o mais incipiente nestes produtos GOS e FOS.

Prof → É menos do que o europeu, é isso?

Eng. → É muito menos que o europeu, o sul-americano, praticamente não existe...

Adm. → Não conhece, é novidade para ele.

Prof → Norte-americano é um confortante mercado porque são consumidores muito atentos à este tipo de consumo...

Adm. → Mas há um ponto ainda mais importante, que é a vertente dos oligossacáridos, dos GOS como dos FOS, porque a origem é distinta, a aplicação também é distinta. É o seguinte, tem-se notado uma tendência crescente à escala mundial do aparecimento de diabetes mititos, devido à ingestão abusiva e excessiva de monossacáridos. Com a introdução dos oligossacáridos no mercado, nós vamos contribuir para a prevenção desse problema da saúde pública, ou seja, este produto a partir do momento que se sabe que existe, este produto vai ser um produto que é o próprio mercado que o busca e não o produtor que o vende. Vai haver uma, a pressão vai estar do lado da procura e não do lado da oferta.

Prof → Portanto, na aplicação em produtos diatéticos?

Adm. → Produtos correntes como: os chocolates, gomas, tudo o que hoje leva açúcares, a tendência no futuro é levar açúcares mas sem poder calórico, portanto oligossacáridos. Porque ao nós termos um açúcar com uma cadeia comprida, na boca a sensação é a mesma, docinho, maravilha, fantástico, mas quando chega ao nosso organismo, não vamos obrigar o pâncreas a trabalhar. E os diabetes mititos aparecem porque o pâncreas fica exaurido, comemos tanto doce mas tanto, o pâncreas está sempre a trabalhar que chega a um ponto, o seu estado de exaustão e desenvolvemos diabetes mititos.

Aluno → Portanto, podemos dizer que a disponibilidade desse produto vai potencializar o próprio mercado.

Adm. → É como o mercado dos telemóveis, é algo que não existia, então ninguém sabia que precisava de um telemóvel. A partir do momento em que começa a haver...

Prof → E há várias aplicações diferentes, por exemplo, aqui está muito nos produtos pro-bióticos na europa...

Adm. → E no alimento para crianças, o leite em pó para os recém nascidos, o Nestlé nano, a fórmula nano que é para crianças, cuja as mães lhes secaram as mamas mais cedo, poderem usufruir da injeção ou da introdução no seu organismo de GOS que vai promover o desenvolvimento da flora intestinal, que é o que o leite materno tem. O leite materno tem esse GOS, razão pelo qual os velhos dizerem que o melhor alimento que se pode dar a uma criança á o leite materno, não o leite, é o leite materno. Conclusão, hoje em dia com a vida da sociedade moderna as mulheres tiram o peito as crianças muito cedo e algumas até por questões de elas próprias não produzirem. Então tem de se dar um complemento as crianças, dar leite de vaca, ou de ovelha, ou sintético as crianças não é benéfico para elas, se lhes juntarmos o GOS vamos minimizar o efeito de nefasto de se não dar leite materno e portanto estar-se a dar um leite sintético.

Eng. → Hoje em dia praticamente, todos tem na sua fórmula. Ora bem, os GOS têm...

Prof → Portanto, é um mercado que esta em crescimento e que não há propriamente um problema com o aumento da oferta desequilibrar... tem várias procuras que estão pouco desenvolvidas.

Eng. → Exatamente. E era isso que eu iria explicar. Estávamos ainda à pouco a falar dos adoçantes sem poder calórico. O que é que acontece é que quando nós pensamos no produto, esse produto tem várias aplicações, nomeadamente os GOS tem várias aplicações em várias indústrias, não só alimentar, como cosmética, ou outras, e tem várias vantagens para a saúde, umas relacionadas com o mesmo efeito, outras relacionadas com outros efeitos. O poder pré-biótico ou o efeito de abaixamento do poder calórico, ou para os diabetes são efeitos diferentes, são propriedades diferentes do mesmo produto. Quando falamos no mercado, nós temos que sempre de nos reportar o efeito que queremos porque é esse o efeito que queremos concorrer. Ou seja, quando falamos no poder pré-biótico, o GOS vai concorrer com os FOS, inulina, com os outros ingredientes com poder pré-biótico. Quando falamos no poder diatético, o adoçante, ele vai concorrer com o aspartame ou com todos os outros produtos...

