

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

MAIARA DE SOUZA MATOS VICENTE

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: A ESTRATÉGIA DE
TRAMPOLIM APLICADA AO CASO DE PORTUGAL

Florianópolis, 2018

MAIARA DE SOUZA MATOS VICENTE

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: A ESTRATÉGIA DE
TRAMPOLIM APLICADA AO CASO DE PORTUGAL**

Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

Florianópolis, 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 à aluna Maiara de Souza Matos Vicente na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Seabra

Profa. Dra. Iara Costa Leite

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, José Brás e Sinara, principalmente pelo amor incondicional e por me proporcionarem tudo que precisei para chegar até aqui, por apoiarem todas as minhas decisões, mesmo que elas me levassem para lugares cada vez mais distantes fisicamente.

Ao meu irmão André, que dividiu desde os momentos mais felizes aos mais difíceis da minha vida e à minha irmã Graciele, que, mesmo à distância, vibrou comigo minhas conquistas.

A todos os amigos que compartilharam tanto e estiveram comigo durante todos os anos de UFSC, em especial Isabel, Fernanda, Lucas, Mariana, Vanessa, Victor e Zé. Aos amigos de Valencia por terem vivido uma etapa tão importante comigo. À galera do OLDPRAIA que fez a etapa final desse trabalho se tornar menos estressante. Cada momento será guardado e lembrado com muito carinho.

Ao meu orientador, Fernando Seabra, que me acompanha desde o início da graduação e que sempre se colocou à disposição para me direcionar na realização desta monografia.

A Deus, por ter me concedido o dom da vida.

RESUMO

As empresas brasileiras vêm buscando cada vez mais consolidar seu espaço no cenário econômico mundial. A possibilidade de adquirir novos consumidores, conquistar novos mercados e diversificar seus produtos torna o mercado internacional atrativo para as empresas que procuram maior reconhecimento e competitividade. A internacionalização entra neste contexto como uma estratégia a ser utilizada para que as empresas possam atingir as metas desejadas. Este trabalho tem o intuito de explorar as teorias tradicionais de internacionalização, representadas aqui por meio do viés comportamental do Modelo de Uppsala e do viés econômico do Paradigma Eclético de Dunning. A análise é complementada através da abordagem da estratégia de trampolim, que pode ser adotada como modo de entrada em mercados ou regiões estrangeiras culturalmente próximas às empresas que buscam se internacionalizar. A proximidade cultural é um fator relevante na hora de escolher o mercado no qual se inserir e para identificar países que sejam próximos culturalmente. Por essas razões, as dimensões culturais estabelecidas por Geert Hofstede são apresentadas para contextualizar esse fator dentro da pesquisa aqui proposta. Portugal foi escolhido como país trampolim para representar a estratégia especificada no trabalho e, a fim de justificar sua escolha, são trazidos resultados acerca dos fatores atrativos que o país apresenta, incluindo fatores econômicos, incentivos governamentais e especificidades de mercado como os principais setores e clusters de atividade da indústria portuguesa são apresentados neste estudo. Por fim, para exemplificar a abordagem da estratégia de trampolim aplicada ao caso de Portugal, são comentados brevemente os casos de inserção no mercado português por parte de duas empresas brasileiras, Embraer e O Boticário, comprovando que no caso da primeira a estratégia trampolim se aplica, enquanto no segundo caso não se comprova o uso dessa estratégia.

Palavras-chave: Internacionalização; Cultura; Estratégia Trampolim; Portugal.

ABSTRACT

Brazilian enterprises have been trying to consolidate even more their space at the global economy scenario. The possibility to acquire new consumers, conquer new markets and diversify their products, makes the international market an attractive place for companies that look for a greater recognition and more competitiveness. The internationalization process enters in this context as a strategy so that enterprises can achieve their goals. This work aims to explore traditional theories of internationalization, represented here through the behavioral school of the Uppsala Model and through the economic school of the Eclectic Paradigm of Dunning. The analysis of those models will be complemented through the approach represented by the springboard strategy, which can be adopted as an entry mode in foreign markets or regions that share a cultural proximity with enterprises that seek to internationalize themselves. The cultural proximity is a relevant factor to be considered at the time a company needs to chose the market in which it will invest and to identify countries that are culturally close. For those reasons the cultural dimensions established by Geert Hofstede will be presented to contextualize this factor inside the research proposed here. Portugal was chosen as a springboard country to represent the strategy specified in this work, and to justify the results about attractive factors, including economic factors, governamental incentives and market specificities as the main sectors and clusters of activity in the portuguese industry, are addressed in this study. Finally, to exemplify and validate the approach of the springboard theory applied to Portugal, the cases of two brazilian companies that entered in the portuguese market, Embraer and O Boticário, are briefly commented.

Keywords: Internationalization; Culture; Springboard Strategy; Portugal.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo do País Trampolim | 22 |
| Figura 2 – Regiões de Portugal | 53 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Classificação das EM MNEs segundo Luo e Tung (2007) | 24 |
| Tabela 2 – Acordos Bilaterais de Cooperação entre Brasil e Portugal | 27 |
| Tabela 3 – Acordos Bilaterais de Reciprocidade e Facilitação entre Brasil e Portugal | 30 |
| Tabela 4 – Indicadores macroeconômicos de Portugal | 40 |
| Tabela 5 – Regiões de Portugal e seus setores de destaque | 53 |
| Tabela 6 – Comparação dos casos da Embraer e O Boticário | 62 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Dimensões culturais de Hofstede – comparação entre Brasil, França, Alemanha e Portugal | 34 |
| Gráfico 2 - Investimento Direto Estrangeiro entre Brasil e Portugal, 2008 a 2017 | 41 |
| Gráfico 3 – Balança Comercial de Bens e Serviços de Portugal com o Brasil de 2008 a 2017...42 | |
| Gráfico 4 – Evolução do número de projetos de investimento direto estrangeiro em Portugal de 2013 a 2017 | 44 |
| Gráfico 5 – Intensões de investimento no curto prazo entre países europeus | 45 |
| Gráfico 6 – Tipo de Investimento em Portugal em 2017 e 2018 | 56 |
| Gráfico 7 – Áreas de atuação das multinacionais brasileiras no exterior | 58 |
| Gráfico 8 – Áreas de atuação das franquias brasileiras no exterior | 59 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 8 |
| OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS | 10 |
| METODOLOGIA | 11 |
| 1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS | 12 |
| 1.1 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO | 12 |
| 1.1.1 Modelo de Uppsala | 13 |
| 1.1.2 Paradigma Eclético de Internacionalização | 14 |
| 1.2 MODOS DE ENTRADA..... | 15 |
| 1.2.1 Exportação | 15 |
| 1.2.2 Vias Contratuais..... | 17 |
| 1.2.3 Alianças estratégicas internacionais..... | 17 |
| 1.2.4 Investimento Direto Estrangeiro (IDE) | 18 |
| 1.3 ESTRATÉGIA TRAMPOLIM | 20 |
| 2. RELAÇÕES BILATERAIS ENTRE BRASIL E PORTUGAL | 26 |
| 2.1 ACORDOS BILATERAIS ENTRE BRASIL E PORTUGAL | 26 |
| 2.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE ENTRE BRASIL, PORTUGAL, FRANÇA E ALEMANHA | 32 |
| 3. AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE DE INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS EM PORTUGAL | 37 |
| 3.1 ATRATIVIDADE DO MERCADO PORTUGUÊS..... | 38 |
| 3.1.1 Indicadores macroeconômicos..... | 39 |
| 3.1.2 Outros indicadores de atratividade..... | 42 |
| 3.2 INCENTIVOS E APOIO AO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO EM PORTUGAL | 46 |
| 3.2.1 Regulação de investimentos | 46 |
| 3.2.2 Incentivos e programas para investimento | 48 |
| 3.2.3 Facilidades para emigrantes..... | 51 |
| 3.3 PRINCIPAIS SETORES E CLUSTERS DE ATIVIDADE..... | 52 |
| 3.4 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS BRASILEIROS | 57 |
| 3.4.1 Principais áreas de atuação de empresas brasileiras no exterior..... | 58 |
| 3.4.2 Empresas brasileiras que atuam em Portugal | 60 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO | 64 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 67 |

INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem se mostrado, nas últimas três décadas, uma oportunidade para a adaptação das necessidades relacionadas às demandas e à manutenção da competitividade geradas pela crescente globalização dos mercados, representada por menores barreiras comerciais e uma maior integração quanto ao acesso por parte dos consumidores (com a redução dos custos de transporte e do comércio digital, por exemplo). Deu-se assim a busca por novos consumidores, insumos e diferentes mercados, trazendo novos desafios e maior concorrência para as empresas que buscavam se expandir. A globalização não só trouxe oportunidades de negócios, como também abriu espaço para compradores mais exigentes (CAVUSGIL; KNIGHT; REISENBERGER, 2010). Esses acontecimentos trouxeram à tona a necessidade de buscar padrões e métodos de inserção no mercado global e, a partir disso, os estudiosos de diferentes escolas passaram a propor estratégias de internacionalização.

Entende-se a internacionalização como um processo pelo qual uma empresa passa a se envolver em operações que vão além do seu país de origem, podendo essas operações serem relativas à produção ou às vendas de produtos ou serviços (DIB, 2008). Dentro do escopo acadêmico surgiram duas abordagens para tratar dos processos envolvidos na internacionalização de empresas, uma de viés comportamental, representada aqui pelo Modelo de Uppsala e outra de viés econômico, representada pelo Paradigma Eclético de Dunning. A partir desses modelos, outros autores trouxeram suas contribuições para os estudos da internacionalização, como é o caso de Pla-Barber, que introduziu os conceitos de país trampolim e filial trampolim que serão abordados neste trabalho.

A inserção em novos mercados é influenciada por dois aspectos muito significativos: a distância física e a distância cultural. Com a globalização, as novas tecnologias e os eficientes serviços logísticos, a distância física passou a ser um obstáculo menos difícil de ser ultrapassado. Contudo, a cultura é considerada aqui um forte determinante na hora de fazer negócios, pois todos os mínimos detalhes devem ser levados em consideração para que uma negociação não seja comprometida por ações relacionadas às adversidades presentes em cada cultura. A fim de tornar possível uma análise sobre o comportamento organizacional das diferentes sociedades, Geert Hofstede introduziu suas dimensões culturais nacionais que tornam possível comparar qualitativamente, até certo ponto, as características apresentadas pelas sociedades dos países dentro dessas dimensões.

Diante dessa situação, muitas vezes, os países acabam buscando mercados nos quais a proximidade cultural é maior, tendo em vista uma adaptação mais fácil da cultura de sua empresa ao novo mercado. Este fato pode ser representado, por exemplo, pelo caso de empresas brasileiras que se inserem no mercado português devido ao fator linguístico e ao processo histórico que envolve os dois países. Portugal vem se destacando no cenário pós-crise econômica de 2008 como um país socialmente estável, diversificado, relativamente inovador e que vem buscando aumentar cada vez mais seu espaço de influência dentro da União Europeia. Já as empresas brasileiras, mesmo que de forma mais lenta, vêm procurando encontrar seu lugar e se consolidar no ambiente global desde que o mercado nacional se abriu de uma forma mais significativa a partir da década de 1990.

Levando-se em consideração as constatações acima, foi percebida a necessidade de explorar os diferentes temas relacionados à internacionalização, trazendo como foco as empresas brasileiras que utilizam Portugal como país trampolim para que consigam, em um segundo momento, atingir os mercados dos diferentes países que compõem a União Europeia.

Este trabalho é composto de três capítulos. O primeiro abordará os modelos clássicos de internacionalização de empresas, os diferentes modos de entrada utilizados para a inserção no mercado internacional e trará ainda um dos conceitos chave para esse trabalho, representado pela estratégia trampolim. O segundo capítulo apresentará brevemente um resumo dos acordos bilaterais existentes entre Brasil e Portugal e em seguida será feita a análise das dimensões culturais nacionais de Geert Hofstede, comparando as seis dimensões em função de quatro países distintos. Por fim, o terceiro capítulo, de extrema importância para o alcance dos objetivos deste trabalho, irá apresentar uma análise dos indicadores que fazem com que Portugal possa ser considerado um país atrativo para investimentos, sob uma perspectiva direcionada para a inserção de empresas brasileiras no mercado português, abordando os fatores macroeconômicos, incentivos, questões regulatórias e os principais clusters e setores deste mercado.

OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar se as empresas brasileiras podem utilizar Portugal como país trampolim para futuramente atingirem outros mercados estrangeiros utilizando a estratégia de trampolim como meio de internacionalização.

Os objetivos específicos do presente estudo se dividem em:

- a. Abordar as teorias tradicionais de internacionalização e os modos de entrada de empresas nos mercados estrangeiros.
- b. Identificar as relações bilaterais estabelecidas entre Brasil e Portugal; analisar e comparar as dimensões culturais propostas por Geert Hofstede diante da aplicação dos conceitos a diferentes países.
- c. Explorar os fatores que poderiam tornar Portugal um país atrativo aos investimentos de empresas estrangeiras que buscam se internacionalizar.

METODOLOGIA

Tendo em vista o cumprimento dos objetivos desta monografia, o método de pesquisa utilizado no presente trabalho buscou explorar, por meio do levantamento de diferentes fontes científicas, como artigos, teses, monografias, dissertações e livros foi realizado um levantamento de diferentes fontes científicas, como artigos, teses, monografias e livros e, ainda, de diferentes fontes bibliográficas primárias, o conceito de internacionalização a fim de que se possa melhor compreender o tema proposto. Da mesma forma, buscou-se explorar os modos de entrada das empresas no âmbito internacional e as características da estratégia de trampolim diante da visão de autores que abordam esses temas.

Foram utilizados diferentes portais científicos, como Google Scholar e bibliotecas virtuais de diferentes universidades brasileiras para dar base a toda a pesquisa a ser realizada. Ainda, foi feita uma revisão dos acordos bilaterais celebrados entre a República Federativa do Brasil e a República Portuguesa.

Para que fossem aplicados os conceitos teóricos, buscou-se abordar o tema de empresas brasileiras que se internacionalizam em direção a Portugal. Este país foi escolhido devido a reconhecida proximidade cultural determinada por fatores históricos e linguísticos entre Portugal e Brasil, além de ser considerado, por algumas pesquisas abordadas no decorrer deste trabalho, como um país atrativo e que oferece boas oportunidades de investimento.

A metodologia a ser utilizada para guiar este estudo contribuirá teoricamente para o campo de Comércio Exterior e Negócios Internacionais.

1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A busca por uma participação competitiva das empresas no mercado, tanto nacional como internacional, fez com que as empresas passassem a se internacionalizar e se envolver em processos que as levassem para além das fronteiras do país de origem, da mesma forma que a globalização permitiu, por meio da facilitação das trocas no que tange as barreiras comerciais e a diminuição nos custos de transporte, a expansão da procura por novos insumos, mercados alternativos e uma maior variedade de clientes em territórios estrangeiros. No Brasil, a liberalização comercial praticada motivou as empresas nacionais a buscarem um espaço no mercado internacional, o que foi possível a partir da transição do modelo de substituição das importações para a promoção das exportações. Apesar de lento, o movimento em direção ao mercado internacional por parte das empresas brasileiras mostrou evolução com a abertura da economia nacional a partir da década de 1990 (DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

Este capítulo abordará dois dos modelos clássicos de internacionalização, um comportamental e outro econômico, que darão embasamento teórico para o desenvolvimento deste trabalho. Também serão abordados os modos de entrada no mercado internacional, a partir da visão de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). A última seção do capítulo apresentará os conceitos de “país trampolim” e “filial trampolim” relacionados ao processo de internacionalização e abordados inicialmente por Pla-Barber (2012). A estratégia relacionada a esses conceitos será chamada aqui de estratégia trampolim e será utilizada neste trabalho como proposta para empresas brasileiras que querem se internacionalizar rumo à União Europeia, adotando Portugal como país trampolim.

1.1 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Dal-Soto, Alves e Bulé (2014), existem duas categorias nas quais são classificadas as teorias tradicionais de internacionalização: a organizacional ou comportamental e a econômica. A primeira tem origem nos modelos de estágios e foca no comportamento organizacional dentro da empresa para atingir o mercado mundial. Nesta categoria, o comportamento, atitudes e percepções de quem toma as decisões determinam o processo de internacionalização. Já a segunda categoria foca nas variáveis macroeconômicas, microeconômicas e na organização industrial, e as teorias desse âmbito analisam a organização

do comércio e investimento internacionais e da produção. O processo de internacionalização é guiado por ideais mais racionais em vista da maximização dos retornos econômicos. Neste trabalho serão expostas duas teorias clássicas de internacionalização, uma de abordagem comportamental e outra econômica, sendo elas a do Modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) e a do Paradigma Eclético (OLI) de Dunning (1980), respectivamente.

1.1.1 Modelo de Uppsala

No âmbito da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) fizeram o estudo da internacionalização de quatro empresas suecas, o que lhes permitiu afirmar que a internacionalização gradual é característica do processo de expansão externa da maioria das empresas. Eles assumem que, primeiramente, a empresa se desenvolve no mercado doméstico e a internacionalização vem como uma consequência. Os obstáculos que se colocam frente à internacionalização estão relacionados à falta de conhecimento e de recursos por parte da empresa que quer se expandir. Para os autores, esses obstáculos podem ser ultrapassados por meio da tomada de decisões incrementais e pela busca de conhecimento sobre os mercados estrangeiros.

A internacionalização dentro do modelo de Uppsala é composta por quatro estágios que representam o envolvimento da empresa na internacionalização dentro de um processo apresentado por Johanson e Wiedersheim (1975) como cadeia de estabelecimento (*establishment chain*). A seguir são elencadas as atividades relacionadas a cada estágio:

Estágio 1: nesta etapa, a empresa não participa de atividades regulares de exportação;

Estágio 2: passa-se a exportar, por meio de representantes independentes, que se tornam o canal direto que liga a empresa ao mercado, levando as informações necessárias sobre os fatores que podem influenciar as vendas;

Estágio 3: instala-se uma subsidiária ou filial de vendas no mercado estrangeiro e constitui-se um canal de controle dos fluxos de informação entre o mercado e a empresa;

Estágio 4: é estabelecido um maior compromisso com o mercado, por meio da implementação de uma unidade de produção no território estrangeiro.

Johanson e Vahlne (1977) acreditam que a falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros dificulta o desenvolvimento de atividades fora do mercado doméstico e que a falta

de conhecimento pode ser suprida pelas operações no exterior. Essas novas operações são relacionadas à distância psíquica entre os países envolvidos nas relações comerciais. A distância psíquica, por sua vez, é definida pelos autores como “a soma de fatores que previnem o fluxo de informação de e para o mercado. Exemplos disso são as diferenças de linguagem, educação, práticas nos negócios, cultura e desenvolvimento industrial.” (p. 24, tradução nossa¹).