Prof → Esse tem problemas de ser canceroso, pelo menos o aspartame existe essa...

Eng. → Pois, cada qual tem as suas características, com vantagens e desvantagens. Mas isso também é uma questão de preço.

Prof → E as questões de licenciar isso, como é um produto que já existe, não há problemas de licenciar?

Eng. → Não, o produto existe no mercado e já está estabelecido, e já é conhecido, é usado até formulações infantis. Portanto, é seguro. Na questão do adoçante, aquilo que nós temos de comparar é o poder adoçante por preço, não o preço por kg, é o preço por poder adoçante, e o preço por poder adoçante do aspartame é muitíssimo mais baixo do que o preço por poder adoçante dos GOS. Ou seja, quando os GOS vão concorrer com o aspartame como adoçante, calma, são caros, estamos a falar de um produto caro para a mesma capacidade adoçante. Agora são muito interessantes em produtos que não querem introduzir aspartame, e querem introduzir um ingrediente que tem por exemplo 2 efeitos, o de prevenção de diabetes acompanhado com o efeito pré-biótico.

Adm. → E há outros efeitos e outras aplicações nomeadamente industriais. O GOS na biotecnologia, nas ciências da vida é importantíssimo, por exemplo, se congelarmos células e não introduzirmos no caldo onde estão as células em estado criogênico, se lhe introduzirmos GOS, quando ao descongelamento destas células, a probabilidade de sucesso é de 93%, se não introduzirmos GOS e congelarmos as células, em estado criogênico, se as descongelarmos, a probabilidade é de 32%, só 32% das células é que provavelmente vai sobreviver ao processo criogênico. Se tiver GOS introduzido, 93% em princípio recuperam.

Eng. → É outra área de negócio, negócio dos crio-produtores e que são...

Adm. → Por exemplo, o Danone ativia, os bífidos activos são produzidos na França e é enviado em embalagens cosmeticamente fechadas pelas várias fábricas que a Danone tem espalhadas pelo mundo. Não faz sentido eu fabricar Danones activa aqui em França e espalha-los pelo mundo porque quando chegassem ao destino final, não só iam bastante mais caros, com as barreiras alfandegárias, como o prazo já tinha passado à uma porrada de tempo, e eu podia não ter muito sucesso. Então eles enviam em saquetas. O Danone ativia tem GOS porque, não é para bem à nossa tripa, por acaso é uma consequência, mas para quando eles descongelarem as saquetas biofritizadas de bactérias, a probabilidade de elas sobrevivem é maior. Se não eles tinham de mandar uma tonelada de pó ou da cálc bacteriológico de bífidos activos para terem 300kg de bífidos bons. Assim eles mandam 400kg de bífidos que quando descongelarem, sabem que vão ter 370kg bons. Logo é muito mais eficiente, basta acrescentar o nosso pozinho de perlímpimpim.

Prof → Esta parte não sabia mesmo. Sim, senhora, eu acho que vocês daqui a um bocado...

Adm. → Ainda temos um bocado.

Prof → Ia só deixar um bocadinho para a outra parte que é, a parte estudo de mercado etc., interessa-vos, têm algum interesse nisso, já têm algum...

Adm. → Nós já temos um estudo de mercado à escala mundial para os produtos que vamos produzir, mas já tem 3 anos. Há uma coisa que esse estudo não expressou, que é interessante, que é as barreiras alfandegárias para os diferentes mercados.

Aluno → Quais são os principais mercados?

Adm. → EUA, europa, asia.

Eng. → Tudo vai depender, isto é, a fábrica de Juiz de Fora, provavelmente o mercado brasileiro vai ser suficiente para absorver toda a produção. Isto considerando que o mercado brasileiro de pré-bióticos vai nascer com a disponibilidade do produto.