Dentro do modelo analisado pelo estudo da internacionalização de empresas suecas por Johanson e Vahlne (2009), tem-se que conforme as vendas cresciam, os agentes eram substituídos por pontos de venda próprios, que com o tempo eram substituídos pelo estabelecimento da produção no mercado estrangeiro. Outro padrão apresentado por essas empresas era o de que primeiramente a internacionalização começava em mercados onde a distância psíquica fosse menor e iriam se expandir de forma mais gradual para mercados mais distantes nesse aspecto.

Na visão proposta pelo Modelo de Uppsala, para que sejam estabelecidas operações em um país, são necessários dois tipos de conhecimento: o geral e o específico de mercado. O primeiro refere-se aos métodos de marketing e às características de seus clientes, podendo ser conquistado pela experiência de mercado; já o conhecimento específico de mercado trata-se das características específicas, como o clima de negócios, estruturas de mercado, empresas clientes individuais e padrões culturais, e pode ser adquirido pela transferência de um país para outro (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

1.1.2 Paradigma Eclético de Internacionalização

O Paradigma Eclético (OLI) proposto por Dunning (1988) é sustentado por um tripé composto pelas vantagens competitivas da firma, as de propriedade (O - *ownership*), localização (L - *location*), e internalização (I - *internalisation*). O objetivo trazido pelo autor é o de explicar a dimensão e o padrão apresentados pela produção internacional por meio das três forças principais do paradigma. Para Dunning (2001), o paradigma propõe uma metodologia e uma gama de variáveis determinantes para explicar os tipos de atividades que agregam valor a uma empresa.

As vantagens de propriedade (O) são relacionadas àquelas que a empresa de um país possui frente às apresentadas por outra nacionalidade quando se trata do fornecimento a um ou

¹ “*the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development*”.

mais mercados. Pode-se dizer que essas vantagens surgem através do acesso a recursos ou da habilidade de aproveitar do seu uso, junto ao de outros recursos encontrados em consequência da diversificação geográfica, o que beneficia a empresa frente aos seus competidores. Salvar recursos essenciais, garantir a qualidade dos produtos finais, garantir mercados e proteger os direitos de propriedade são alguns dos motivos relacionados à internalização (I) de aspectos do mercado para gerar ou fazer uso de seus recursos agregando valor à empresa. A vantagem de localização (L) refere-se à escolha do lugar onde serão alocadas as atividades que agreguem valor à produção fora do país de origem da empresa (DUNNING, 1988; 2001).

De acordo com Dunning (2001),

o paradigma eclético afirma ainda que a relevância de cada uma dessas vantagens e a configuração entre elas tende a ser específica do contexto e, particularmente, tende a variar entre as indústrias (ou tipos de atividade que agregam valor), regiões ou países (dimensão geográfica) e entre empresas” (DUNNING, 2001, p. 176, tradução nossa²).

1.2 MODOS DE ENTRADA

Quando uma empresa decide se internacionalizar, é necessário que seja escolhido o modo pelo qual irá se inserir no novo mercado, pois isso determina a sua atuação fora do mercado doméstico. Os modos de entrada são tratados por diversos autores e aqui serão expostos os conceitos trazidos por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). Os autores dividem os modos de entrada em Exportação, Vias Contratuais e Investimento Direto Estrangeiro (IDE). A seguir serão apresentados os referidos modos de entrada de maneira mais detalhada.

1.2.1 Exportação

Este primeiro modo de entrada é classificado por ser uma estratégia de produção de bens ou serviços em um país seguido pela venda e distribuição deste produto aos clientes que residem em outros países. A exportação costuma ser uma estratégia adotada inicialmente pelas empresas para se inserirem no mercado externo, justamente por apresentar menores riscos, gastos e exigir um menor conhecimento do novo mercado em comparação às outras estratégias. Normalmente, a empresa mantém as atividades produtivas no mercado doméstico, mas pode conduzir o marketing, a distribuição e o atendimento do cliente no mercado para qual o produto é

² “The eclectic paradigm further avers that the significance of each of these advantages and the configuration between them is likely to be context specific, and in particular, is likely to vary across industries (or types of value-added activities), regions or countries (the geographical dimension) and among firms”.

exportado. Ainda, esses tipos de atividade podem tanto ser realizados pela empresa em si como por distribuidores ou agentes independentes aos quais as ações foram delegadas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Os autores consideram a exportação como uma estratégia de baixo nível de controle das operações no exterior por ocorrer a delegação de uma parte considerável das responsabilidades a distribuidores ou fornecedores estrangeiros. Esse modo de entrada é visto como flexível por possibilitar ao exportador a entrada e saída de mercados de forma mais fácil e que gera menores riscos e custos – em comparação às estratégias mais complexas como o Investimento Direto Estrangeiro (IDE). É comum que a exportação seja realizada nos estágios iniciais de internacionalização, no entanto pode ainda ser realizada diversas vezes durante o processo a partir das diferentes unidades produtivas estabelecidas pela empresa em outras filiais externas que destinem os produtos a outros mercados estrangeiros.

A exportação é dividida em dois tipos: exportação indireta e exportação direta. A primeira se dá por meio da contratação de intermediários que se localizam no mercado doméstico da empresa. Os novos exportadores ou aqueles de menor porte normalmente terceirizam as exportações a fim de que seus intermediários sejam responsáveis por identificar os compradores, enviar o produto e receber o pagamento. Dentro desse modelo de exportação, a principal vantagem é poder ingressar no país estrangeiro sem a necessidade de realizar um investimento em capital fixo, com baixos custos e riscos e ainda assim apresentar chances de realizar vendas incrementais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Em contrapartida, os autores sugerem que a exportação direta se realiza com a contratação de intermediários que residem no mercado externo. Estes intermediários estrangeiros são uma extensão do exportador e realizam a negociação no seu lugar, assumindo para si as funções referentes à cadeia de suprimentos, preços e serviço ao cliente. Sua principal vantagem é de que o exportador assume um maior controle sobre o processo e tem maiores chances de lucrar, assim como possibilita uma maior proximidade com os consumidores e mercados estrangeiros. Contudo, o exportador precisa dedicar mais tempo, pessoal e recursos para desenvolver e administrar suas operações.

Um terceiro tipo de exportação apresentado por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) consiste na instalação de um escritório de vendas ou subsidiária própria para realizar as atividades relacionadas ao marketing, distribuição, promoção e serviço ao cliente no mercado estrangeiro. Aqui a empresa cuida de suas principais atividades diretamente no mercado alvo.

A decisão por esse tipo de exportação geralmente ocorre quando há altas expectativas de gerar um grande número de vendas ou quando se trata de uma importante estratégia de expansão.

1.2.2 Vias Contratuais

O modo de entrada por vias contratuais proposto por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), refere-se ao relacionamento regido por um contrato explícito entre a empresa local e a estrangeira e suas trocas normalmente envolvem bens intangíveis (propriedade intelectual) ou serviços. As vias contratuais são consideradas estratégias de moderado controle sobre os mercados estrangeiros e os modelos mais comuns são representadas pelo licenciamento e pela franquia (*franchising*).

A licença é fruto de um acordo contratual por meio do qual o detentor da propriedade intelectual (licenciador) cede ao parceiro (licenciado) o direito de uso dessa propriedade durante um período de tempo determinado em troca de *royalties* ou outra forma de compensação. Já a franquia é uma forma de licenciamento mais sofisticada, por meio da qual o franqueador permite ao franqueado utilizar um sistema completo de negócio em troca de taxas, *royalties* ou outra compensação (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Algumas vantagens do modelo de franquia trazidas pelos autores são que ele permite a entrada em um maior número de mercados estrangeiros, de forma mais rápida e com baixo custo, sem a necessidade de que se invista altamente em capital; e, uma marca reconhecida pode incentivar as vendas tanto atuais como futuras. Esse modelo foi o adotado para a internacionalização de O Boticário, empresa brasileira do ramo de perfumaria e cosméticos, que será brevemente abordada na última seção do capítulo 3 deste trabalho.

1.2.3 Alianças estratégicas internacionais

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), esse tipo de investimento é colaborativo, ou seja, ocorre por meio de uma parceria entre duas ou mais empresas e insere-se no modelo de IDE, que será tratado a seguir. Os autores classificam essas alianças estratégicas em dois tipos: as *joint ventures* com participação acionária e os investimentos não acionários baseados em projetos. As iniciativas colaborativas proporcionam às empresas contornarem os

altos riscos e custos dos negócios internacionais, e realizarem projetos que vão além de suas capacidades.

As *joint ventures* se formam quando uma das partes não possui todos os ativos necessários para explorar uma oportunidade existente. Dessa forma, o parceiro estrangeiro entra para contribuir com capital, tecnologia, conhecimentos de gestão ou tipo de produto, enquanto o parceiro local proporciona suas instalações para uso, o conhecimento da cultura local, *know-how* de mercado, contatos úteis no governo anfitrião ou matérias-primas essenciais, sendo assim, considera-se que esse tipo de investimento apresenta um alto nível de controle sobre o mercado.

Os investimentos não acionários baseados em projetos detêm um controle moderado sobre o mercado e partem da colaboração entre os parceiros por meio da criação de um projeto com um escopo parcialmente limitado e um cronograma definido, sem que seja criada uma nova empresa. Há combinação de pessoal, recursos e capacidades, e a colaboração é realizada até que o investimento renda frutos ou até que ela não seja mais considerada importante (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

1.2.4 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

Através do IDE, a empresa se estabelece no mercado estrangeiro a partir do investimento de capital ou por meio da adoção de uma fábrica, subsidiária ou qualquer outra instalação, tendo como principal objetivo aumentar sua competitividade no mercado global. Este modelo é apontado pelos autores como uma estratégia de alto controle sobre o mercado estrangeiro, pois estabelecer uma presença física no mercado externo possibilita o máximo controle sobre ele. Este tipo de estratégia é altamente relacionado às multinacionais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

De acordo com os autores, as principais características desse modo de entrada são representadas por um maior comprometimento de recursos, presença e operações no mercado estrangeiro, alcance de eficiência na escala global, envolvimento de riscos e incertezas substanciais, intensidade na hora de lidar com variáveis sociais e culturais presentes no mercado externo e, por fim, se caracterizam pelo esforço em agir de modo socialmente responsável neste mercado. As atividades de IDE são classificadas pela sua forma de investimento (*greenfield*

versus fusões e aquisições), pela natureza da propriedade (subsidiária integral *versus joint venture*) e pelo tipo de integração (horizontal *versus* vertical).

A construção de uma nova fábrica ou nova instalação administrativa ou de marketing, diferentemente da compra de uma instalação ou empresa já existente, é o que caracteriza o investimento *greenfield*. Os governos dos países que recebem os investimentos podem preferir o tipo *greenfield* e muitas vezes até oferecem incentivos para que as multinacionais realizem este tipo de IDE, pois, este modelo proporciona novos empregos e capacidade de produção, facilita a transferência de *know-how* e tecnologia aos cidadãos locais e melhora a conexão com o mercado mundial (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A fusão é um tipo especial de aquisição³ e se dá quando duas empresas se juntam e formam uma nova empresa maior. Elas são mais comuns em empresas de tamanhos similares, pois dessa forma podem integrar suas operações e gerar uma aceleração da aprendizagem e compartilhamento de recursos, aumento de economias de escala, eliminação de atividades duplicadas, oferecer um maior leque de produtos e serviços para venda e maior poder de mercado.

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam que o nível de controle que se deseja possuir no novo empreendimento também pode ser escolhido pelos investidores e isso ocorre por meio da propriedade total ou parcial dos assuntos da empresa (decisões acerca de novos produtos, expansão e distribuição de lucros). Quando se opta pelo controle total das operações, a propriedade integral do negócio é assumida pelo investidor, que passa a controlar o gerenciamento total sobre suas operações. Por outro lado, uma *joint venture* surge por meio do investimento ou compartilhamento de bens de duas empresas ou mais que detém a propriedade conjunta de uma nova empresa; neste tipo de investimento, a propriedade por parte de um parceiro pode ser majoritária, igualitária ou minoritária. Este modelo foi utilizado pela Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica – quando se inseriu no mercado português, por meio da aquisição de 65% das ações da OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal. Este caso será brevemente abordado na última seção do terceiro capítulo deste trabalho.

Por fim, o IDE de integração vertical classifica empresas que possuem mais de uma etapa da cadeia de valor, de tal forma que possa produzir, vender e entregar um produto ou

³ “Uma aquisição implica um investimento direto ou a compra de uma empresa já existente” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 318).

serviço. Já a integração horizontal do IDE caracteriza uma empresa cujas atividades fazem parte de apenas uma etapa de sua cadeia de valor (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

1.3 ESTRATÉGIA TRAMPOLIM

O termo trampolim (“*springboard*”) foi abordado inicialmente por Luo e Tung (2007) e os conceitos de “país trampolim” e “filial trampolim” foram idealizados por Pla-Barber (2012) para explicar a internacionalização de multinacionais europeias em direção à América Latina por meio de filiais estabelecidas na Espanha. Nesta seção estes conceitos serão apresentados e se partirá do pressuposto de que a estratégia trampolim, como será denominada aqui, pode ser aplicada a outras regiões e mercados, e dessa forma se dará o embasamento a um dos objetivos deste trabalho, que é buscar fundamentos para identificar a adoção de Portugal como país trampolim para a internacionalização de empresas brasileiras em direção à União Europeia. Aqui serão expostas as condições necessárias para que um país ou filial exerça o papel de trampolim e, nos capítulos seguintes, serão identificadas essas características que podem tornar Portugal um país apto a exercer esse papel.

A estratégia trampolim é um meio que facilita o crescimento da empresa e ajuda a estabelecer posições competitivas e sólidas no mercado mundial. O *springboarding* se manifesta de diferentes maneiras por meio das EM MNEs (empresas multinacionais de mercados emergentes), que podem utilizar o trampolim para compensar suas desvantagens competitivas, buscando melhores tecnologias ou *know-how* avançado em determinadas áreas, por meio da instalação de filiais em países desenvolvidos; para superar uma desvantagem em áreas como a de base do consumidor, reconhecimento da marca e liderança tecnológica; para superar barreiras comerciais; ou, ainda, para assegurar um tratamento preferencial dos governos de mercados emergentes (LUO e TUNG, 2007).

O conceito de país trampolim (PLA-BARBER, 2012), está relacionado ao ato de alcançar um novo mercado sem que seja necessário investir diretamente nele, sendo esse “um novo atalho, esquecido pela literatura sobre internacionalização, que permite acelerar o processo de entrada de multinacionais em entornos institucionais muito diferentes ao do país de origem” (PLA-BARBER, 2012, p. 16, tradução nossa⁴). A definição do conceito

⁴ “Un nuevo atajo, olvidado por la literatura sobre internacionalización, que permite acelerar el proceso de entrada de multinacionales en entornos institucionales muy diferentes al del país de origen”

cai dentro do escopo das teorias de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977; 2009). O argumento básico dessa teoria é de que o conhecimento e aprendizado em mercados estrangeiros são recursos essenciais para o desenvolvimento internacional de uma empresa e que o conhecimento adquirido pela sua própria experiência no país de destino (VILLAR *et al.* 2017, p. 191, tradução nossa⁵).

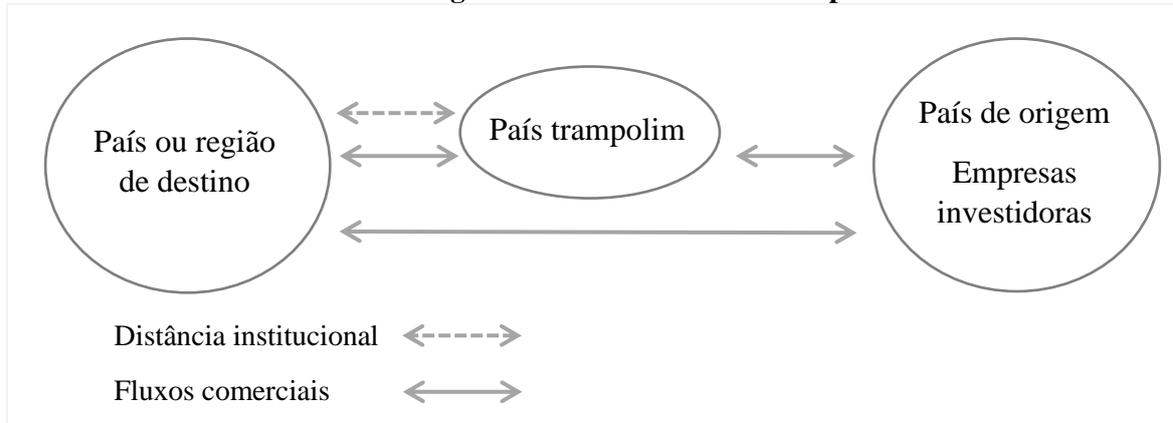
Para ser considerado um país trampolim, são necessárias duas condições: o país deve estar localizado em uma posição intermediária entre o país ou região de destino e o país do qual provém o investimento, de tal forma que a aprendizagem institucional⁶ adquirida no país trampolim possa ser transmitida ao país de destino, favorecendo a formação da legitimidade neste mercado; e, deve apresentar um fluxo comercial significativo com o país ou região de destino, de tal forma que a empresa investidora possa desenvolver um maior conhecimento empresarial e uma rede de contatos no país de destino, a partir do país trampolim.

Diante dessas pré-condições, Pla-Barber (2012) afirma que a Espanha se destaca como trampolim dos investimentos estrangeiros tanto de empresas latino-americanas que querem entrar na Europa como para empresas multinacionais globais que fazem o caminho reverso e visam se expandir para os países latinos. No entanto, este trabalho traz a proposta de adotar Portugal como país trampolim entre Brasil (país de origem) e União Europeia (região de destino). Dentro dos pré-requisitos citados acima, pode-se considerar que Portugal estaria apto a ser um país trampolim para as empresas brasileiras que gostariam de se expandir em direção à Europa. Isso porque o país ibérico se encontra numa posição intermediária entre a América Latina, da mesma forma quando se considera a Espanha como ponte entre Europa e o outro continente citado. Quanto ao requisito de que haja um fluxo comercial entre o país trampolim e a região de destino, Portugal faz parte da União Europeia e o fluxo comercial é constante dentro do bloco, o que valida também este fator. A seguir, a Figura 1 demonstra os fluxos comerciais existentes propostos nesta dinâmica estratégica.

⁵ “falls within the scope of the internationalization process theories (Johanson and Vahlne, 1977; 2009). The basic argument of this theory is that knowledge and learning in foreign markets are essential resources for the international development of the company and that knowledge is acquired through the company’s own experience in the country of destination”.