Adm. → Não vai nascer porque a XPTO está a fazer uma fábrica sem saber da nossa.

Eng. → Mas não é para fazer GOS, é só para fazer proteína.
Prof → Mas eles não têm produtos deste género da Danone...
Adm. → Não mas a Danone está lá, e produz os lá.
Eng. → A Danone tem a Oculte, que é japonesa, é a maior produtora de FOS do mundo.
Prof → Eles não fazem os mesmos produtos pró-bióticos que fazem aqui, no Brasil não têm...
Eng. → Não fazem, nem os pró-bióticos nem os pré-bióticos...
Prof → Os activia da Danone...
Adm. → Há e são caríssimos.
Eng. → Não fazem os ingredientes lá.
Adm. → Porque é tudo importado, por isso é que para eles é caríssimo. Mas a procura é brutal, chega-se lá a um supermercado, a prateleira onde tinha os Activias vazios, e não é porque não tinha, teve mas de manhã passa lá o pessoal e leva tudo. E é caro, mas mesmo assim aquilo vai todo.
Prof → Mas a questão é, quer dizer, se eles vêm cá com os GOS, podem importar o GOS de cá...
Adm. → Não, fazem melhor ainda.
Eng. → Estas a perguntar, o que acontece é que os japoneses, IAKUTO por exemplo ou a Danone produzem os GOS e os pró-bióticos na Europa ou no Japão e mandam para o Brasil para a formulação. Depois lá fazem o iogurte com leite local.
Adm. → Podem começar a compra-lo localmente.
Prof → Mas mandam os GOS misturados com os...
Adm. → No caso da Danone, eles mandam o GOS misturado com o bífido.
Prof → Terá de vir onde vêm o bífido.
Adm. → Exatamente.
Prof → Eles não produzem o bífido lá no Brasil?
Adm. → Não. Mas agora o que a Danone pode fazer é por exemplo comprar o FOS ou o GOS a nós, isto vai para a Europa, eles misturam com o bífido e enviam de volta para o Brasil. E como o GOS, eles podem alegar que o GOS é que é o produto com maior valor acrescentado, é um produto que foi transformado, portanto é um produto brasileiro que vem à Europa, que leva uma transformação e regressa para o Brasil, praticamente não paga imposto.
Eng. → Mas a grande, esse facto é uma oportunidade de venda, ...
Prof → Mas existe essa, até um determinado...
Adm. → Vou-lhe dar um exemplo, nós tivemos uma fábrica de cabos...
Prof → Mas não tem um limite à margem?
Adm. → Não. Nós tínhamos uma fábrica de cabos de fibra ótica no Brasil, era tudo feito no Brasil excepto a fibra. O que é que nós fazíamos, nós preparávamos o cabo todo, pegávamos num tubo que fazia parte do cabo, o tubo ia em bobinas para a Europa, para a Madalena, onde enfiavam a fibra ótica para dentro dos tubos de alumínio. Voltava tudo para o Brasil para agora ser trefilado num cabo num cabo desta grossura, um cabo OPGW. O cabo OPGW é um cabo para raios só que levou fibra ótica lá dentro, vale n vezes mais, a fibra ótica tem um custo na matéria ridículo. Então aquilo vinha do Brasil sem fibra, levava-a e voltava para o Brasil, como era um tubo de alumínio que vinha do Brasil à Europa para levar um XPTO e voltava para o Brasil, a tributação que levava, salvo erro, era de 2%. Se não fosse assim seria de 100%. O que acontece, nós pagávamos 2% ou 3%, não me lembro ao certo, mas sei que era muito baixo, sobre a fibra que nós metemos lá dentro, e a fibra ótica vendia-se a 6\$ dólares o Km, aquilo era 11Km por bobine, portanto estamos a falar de 66 \$ dólares e agora mete-se 5% em cima. Assim não me afetava nada. Chegava lá, fazíamos um cabo, cabo que é vendido a