⁶ A aprendizagem institucional está relacionada ao conhecimento adquirido por uma empresa sobre a cultura de um país, sua língua, tradições, normas, sistema educativo, leis, regras e costumes comerciais (Pla-Barber, 2012, p. 15).

Figura 1 - Modelo do País Trampolim



Fonte: elaboração própria, adaptado de PLA-BARBER, 2012, p. 17.

Para Pla-Barber (2012), o que caracteriza o contexto compartilhado pela Espanha e pelos países latino americanos são a língua comum, as raízes do sistema legal e educativo, a importância dada aos negócios familiares e as relações e instituições informais. Por isso, o autor defende que a forma indireta menos arriscada de se conhecer melhor os mercados da América Latina seriam através da experiência de filiais localizadas na Espanha (como país trampolim). Contudo, o autor afirma que o sentido contrário pode funcionar, ou seja, as empresas latinas podem se transformar em filiais trampolim para aumentar sua influência na Europa, ou, ainda, pode ser aplicado a outras regiões, como na Ásia, onde Cingapura ou Taiwan poderiam apresentar o papel de trampolim para a entrada no mercado chinês.

Da mesma forma, Villar *et al* (2017) acredita que o modelo das filiais trampolim podem ser aplicados a qualquer investimento que aconteça entre regiões distintas, desde que uma estrutura intermediária possa agir como uma ponte entre duas unidades de uma organização presentes nas distintas regiões. Considera-se, por exemplo, que a Turquia seria uma porta de entrada em direção ao Oriente Médio; e, Áustria ou Polônia para entrada na União Europeia.

Segundo Villar *et al* (2017), as dimensões de alcance de mercado e alcance de valor abarcam o papel da filial trampolim, por meio do consenso sobre a existência de três tipos de função: a de unidades que adaptam seus produtos às necessidades do mercado doméstico (subsidiária local); unidades que exploram a tecnologia da multinacional num âmbito global (filiais de vendas e implementadoras); e, unidades que ampliam ou criam novas competências (subsidiárias qualificadas). Já a subsidiária trampolim, como também pode ser chamada a filial trampolim, seria um quarto tipo dentro dessas dimensões. Esse tipo de filial é como se fosse

uma estrutura intermediária que atua com duas funções: sendo uma subsidiária da empresa sede e sendo uma sede em relação às subsidiárias de um país terceiro ou região. No primeiro caso, as diferenças institucionais e culturais são notáveis, enquanto no segundo, a subsidiária atua como uma ponte entre duas regiões.

Diante disso, tem-se que o papel de subsidiária trampolim é determinado pelo estoque de recursos administrativos e financeiros que proporcionem a condução das ações da empresa de um modo flexível. O conhecimento prévio sobre o mercado regional em que se procura atuar é o que determina o reconhecimento das oportunidades oferecidas pela região que está em vista e a determinação em se estabelecer a conexão por meio do trampolim. Sendo assim, propõe-se que quanto maior o conhecimento de uma subsidiária, maior a probabilidade de que seu papel seja de trampolim (VILLAR; DASÍ; BOTELLA-ANDREU, 2017).

Luo e Tung (2007) apresentam a perspectiva de trampolim a fim de mostrar uma vertente da internacionalização de empresas multinacionais de mercados emergentes (EM MNEs). Para eles, essa estratégia de expansão internacional visa a redução das restrições encontradas no mercado doméstico e também a aquisição de recursos, além de permitir às EM MNEs o acesso aos recursos necessários para serem mais competitivas no âmbito global. Os autores sugerem que as EM MNEs usem a expansão internacional como um trampolim para que, dessa forma, consigam adquirir os recursos necessários para competirem de maneira mais eficiente no mercado mundial e para que possam não estar tão suscetíveis às restrições institucionais e de mercado domésticas. Além disso, as EM MNEs têm envolvimento nos fluxos de saída de IDE, pelos quais exercem um controle real e apresentam atividades que agreguem valor em um ou mais países estrangeiros⁷. O artigo foca nas empresas de mercados emergentes que passaram por grandes transformações estruturais no passado recente - China, Índia, Brasil, Rússia e México. As EM MNEs são classificadas em quatro grupos:

⁷ Essa definição exclui empresas relacionadas apenas com importação e exportação ou aquelas que detenham a menor parte em joint ventures (pois não as controlam efetivamente). Excluem empresas que investem majoritariamente em paraísos fiscais a fim de se eximir dos impostos e empresas estatais, cujos objetivos estejam relacionados a política.

Tabela 1 – Classificação das EM MNEs segundo Luo e Tung (2007)

| Grupo | Características das EM MNEs |
|-------------------------------------|---|
| Empreendedores por nicho | Não pertencem ao estado; as ofertas de produtos e cobertura geográfica são mais focalizadas no mercado mundial |
| Aspirantes ao âmbito mundial | Não pertencem ao estado; o foco geográfico e oferta de produtos são mais diversificados no mercado mundial ⁸ |
| Agentes transnacionais | Empresas estatais que investiram fortemente no exterior para seu crescimento (Petrobras e Vale). Normalmente operam em setores estratégicos do país de origem |
| Especialistas comissionados | Empresas estatais cujos investimentos focam em apenas alguns mercados externos nos quais são competitivas ⁹ |

Fonte: Luo e Tung, 2007. Elaboração própria.

Os investimentos externos das EM MNEs, segundo Luo e Tung (2007) podem ser relacionados tanto às pressões sofridas, como à forte presença de competidores, mudanças rápidas na tecnologia e desenvolvimento do produto. Além disso, as EM MNEs podem ser influenciadas pelo governo doméstico, pela boa vontade de players globais de países desenvolvidos a adotar a estratégia trampolim com o fim de vender (ou comprar) ou compartilhar recursos estratégicos.

Argumenta-se que a filial trampolim deve apresentar um significativo conhecimento experimental (união dos conhecimentos institucional e empresarial), que será traduzido em uma vantagem específica. O conhecimento deve ser: relevante, agregando conhecimento tácito (de difícil codificação), que seja específico do contexto local e desenvolvido por meio das informações adquiridas do país; especializado, único da filial em questão no contexto da multinacional; e, deve ser reconhecido pela empresa matriz e pelas outras filiais existentes, ou seja, quando a filial se torna um centro de referência por suas capacidades e competências específicas. O papel de trampolim caracteriza uma filial que apresente potencial na formulação de estratégias e na aplicação de decisões nos países ou regiões de destino (PLA-BARBER, 2012).

⁸ A Embraer entra nessa classificação

⁹ Eletrobrás e Banco do Brasil entram nessa classificação

Por fim, destaca-se (PLA-BARBER, 2012) que as vantagens de filiais trampolim seriam mais notáveis nos setores de prestação de serviços que nos setores industriais, devido ao fato de que o primeiro está mais envolvido com o conhecimento institucional - por depender da interação entre pessoas. Considera-se que o conceito desenvolvido pelo autor se encaixa melhor em empresas de tamanho médio, que não apresentem uma rede de filiais consolidadas no mundo.

O capítulo seguinte irá expor os acordos bilaterais estabelecidos entre Brasil e Portugal, de forma a identificar relações que os aproximem nos âmbitos político, econômico e social, a fim de demonstrar que ambos os países possuem relações de amizade e reciprocidade. Além disso, serão abordadas as dimensões culturais de Hofstede, com o intuito de mostrar o nível de proximidade ou distanciamento cultural que os países apresentam em diversos aspectos de suas sociedades.

2. RELAÇÕES BILATERAIS ENTRE BRASIL E PORTUGAL

Devido à escolha de Portugal, neste trabalho, como país de destino para as empresas brasileiras que querem se internacionalizar, o presente capítulo abordará as relações existentes entre Brasil e Portugal, não apenas sob o âmbito diplomático das relações bilaterais, mas também sob uma visão voltada ao comportamento apresentado por ambos os países no ambiente dos negócios. A primeira seção traz um resumo dos acordos bilaterais celebrados por ambos os países, enquanto a segunda seção trará uma visão das dimensões culturais nacionais de Hofstede a fim de comparar as características do Brasil não só com as de Portugal, mas também com as de outros dois estados europeus para que se estabeleça uma relação entre os fatores que podem interferir no modo como os negócios são tratados diante das diferentes culturas existentes no mundo.

2.1 ACORDOS BILATERAIS ENTRE BRASIL E PORTUGAL

Brasil e Portugal fazem parte de diferentes blocos econômicos. O primeiro, foi um dos membros fundadores do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), fundado em 1991 pelo Tratado de Assunção, que prevê, além de uma Tarifa Externa Comum (TEC), a adoção de uma política comercial comum (Mercosul, 2018). Já o segundo, faz parte da União Europeia (UE), criada em 1958 sob o nome de Comunidade Econômica Europeia. Portugal aderiu ao bloco no ano de 1986 e desde então está sob uma organização de mercado único e que responde por outras questões além da econômica, como de segurança, saúde, ambiente e relações externas (União Europeia, 2018).

As relações comerciais entre Mercosul e União Europeia são baseadas no Acordo Quadro de Cooperação Inter-regional entre a Comunidade Europeia e o Mercosul de 1999, que apresenta como objetivo o fortalecimento das relações entre ambos os blocos para que se preparem para uma Associação Inter-regional, sendo temas do acordo assuntos como o comércio, economia, cooperação e outros campos comuns de atuação. Ambos os blocos estão em negociação desde 2010 para firmar um acordo de livre comércio; após uma pausa nas negociações no ano de 2012, em 2016 elas foram retomadas. Os assuntos referentes às negociações abrangem tarifas, regras de origem, barreiras técnicas de comércio, medidas sanitárias e fitossanitárias, serviços, compras governamentais, propriedade intelectual, desenvolvimento sustentável e assuntos referentes a pequenas e médias empresas (European Commission, 1999:2018).

Justamente por fazerem parte de blocos econômicos distintos, Brasil e Portugal enfrentam dificuldades para o estabelecimento de acordos bilaterais diretamente entre os dois países que sejam especificamente voltados para as trocas entre eles, sendo encontrados, em maior parte, acordos de cooperação entre ambos. Os acordos bilaterais entre Brasil e Portugal foram celebrados sob o âmbito das duas organizações, com exceção do “Acordo sobre Cooperação Econômica e Industrial”, em vigor desde 1982 e, espera-se que caso sejam concluídas as negociações entre os blocos comerciais o número de acordos bilaterais entre os países em questão cresça e que eles se tornem mais abrangentes e específicos. A seguir, serão tratados com maior detalhe os acordos bilaterais selados entre os países, disponibilizados pela AICEP de Portugal.

Na Tabela 2, a seguir, estão elencados os acordos bilaterais de cooperação entre Brasil e Portugal de forma mais detalhada. Nos parágrafos seguintes estão descritos com maiores detalhes os diversos objetivos apresentados nos acordos.

Tabela 2 - Acordos Bilaterais de Cooperação entre Brasil e Portugal

| Acordos de Cooperação | Objetivos |
|--|--|
| Acordo Quadro de Cooperação | Diversificar as relações econômicas; desenvolver diferentes setores produtivos; promover investimentos |
| Acordo sobre Cooperação Econômica e industrial | Realizar estudos e projetos de desenvolvimento industrial e de outros setores; |
| Tratado de Amizade, Cooperação e Consulta entre Brasil e Portugal | Promover projetos de investimento, transferência de tecnologia, colaboração entre empresas; troca de informação; diversificação das trocas comerciais; promover a não discriminação de investimentos |
| Acordo de Cooperação no Domínio do Turismo | Incentivar a cooperação no setor, favorecer os fluxos turísticos, realizar intercâmbio de informações e experiências, facilitar investimentos |

Fonte: AICEP, 2018. Elaboração própria com base na descrição de cada acordo.

O Acordo Quadro de Cooperação, que está em vigor desde junho de 1995, afirma em seu Capítulo II, Artigo 2º, que ambas as partes do acordo se comprometem em desenvolver e diversificar as relações econômicas entre si, por meio da cooperação em diferentes âmbitos econômicos. O Artigo 3º expressa o desejo de fomentar as relações tanto econômicas como industriais por meio da cooperação bilateral para desenvolver os diferentes setores produtivos, suas estruturas industriais e o progresso tecnológico e de serviços, por meio da conclusão de acordos entre empresas de ambas as nacionalidades. Ainda, levanta-se a intenção de promover

projetos de investimento, de investimento conjunto e de transferência de tecnologias que visem o desenvolvimento de novas atividades a fim de elevar as indústrias a altos níveis tecnológico e competitivos no âmbito do comércio internacional.

Com o intuito de atingir os objetivos do acordo, em seu Artigo 4º, os países se comprometeram em realizar, conjuntamente, estudos e projetos para desenvolvimento industrial; cooperação nas áreas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, energia e propriedade industrial. Comprometem-se pela transferência de informação e análise dos fatores potenciais em cada um dos países nos âmbitos econômico e financeiro. Nos dois últimos parágrafos do artigo em questão, se mostra a intenção de divulgar e promover a oferta de bens e serviços e as oportunidades de investimento entre os dois países. Além da colaboração entre empresas para realizar projetos conjuntos de investimentos, tanto nos dois países quanto em países terceiros, através do estabelecimento de *joint ventures* dando privilégio às áreas de integração comuns em que se encaixam.

O Artigo 5º, traz o compromisso das partes em incentivar o contato entre suas instituições financeiras a fim de que possam encontrar ferramentas que facilitem a cooperação econômica e que estabeleçam modos e condições para a cooperação. O Artigo 6º traz os objetivos comuns identificados nas seguintes áreas: agricultura, pescas, recursos naturais e ambiente, turismo, energia, comunicações, indústria e pesquisa científica e tecnológica. Na área de indústrias, uma das intenções é de influenciar a cooperação industrial no que abrange a transformação de matéria-prima, produção conjunta de produtos manufaturados, transferência de tecnologia para produção de equipamentos, não apenas entre os dois países, mas também para terceiros.

No âmbito da pesquisa científica e tecnológica, buscam a cooperação por meio de convênios ou acordos entre as instituições dos dois países; estimulam a formação de cientistas, pesquisadores e tecnólogos nessas instituições; fomentam a participação tanto de institutos de pesquisa como de empresas em programas de cooperação na área de ciência e tecnologia, além de desenvolver programas em áreas de interesse comum dentro do setor - “tecnologias da informação, biotecnologia, microeletrônica, ciência e tecnologia dos materiais, detecção remota e informação georreferenciada, energia e ciências agrárias” (Art. 5º).

Por meio do Acordo sobre Cooperação Econômica e Industrial, que entrou em vigor em junho de 1982, Brasil e Portugal demonstram o intuito de promover de forma mútua a cooperação econômica e industrial entre suas instituições, organizações e empresas (Art. 1º). A cooperação realizada sob as provisões do acordo poderá ser estabelecida, de acordo com o expresso em seu Artigo 2º, no âmbito de atividades como a “realização conjunta de estudos e

projetos de desenvolvimento industrial, agrícola ou de outros setores”; a formação de sociedades mistas, que respeitem a legislação de cada país, em forma de *joint ventures*; o fechamento de acordos entre bancos e a concessão de créditos preferenciais; o fomento à participação em feiras e exposições em ambos os países; e, a realização de estudos de viabilidade entre empresas, fortalecido pela aproximação de suas relações.

O Tratado de Amizade, Cooperação e Consulta entre Brasil e Portugal, em vigência desde setembro de 2001, traz em seu texto diversos assuntos de interesse entre ambos os países. Aqui serão abordadas algumas das partes referentes ao seu Título IV - Cooperação Econômica e Financeira. De acordo com seu Artigo 51º, ambos os países se comprometem a promover e realizar projetos de investimento, co-investimento e transferência de tecnologia para que seja possível o desenvolvimento e a modernização das empresas que se encontrem alocadas no Brasil e em Portugal, a fim de aumentar a competitividade no âmbito internacional; e, se comprometem a promover a colaboração entre empresas com o intuito de aumentar o fluxo de trocas entre os países. Para isso, é fomentada a troca de informações, estudos e pesquisas entre instituições, empresas e organizações que promovam estratégias comuns de crescimento em diferentes áreas econômicas (Art. 52º).

No âmbito da cooperação comercial, as partes se comprometem a tomar medidas que promovam o crescimento e a diversificação das trocas comerciais entre os países sem que isso interfira nos demais compromissos internacionais realizados pelas duas partes (Art. 54º). As partes se dispõem, de acordo com o Artigo 55º, a conceder facilidades para que sejam realizadas exposições, feiras ou eventos semelhantes nas áreas comercial, industrial, agrícola e artesanal. Quanto à cooperação no domínio de investimentos, tratada no Artigo. 57º, supõe-se que as partes devem conceder tratamento não discriminatório, que seja justo e equitativo em seu respectivo território, a qualquer investimento realizado por pessoas singulares, coletivas, físicas ou jurídicas da outra parte.

O Acordo de Cooperação no Domínio do Turismo, que entrou em vigor desde novembro de 2008, tem como objetivo incentivar a cooperação institucional e empresarial do setor, favorecendo os fluxos turísticos entre ambos os países (Art. 1º), por meio da cooperação entre suas organizações internacionais de turismo, do incentivo à cooperação entre empresas, organizações e instituições que façam parte do setor turístico (Art. 2º). Além disso, se comprometem, em seus Artigos 6º e 7º, a realizar intercâmbio de informações e experiências, de técnicos de formação, de professores e alunos entre suas escolas de hotelaria e turismo; e, a incentivar e facilitar investimentos no âmbito do turismo (Art. 7º).

Além dos acordos de cooperação, Portugal e Brasil apresentam alguns acordos bilaterais voltados à facilitação e reciprocidade entre os países. A Tabela 3 traz os principais objetivos dos acordos selados e em seguida os mesmos acordos são descritos de forma mais minuciosa.

Tabela 3 – Acordos Bilaterais de Reciprocidade e Facilitação entre Brasil e Portugal

| Acordos Bilaterais de Reciprocidade | Objetivos |
|---|--|
| Acordo para a Promoção e a Proteção Recíproca de Investimentos | Cooperação econômica voltada a investimentos; não discriminação de investimentos |
| Acordo sobre a Facilitação de Circulação de Pessoas | Determinar a isenção de vistos para os cidadãos dos países |
| Acordo sobre a Contratação Recíproca de Nacionais | Estabelecer as condições para contratação de nacionais de ambos os países |
| Convenção Destinada a Evitar a Dupla Tributação e a Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento | Determinar como e quais formas de tributação a serão realizadas |
| Acordo de Segurança Social ou Seguridade Social | Melhorar as condições de vida dos cidadãos em diversos aspectos em ambos os países |

Fonte: AICEP, 2018. Elaboração própria com base na descrição de cada acordo.