7 mil dólares. Se o cabo fosse produzido aqui em Portugal e enviado para o Brasil, pagávamos 100% de impostos. Conclusão, eles chegavam lá e para vender no mercado brasileiro, ele tinha de conseguir fazer o produto por 3,5 mil dólares, porque se fizesse por mais de isso, já não era competitivo no Brasil. Porque com 100% de impostos, nós lixávamo-nos. Isto é uma oportunidade para as empresas tecnológicas da Europa, pegarem num produto made in Brasil, trazerem-no cá, darem-lhe uma transformação e voltar para lá, e só pagam sobre o valor acrescentado da matéria-prima. Só que o produto final é o valor superior à soma dos diversos factores.

Prof → Sim porque também tem a marca em cima e tudo mais.

Eng. → Depois também há outra questão, que é: a venda destes produtos no Brasil vai permitir que as empresas brasileiras ou sul-americanas comecem a produzir produtos da mesma gama. Que hoje em dia não conseguem.

Adm. → Portanto, aumentar o valor acrescentado dos seus produtos.

Eng. → Hoje em dia, iogurtes bio, por acaso já há, mas...

Prof → Mas a minha questão é com os bio, eles não conseguem fazer os bio, porque não tem os GOS ou porque também não têm o bídus, ou seja, não dominam a...

Adm. → Têm as 2 coisas. Mas há uma coisa também importante que é preciso perceber-se que é o mercado brasileiro. O mercado brasileiro de coisas finas é extremamente pequeno, o brasileiro gosta de produzir produto para o “povão”. É o famoso gelado de pauzinho, que é água misturado com corante e um bocado de açúcar porque é o que o povão consome. Quantos de nós aqui é que comem haagen-dazs por ano? Come-se 1 boião por ano para fazer um jantar gourmet, se esta marca depende-se de nós, já tinha ido à falência. Aqueles gelados da Olá na praia, quantos nós comemos por ano? É outra coisa, lá esta, o brasileiro aposta muito no volume e pouco na qualidade, nós fomos falar lá com um produtos de gelados, um grande produtor de gelados no Brasil, nos propusemos fazer uma parceria com eles para fazer um gelado delicioso e que ainda faz bem à saúde, o empresário rejeitou alegando que o seu mercado quer pão com manteiga, arroz com feijão.

Prof → A ideia que eu tenho, na última vez que eu lá tinha estado foi em 2005 mas agora estive em Minas Gerais e fiquei muito impressionado com, eu tive lá com uma colega minha de Nottingham que é professora universitária, e a última vez que eu tinha lá estado, em Portugal nos anos 80, ela e o marido, 2 professores universitários tenham um carro que o partilhavam, o carro tinha 8 ou 9 anos, estava a andar mas era, mas era este género de coisas que eu me lembro perfeitamente em Portugal nos anos 80 era assim. E de repente agora cada um deles tem um carro novo, 1 com 3 anos e outro 4, vão jantar a restaurantes gourmet em que eu paguei mais do que pago aqui, foi um dos melhores restaurantes lá de Belo Horizonte, um italiano que fica por baixo do parlamento, uma coisa. Eu depois vi aquilo numa revista qualquer, que estava muito bem cotado e de facto comeu-se muito bem.

Adm. → Mas há um problema grave no Brasil...

Prof → Mas a ideia que eu tenho é que há muitos consumidores de uma certa classe média, que à 5 ou 10 anos atrás estava muito fora disso, era pão com manteiga e que neste momento esta a começar a ter acesso a outras coisas. E não sei se em produtos para crianças, porque uma pessoa quando começa a ter preocupações, as crianças é a 1ª coisa e o Brasil é dos sítios que teve maior quebra de natalidade. A classe média do Brasil é dos sítios que teve maior quebra de natalidade. A classe média do Brasil tem menos filhos do que a classe média europeia.

Adm. → Sabes porque, tem dinheiro para comprar televisões agora. Mas é mesmo.

Prof → E não tem dinheiro para comprar casas grandes, porque são muito caras. Mas a verdade é que eu não sei se esta estratégia de qualidade para crianças não é uma preocupação...

Eng. → Isso era aquilo que nós pensávamos, nós quando fizemos a análise, pensamos no mercado de classe média brasileiro esta a comprar isto, víamos os produtos da Danone desaparecerem das prateleiras mas a verdade é que temos de olhar para a mentalidade dos empresários. E a mentalidade dos empresários não muda assim.

Prof → Mas eles não têm leite para crianças deste género com FOS e GOS?

Eng. → Têm...

Adm. → Mas sabes que marca, Nestlé. Vamos perguntar a um empresário local, ele responde arroz com feijão é o que agente quer.

Prof → Mas o arroz com feijão quer dizer, a classe média baixa brasileira o que é que dá às crianças.

Eng. , Adm. → Arroz com feijão.

Adm. → Só a classe altíssima é que compra, e digo-te uma coisa, tem de ser grife estrangeira, uma marca estrangeira. Sabes como eles fazem a seleção dos produtos, vais a um restaurante de top, isso vez pelo menos nas cartas dos vinhos, põem uma carta de vinhos em frente a um brasileiro e ele olha para o vinho, se ele escolher com o dedo, olham para o nome e acompanham com o dedo, e quando o número começa a ser interessante, “este deve ser bom”, não fazem a mínima ideia o que é que estão a beber, sabem é que é caro, se é caro assumem que é bom, e as vezes enfiam cada barrete. Estava lá um tipo brilhante que estava a mandar vir um XPTO ou supostamente XPTO, em São Paulo, um beaujolais nouveau reserva de 2005, não existe semelhante coisa, um beaujolais nouveau toma-se no próprio ano caso contrário esta estragado e não vale um tostão furado, e ele com uma lata do caraças quer um beaujolais nouveau reserva de 2005.

Prof → Acho que ele não entendeu a parte de beaujolais...

Adm. → Conclusão, mostra a ignorância. Eu levei daqui de Portugal uma vez,...

Prof → Eu tive ontem numa conferencia muito interessante com o Sergio Rebelo, ele dizia que nos vinhos cá em Portugal temos a mania de querer vender o que nós sabemos o que é bom, e não o que os consumidores querem. E todos nós dizemos o pior do mateus rose, que é um produto que eles adoram e fez sucesso. Se eles gostão, ele estava a dizer que ao contrário, a Moet Chandon por exemplo estava agora a produzir vinhos para a China doces que qualquer europeu pega naquilo “é pá isto é mesmo uma coisa para senhoras que não percebem nada disto...”

Adm. → Lambrusco é coca-cola a partir de uvas. Desenhado especificamente para o mercado americano. O americano gosta de pizza com coca-cola, então chegam ao cúmulo nos restaurantes mandarem vir vinho para armar o pingarelho e pedirem gelo e açúcar para por no vinho. E eu assisti isto em Évora e eu assustado. Então os italianos que não são burros nenhuns, são muito espertos, fazem um vinho de raiz desenhado para o mercado americano que vai ao gosto deles. É uma surrapa que os europeus torcem-se todos a beber aquilo mas os americanos adoram e é isso que interessa, para a China vai ser a mesma coisa. O que não lhe podem chamar é vinho, chamem-lhe sumo de uva destilado ou fermentado, o que eles quiserem, mas não lhe chamem vinho porque é um insulto.

Prof → É um insulto mas vendem. Quando eu tive na Nova Zelândia, o tipo que estava lá a apresentar os vinhos...

Adm. → Mas os neozelandeses percebem de vinhos.

Prof → Sim, mas isto era um australiano do instituto de investigação, o tipo passava de questões técnicas e de evolução de uvas para questões de mercado, tipo fazia ali uma

integração das coisas de facto com uma pinta do caraças, e uma coisa que ele dizia era que vinhos mais fracos com menos grau alcoólico é os que mais estão a crescer no mercado etc., e várias outras coisas deste género.