O Acordo para a Promoção e a Proteção Recíproca de Investimentos foi ratificado no dia 13 de julho de 1994, com o intuito de afirmar o interesse de ambas as partes no que concerne à maior cooperação econômica, principalmente no que se trata sobre a realização de investimentos de um país no âmbito territorial do outro. Esse acordo busca promover e proteger reciprocamente os investimentos entre os países "contra riscos não comerciais, que favorece a intensificação dos fluxos de investimentos e de iniciativas empresariais conducentes à prosperidade dos dois países". O Artigo 3º garante que ambas as partes agirão de forma não discriminatória, justa e equitativa diante dos investimentos provenientes de investidores da outra parte. Os artigos seguintes trazem cláusulas sobre nacionalização, expropriação ou outras medidas que possam ser tomadas por autoridades de uma das partes e outras questões relacionadas à condução de assuntos como a transferência de investimentos e como devem ser solucionadas determinadas situações que ocorram entre as partes contratantes.

O Acordo sobre a Facilitação de Circulação de Pessoas, que está vigente desde dezembro de 2007, prevê, em seu Artigo 1º, a isenção de vistos para cidadãos brasileiros e portugueses que possuam passaportes válidos em ambos os países e que desejem permanecer no território alheio por até 90 dias para exercer, por exemplo, atividades turísticas, culturais, científicas, empresariais e de estágio acadêmico. O período de 90 dias pode ser prorrogado pelo

mesmo período - adquirindo um visto de 180 dias por ano - desde que esteja de acordo com a legislação vigente do país de ingresso. Outras possibilidades de vistos concedidos por Portugal serão tratadas com maiores detalhes no capítulo seguinte a este.

O Acordo sobre a Contratação Recíproca de Nacionais, vigente desde outubro de 2003, estabelece que os nacionais de ambos os países, que sejam contratados para profissões que não estejam condicionadas a estrangeiros, seja temporária ou permanentemente (Art. 1º). No Artigo 5º declara-se que as instituições responsáveis pela execução do acordo se comprometem a trocar informações sobre oportunidades de emprego e seus setores de atividade, assim como da “disponibilidade de mão de obra”. Já o Artigo 9º destaca que os nacionais contratados podem enviar quantidades em moeda convertida de remuneração adquirida no país receptor para seu país de origem.

A Convenção Destinada a Evitar a Dupla Tributação e a Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, que está em vigor desde outubro de 2001, dispõe de cláusulas relativas à tributação em diferentes âmbitos e como será cobrada diante da permanência ou da existência de investimentos ou ganhos nos territórios de ambos os países. No texto da convenção estão dispostos alguns assuntos referentes à tributação de rendimentos imobiliários, lucros de empresas, dividendos, juros, royalties, ganhos de capital, serviços profissionais independentes, profissões dependentes, pensões, remunerações públicas e de outras áreas de profissão. Ainda, são elencadas as disposições para que não ocorra a dupla tributação (Cap. V).

Em vigência desde 1995 e com sua última alteração em vigor desde 2015, o Acordo de Segurança Social ou Seguridade Social apresenta a intenção do Brasil e de Portugal em melhorar as condições dos cidadãos de ambos os países no que concerne à assistência médica, garantia de direitos relacionados a doenças e à maternidade, invalidez, velhice e morte. Também são levados em consideração direitos relacionados ao pagamento de pensões e a outras situações ligadas à garantia do bem-estar social.

Diante da exposição acerca dos acordos selados entre os dois países, tem-se que além serem bilaterais, eles são recíprocos, simétricos e não oferecem autonomia para nenhuma das partes nos assuntos acordados, ou seja, todos os aspectos devem ser negociados e não estabelecidos de forma autônoma por um dos países.

2.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE ENTRE BRASIL, PORTUGAL, FRANÇA E ALEMANHA

Segundo Nunes (2012), conforme o mercado foi se globalizando, fatores não econômicos começaram a fazer parte do processo da internacionalização das empresas e passou-se a dar maior importância à interferência da distância cultural nesse processo. Utilizar um idioma comum, apresentar uma história que se entrelaça e ter certa semelhança entre suas culturas, são fatores que aproximam Portugal e Brasil desde os tempos coloniais e seria inapropriado não mencionar tal proximidade. No entanto, estes fatores não tornam as culturas de ambos os países idênticas, ou seja, divergem em vários aspectos, que podem ser vistos desde a convivência em sociedade como a convivência em um âmbito organizacional empresarial.

Os aspectos culturais refletidos dentro de uma empresa devem ser levados em consideração na hora de se internacionalizar e, por isso, nesta seção do capítulo, serão apresentadas as dimensões culturais nacionais estabelecidas por Geert Hofstede, inicialmente abordadas em sua publicação *Culture's Consequences* de 1980 (HOFSTEDE, 2011). Neste primeiro estudo foram expostas quatro dimensões que, com o passar dos anos e evolução dos estudos voltados a elas, passaram a ser constituídas em seis dimensões, sendo elas: Distância ao Poder (*Power Distance*); Individualismo (*Individualism*); Masculinidade (*Masculinity*); Aversão à Incerteza (*Uncertainty Avoidance*); Orientação de Longo-prazo (*Long-term Orientation*); e, Indulgência versus Contenção (*Indulgence versus Restraint*).

Visto que o presente trabalho foca na internacionalização de empresas brasileiras para Portugal, serão levados em consideração os aspectos apresentados pelos países no que concerne às dimensões de Hofstede e ainda serão analisados os resultados apresentados por França e Alemanha. A escolha dos países se deu para estabelecer uma relação entre a facilidade de fazer negócios entre eles, pois acredita-se que quanto maior a proximidade cultural, mais fácil é concretizar um negócio. De acordo com Santana, Mendes e Mariano (2014), falar o mesmo idioma e conseguir transitar entre diferentes culturas de países distintos, pode garantir melhores resultados em uma negociação e aqueles que

já desenvolveram habilidades de negociação segundo alguns aspectos culturais do país com que se tem algum tipo de relação, possuem um diferencial para sua carreira e a empresa/país que representa. Fatores como religião, hábitos, tradições e etapas de negociação podem ser direcionadas segundo o país ou mesmo região as quais pertençam os interlocutores (SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014, p. 2).

Portugal foi escolhido por ser o país abordado ao longo deste trabalho como destino primeiro de empresas brasileiras que querem se internacionalizar e entrar na União Europeia, enquanto os outros dois países, Alemanha e França, foram escolhidos a título de comparação,

por fazerem parte da União Europeia e apresentarem línguas e costumes mais distantes (de modo geral, pela visão da autora deste trabalho) dos apresentados por Brasil e Portugal.

A seguir são definidas as seis dimensões culturais nacionais, de acordo com o que é apresentado pela plataforma Hofstede Insights (2018):

1. Distância ao poder: trata do fato de que os indivíduos em uma sociedade não são iguais e essa característica demonstra a proximidade da cultura frente às desigualdades existentes. Esta dimensão é definida como a medida até a qual os membros que detém menos poder em uma instituição ou organização dentro de um país aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual (Hofstede Insights, 2018). Em uma empresa, por exemplo, essa dimensão seria representada pelo respeito ou adesão que as pessoas que ocupam cargos inferiores demonstrariam pelas decisões tomadas por membros de cargos superiores.
2. Individualismo *versus* Coletivismo: é caracterizado como o grau de interdependência que a sociedade mantém entre seus membros; tem a ver com como a autoimagem da sociedade se define em termos do indivíduo ou grupo. As sociedades caracterizadas como individualistas apresentam pessoas que prezam pelo bem próprio e de sua família, enquanto as sociedades coletivistas são formadas por grupos que cuidam de si entre seus membros.
3. Masculinidade *versus* Feminilidade: refere-se a uma sociedade movida pela competição, conquistas e sucesso caso seja considerada masculina. A feminilidade está relacionada aos valores guiados pela consideração pelo outro e pela qualidade de vida, o que é visto como um sinal de sucesso. A vontade de ser melhor é considerada uma qualidade masculina, enquanto o gostar do que se faz é uma qualidade feminina, e isso é o que diferencia uma cultura majoritariamente masculina ou feminina.
4. Aversão à incerteza: está relacionada ao modo pelo qual a sociedade lida com a situação de que não se sabe o que acontecerá no futuro. “O nível que reflete a intensidade pela qual uma cultura se sente ameaçada por situações desconhecidas ou ambíguas e as crenças e instituições criadas para evitar esse tipo de situação” (Hofstede Insights, 2018, tradução nossa¹⁰) é o que caracteriza essa dimensão.
5. Orientação de longo prazo: é definida pelo modo como as pessoas dentro de uma cultura tendem a manter laços com o passado enquanto lidam com os desafios do

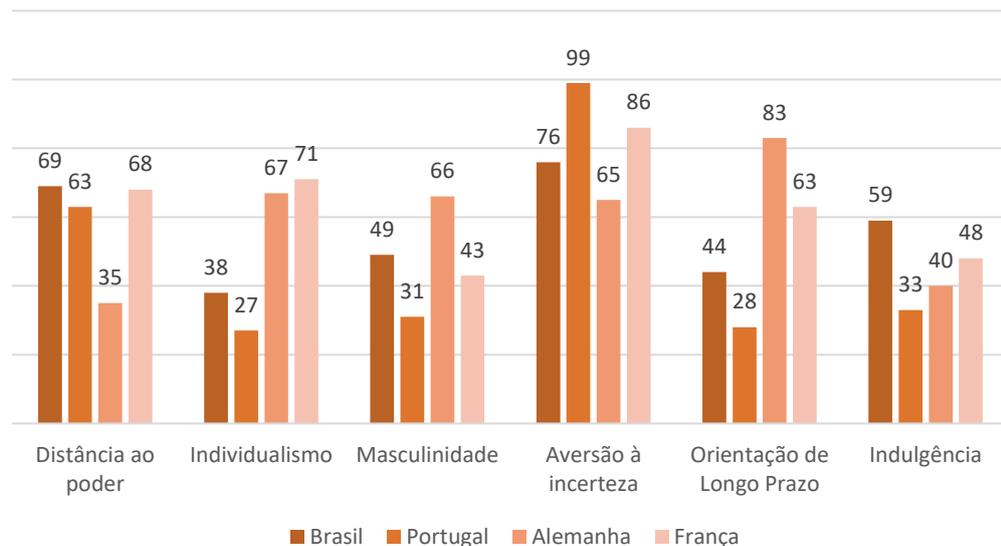
¹⁰ “The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these”

presente e do futuro. As sociedades que apresentam baixa pontuação são consideradas normativas e preferem manter tradições e normas; as que apresentam uma alta pontuação, tendem a uma abordagem mais pragmática e apoiam mudanças como um meio para se preparar para o futuro.