Adm. → São fáceis de beber. No Brasil, neste momento, no norte do Brasil à um refresco de vinho, há um pirolito, lembraste do pirolito de antigamente que era uma garrafa que tinha um berlinde, no Brasil há outra vez...

Prof → Os vinhos da vergonha ou o conterron são vinhos menos alcoólicos, menos encorpados, muitas vezes não são maus, são tidos como bons, e qualquer gastrónomo diz que aquilo é bom para comer com frango ou ect.

Adm. → O vinho foi desenhado para acompanhar a comida assim como a comida para acompanhar o vinho.

Prof → Uma pessoa não está sempre a comer borrego com vinho do Alentejo com 14 de grau.

Eng. → Mas aí há uma questão importante que também tem a ver...

Prof → Mas eu sou portuga na minha apreciação de vinhos, portanto eu discordo deles, mas se eles quiserem que eu venda, eu concordo com eles, não é?

Adm. → Portanto, nós no Brasil...

Eng. → Deixa-me só dizer uma coisa, deixa-me só fazer aqui uma ponte para aquilo que estávamos a falar de negócios. Que é assim, tem precisamente a ver com isso, tu olhas para o mercado brasileiro e tu vês 80% da população ou 90%, é muita gente, que bebem essas “surrapas” e não bebem o vinho de qualidade. E esse é o grande mercado...

Prof → Mas também bebem mais cerveja do que vinho...

Eng. → Mas o vinho é fino, e nós chegamos a levar vinhos para famílias desse género, desse extrato social, e que não gostaram. Eu levei vinhos razoáveis portugueses e deixaram de lado, não beberam e bebiam as “surrapas” brasileiras. Ou seja, o empresário brasileiro, por regra geral, está a produzir para esta faixa, que é a faixa que para ele sempre produziu e é onde tem a grande produção e é para onde está visado. O que é que ele quer, baixo custo de produção para conseguir chegar ao mercado com vinhos baratos que dizem vinho. Por outro lado, tu podes pensar, mas há outro mercado que compram os vinhos europeus, há um mercado que sabe, há lá gente que sabe, que sabe escolher. E esse mercado que sabe é a oportunidade para os europeus porque, apesar de ter 10% ou 20% no máximo da população, comparado com a população europeia, é muita gente, e pagam um preço brutal...

Prof → Mas também têm barreiras à entrada...

Eng. → Mas pagam.

Adm. → Não querem saber delas. Eu tenho um amigo meu...

Prof → Eu estive na Argentina e o vinho é bem mais barato.

Adm. → Aquele senhor que está naquela fotografia, o sueco, viveu aqui em Portugal seis anos e chegou cá, começou a ver o nosso vinho e achou-o forte. Achou tudo forte: o café, a cerveja, o vinho... Conclusão: começou a gostar. Saiu daqui e foi para a Itália. Chegou à Itália e chegou à conclusão que o vinho bom e que efetivamente gostava era o português. Começou a importar via “nets”, a fazer compras em Portugal e fazer entrar na casa dele em Padova, em Itália. Agora foi viver para os EUA. De lá importa e diz que não quer saber o preço, ele diz: “Eu sei o que eu gosto e acabou. Eu já não tenho idade para o bom, quanto mais o mau.” Portanto, só bebe o que ele gosta e é vinhos portugueses. E não quer saber o preço, ele manda vir e paga os impostos que forem precisos. Não lhe interessa; ele quer o vinho...

Prof → Eu também tenho amigos que importam pela net...

Adm. → ... Deixou de beber, ele quando disse isto ao italiano, até se torceu todo. “Eu deixei de beber ‘surrapas’ e nomeadamente Martini, agora só bebo vinhos do Porto.” O

mercado está cheio de oportunidades. Uma das oportunidades que os países europeus têm, de pequena produção, como no caso de Portugal, é, como tem jóias, é vendê-los como jóias. É um mercado deste tamanho, é, mas é o mesmo mercado da Rolls-Royce e da Volkswagen. A Coca-cola é mercado Volkswagen, os vinhos portugueses são mercado Rolls-Royce. Quem quer, paga o que for preciso e toma cada garrafa como se fosse um tesouro.

Prof → O problema é que no mercado chinês, que é um mercado particularmente pouco informado,...a França...

Adm. → Deixa-os continuar! Por quê? Nós, em Portugal, não temos produção que chegue para o bom, agora, para o mau, junta-se açúcar e manda-se para a China, manda-se para o Brasil, e consomem tudo. Agora, o bom, e eu acho que Portugal deve continuar a apostar, e, por exemplo, São Paulo, Rio, Brasília, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná têm ali elites sociais que já têm o conhecimento suficiente para valorizar e apreciarem este tipo de produtos.

Prof → Havia lá no supermercado vinhos portugueses, às vezes algumas marcas, assim, menos que aqui, que já estão um bocado...

Adm. → Passadas. Por exemplo, o grande sucesso no Brasil é o Cartuxa e o Pêra-Manca. Por quê? Porque têm nome, por exemplo, há uns tempos atrás, e eu levei uma garrafa comigo, daqui, de uma produção de um amigo nosso. Um monocasta Syrah que me custou a módica quantia de 3,10€ a garrafa, na Makro. Levei-as comigo no avião, cheguei lá, fomos para a fazenda deles. O fazendeiro levou-nos para a adega dele, dizendo que tinha vinhos fantásticos, da Nova Zelândia, Austrália, Chile, Argentina, só vinhos fantásticos. Então, eu disse que tinha trazido uma para provarmos. “Então, vamos fazer o seguinte, eu vou abrir os meus e vou deixa-los ali à espera. Entretanto, vamos beber o bom, porque aquele é fraco.” É como as bodas de cana, deixa-se o melhor para o fim. Bem, ele começou a ir buscar aquelas coisas maravilhosas, os monocastas australianos, os Carmenéres do Chile, aquelas coisas maravilhosas, e toda a tropa que estava lá à volta, tudo a degustar dizendo os preços: 2.000 dólares esta, 1.500 dólares, este é o Chateau Lafite que custou não sei quanto e teve de vir escondido na mala, este é um Chateau La Tour; tudo ali a espirrar canivetes. O último dos 8 vinhos que estivemos ali a provar, no fim, peguei na minha garrafa: “Temos aqui um XPTO que é uma especialidade, monocasta e tal, vamos lá experimentar o animal.” Por acaso não era monocasta, era uma mistura de Touriga com Aragonês. Estava aberto, esteve ali a oxidar, a oxidar-se um bocadinho, copos de balão a servir. Bem, as críticas; não sei se já estavam com os copos ou o que é que foi. As críticas é que era fabuloso, e é. Então, eu disse: “Vamos fazer o seguinte: ninguém viu o rótulo, isto está tudo aqui com guardanapo à volta, então vocês vão me dizer de onde é este vinho, quais são as castas e quanto é que chove.” Eram só especialistas na matéria. Eu disse para ninguém falar para todos escreverem porque assim, fica escrito. Ninguém acertou nem perto. O tipo que acertou mais perto, estava a 1.500 Km de distância, disse que era da zona de Bordeaux. Quanto à casta, ninguém acertou, e o preço muito menos. Era tudo “Ah, isto deve valer para aí 1.800 dólares cada garrafa”. Eu disse: “Não, meus amigos, por 3,10€, é made in Portugal, Touriga Nacional com Tinta, de origem na região do Douro. Querem melhor?”. Pediram logo para eu arranjar algumas para eles, eu falei para eles irem à net, encomendarem, pagarem os impostos, e podem até beber uma por dia. O que significa que o conhecimento vínico deles é muito reduzido, ou seja, baseia-se no preço. Sabem apreciá-lo, mas ainda estão na sua infância. Têm muito para andar. E tal como nos vinhos, o Brasil está atrasado, nos outros produtos idem. Por quê? Porque ainda não valorizam certas coisas. E muito bem, porque se formos a ver o Brasil tem frutas maravilhosas. Para que é que ele terá lá a tomar oligossacarídeos ou outras coisas? Tem

frutas que fazem muito melhor. Agora com o poder econômico a crescer, eles começam a querer só a famosa fruta tropical, que é a maçã, a pera, a cereja. São frutas tropicais, a fruta deles eles não querem.

Prof → Eu vi lá castanhas no mercado de Belo Horizonte a um preço completamente...

Aluno → É o tremosso, a 40 reais o quilo, no mercado municipal de São Paulo.

Adm. → Eu vou para o Brasil vender tremosso. Aquilo é de caras! Cria-se em sequeiro, ainda faço umas notas.

Prof → Mas queriam que se pegasse no estudo que já tivessem e atualizasse... essa parte teria de ser orientada pelo Nuno...Mas só se houvesse interesse nisso, eu acho que era...

Eng. → É assim, a informação é conhecermos as barreiras alfandegárias para os diferentes blocos econômicos...

Adm. → E evolução do mercado. Se o mercado está mais propenso a determinados tipos de sacarídeos. Toda a informação; a informação é sempre bem vinda.

Eng. → Eu acho que o que vocês têm que se preocupar é com a tese do Aluno. É esse o objetivo. Manuel, estrutura a tese. Se for uma área interessante para avançar, nós temos interesse e apoiamos. Mas decidam em função da tese.

Adm. → Das necessidades da tese. Nós temos tudo, quase tudo o que precisamos. Agora, se vierem aqui dar de bandeja, um estudo de mercado onde se analisam as tendências, as apetências do mercado, as barreiras alfandegárias, só podemos agradecer.

Prof → Não, podia ser algum aspecto específico do mercado ou qualquer tipo que tivesse ficado por estudar, ou qualquer coisa que houvesse...

Eng. → Isto existe sempre. É sempre informação muito útil.

Prof → Não, é que essa parte teria que ser orientada por ti, portanto, teria de haver algum interesse muito...

Eng. → Sem problemas alguns. Faz o que tem interesse para a tese. Se tiver, nos falamos a partir daí, mas tem de partir da iniciativa do Aluno fazer-me as perguntas a mim. Se houver interesse, avancem, vamos para isso e eu estarei disponível para ajudar no que for preciso.

Adm. → Se houver lá alunos que queiram fazer a tese de Doutoramento também sobre os PALOP's, venham elas. Estamos a pensar, não em Angola, nem em Moçambique, queremos os outros PALOP's, porque aqueles que todas falam já estão minados. Eu quero aqueles que ainda ninguém caiu em cima. É como o Américo Amorim: é o primeiro a entrar e o primeiro a sair. Foi o primeiro a chegar a Angola e foi o primeiro a sair. Foi o primeiro a entrar em Moçambique e aposto que será o primeiro a sair. Os bancos foi o primeiro a entrar e o primeiro a sair. Na imobiliária, o primeiro a entrar e o primeiríssimo a sair, quando vendeu aquilo tudo à Charmatan.

Prof → Agora eles estão com aquele Centro Comercial em Braga, que nunca mais vai abrir, com um investimento a uma escala...

Adm. → Dolce Vita. A caminho do Kartódromo, quando vais em direção ao estádio.

Eng. → E é do Américo?

Adm. → Não, a imobiliária.

Prof → Eu não sei se já estava a construir aquilo quando vendeu, mas acho...

Adm. → É posterior.

Prof → Ele vendeu uns tantos e deu imenso dinheiro. Agora vendeu o conceito...

Adm. → O Américo nesse aspecto é um homem com muita visão estratégica e ele sai na subida e entra quando aquilo está resvés. Ele nunca sai quando houve a infecção, ele sai antes, o que é uma vantagem. É que quem entrou ainda tem tempo para ganhar algum. Vai achar que ainda fez um bom negócio porque ainda vai ganhar mais algum. Agora tem é que despachar aquilo rapidamente para outro porque, se não, já vai apanhar a parte de descida da montanha russa. Depois vai aos solavancos até lá abaixo.