6. Indulgência *versus* Contenção: mede até que ponto as pessoas de uma sociedade tentam controlar seus desejos e impulsos, de acordo com o modo pelo qual foram criadas. O baixo controle sobre os impulsos se chama indulgência, enquanto o seu oposto, ou seja, o alto controle sobre os desejos é tido como uma forma de contenção (“*restraint*”).

Os valores estabelecidos para cada país analisado nesta seção podem ser visualizados no Gráfico 1. Em seguida, serão analisados os aspectos referentes aos dados apresentados.

Gráfico 1 – Dimensões culturais de Hofstede – comparação entre Brasil, França, Alemanha e Portugal



Fonte: Hofstede Insights, 2018.

Brasil (69), França (68) e Portugal (63) apresentam uma alta distância ao poder, isso significa que ambas as culturas respeitam a hierarquia e aceitam a existência da desigualdade entre pessoas. Dentro da estrutura organizativa de uma empresa, isso pode significar que os superiores muitas vezes são considerados inacessíveis e chegam a deter privilégios em relação aos ocupantes de cargos inferiores. Já a Alemanha (35) apresenta uma baixa distância ao poder; o país é altamente descentralizado e os direitos *co-determinantes* são extensos, devendo ser levados em consideração pela administração das organizações.

Portugal (27) é o país mais coletivista, seguido pelo Brasil (38). No ambiente de negócios, é essencial criar relações de confiança e de longa duração; isso reflete em reuniões que começam com assuntos mais gerais para que as pessoas presentes possam se conhecer melhor. O grupo é levado em consideração na hora da tomada de decisões e qualquer resultado é responsabilidade do grupo como um todo.

Alemanha (67) e França (71) são consideradas muito individualistas. Neste caso, a lealdade se dá frente às preferências pessoais assim como pelo senso de dever e responsabilidade pelo contrato estabelecido entre empregador e empregado. A França apresenta uma cultura altamente individualista, quando comparada às outras – com 71 pontos. A combinação do perfil individualista em conjunto com uma alta distância ao poder é rara, sendo encontrada, além da França, apenas na Bélgica e até certo ponto na Espanha e norte da Itália.

Brasil (49), França (43)¹¹ e Portugal (31) apresentam uma cultura feminina, na qual o consenso entre as opiniões é valorizado e situações de polarização e alta competitividade não são bem vistas. A cultura da Alemanha (66) é considerada masculina e a performance pessoal é muito valorizada nesse país. Segundo Nunes (2012), os valores masculinos podem ser associados à competição e à busca pelo sucesso, enquanto os valores femininos se relacionam à cooperação e se mostram mais estáveis em suas decisões. Acredita-se que esses fatores podem influenciar os investimentos: talvez países femininos sejam mais assertivos em suas decisões e não tão variantes quanto países masculinos.

Portugal (99), Brasil (76), França (86) e Alemanha (65) se encontram em altos níveis de aversão à incerteza, ou seja, essas sociedades precisam de regras e um sistema legal elaborado para estruturá-la e tornar o seu ambiente mais seguro. No âmbito organizacional e de investimentos isso pode ser relacionado a um maior tempo para concretizar o investimento, pois acredita-se que há necessidade de estabelecer uma base concreta e com a mínima margem de erro possível para que as empresas demonstrem confiança para se inserir em outros mercados.

Portugal (28) é um país com orientação de curto prazo, apresentando baixa tendência a poupar para o futuro e uma preferência por atingir resultados rápidos como características de sua cultura. Nesta dimensão, o Brasil (44) apresenta uma posição mediana, o que não estabelece uma preferência por realizar negócios de forma rápida ou com mais etapas. Por outro lado, Alemanha (83) e França (63) apresentam uma orientação de longo prazo e são reconhecidas por apresentarem uma visão mais pragmática; as pessoas no meio pragmático tendem a adaptar suas

¹¹ Na França, a feminilidade está associada à qualidade de vida, relacionada ao fato de que os franceses trabalham 35 horas por semana e têm direito a cinco semanas de férias por ano (Hofstede Insights, 2018).

tradições de maneira mais fácil, a poupar e investir seu dinheiro e ser perseverantes na busca pelos resultados desejados.

A cultura brasileira (59) é considerada indulgente pois os indivíduos tendem a realizar seus impulsos e desejos, apresentam uma atitude positiva e prezam pelo lazer. França (48) e Alemanha (40) apresentam uma posição mediana, enquanto Portugal (33) é considerado um país mais contido. Acredita-se que ser indulgente torna o investimento mais propício a ser realizado, se as intenções quanto a ele forem claras, ou seja, se for de pleno interesse da comissão de negociação da empresa realizar tal investimento, eles farão de tudo para concluí-lo.

Diante do que foi apresentado através da análise do Gráfico 1 e das dimensões culturais propostas por Hofstede, entende-se que quando se investe em um país diferente ao de origem, se faz necessária a adaptação da sociedade organizacional da empresa à cultura local. As características apresentadas pelo Brasil o colocam como um país onde a cultura empresarial pode ser influenciada pelos traços hierárquicos, mas de propriedade coletiva, onde o pensamento do grupo como um todo deve ser levado em consideração. Os traços masculinos, de busca pelo sucesso e competitividade moderada podem se mesclar com as características femininas de cooperação e estabilidade nas decisões. Ainda, o processo para a definição de investimentos por parte do empreendedor brasileiro pode ser mais rápido por apresentar a tendência de uma orientação de médio prazo em relação aos outros países. Finalmente, quando se trata da última dimensão, o investidor brasileiro pode se destacar por querer concretizar seus investimentos a todo custo, desde que o mesmo seja determinante para o crescimento da empresa e seja um objetivo considerado essencial por parte dos negociadores.

Em relação à distância cultural com os outros países, o que mais se aproxima de maneira geral do Brasil é a França, quando os aspectos organizacionais são levados em consideração. Portugal vem logo em seguida e a Alemanha é o país que apresenta uma cultura mais distante da brasileira. Contudo, apesar dos estudos comparativos de Hofstede colocarem a França como o país culturalmente mais próximo do Brasil, os laços históricos e culturais apresentados por Brasil e Portugal foram fatores altamente levados em consideração para que o país lusitano fosse o escolhido como ideal a ser estudado para representar o trampolim das empresas brasileiras em direção à União Europeia. Ainda, os acordos bilaterais celebrados e as constantes relações econômicas também foram considerados para que se definisse o sentido deste trabalho. No capítulo a seguir, serão analisados os fatores que se mostram atrativos de um bom país para se investir, sob a perspectiva de Portugal como país alvo.

3. AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE DE INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS EM PORTUGAL

Este capítulo irá apresentar os diversos fatores que fazem Portugal ser considerado um bom lugar para se investir. Por meio de pesquisas realizadas pela EY - Ernst & Young (2017 e 2018), é possível identificar os setores considerados como de maior relevância tanto por investidores que já estão estabelecidos em Portugal como por aqueles que não estão. Através da análise de iniciativas realizadas, principalmente pelo Governo Português, para atrair investimentos, pode-se determinar quais seriam as melhores opções para as empresas brasileiras que querem se internacionalizar.

Entende-se que Portugal segue a tendência da Europa de ser um *must be market*, sendo destacado como um país que apresenta condições únicas quando se fala de estabilidade social, diversificação, inovação e no que tange o aumento de investimentos em fatores de diferenciação nacional. Os fatores que tornam o país atraente estão ganhando cada vez mais credibilidade por parte dos investidores, que enxergam oportunidades a serem exploradas frente à estabilidade, infraestrutura de telecomunicação, ambiente regulatório e legal, e incentivos governamentais observados no território nacional português (EY, 2018). O país lusitano é considerado inovador, principalmente pela crescente relevância de setores como o de pesquisa e desenvolvimento e que estejam relacionados à tecnologia. (EY, 2017). Pode-se dizer que:

a marca de Portugal está evoluindo rapidamente, com os investidores tomando conhecimento da qualidade e disponibilidade da infraestrutura, acessibilidade internacional, custos competitivos e qualidade de vida. A exposição internacional do país se beneficiou de iniciativas, como a recepção da Web Summit - o maior evento de startups de tecnologia do mundo - atingindo recordes históricos nos fluxos de entrada do turismo e pelo ritmo constante de novos investimentos, especialmente de centros de negócios nas cidades de Lisboa, Porto e Braga (ERNST & YOUNG, 2017, p.40, tradução nossa¹²).

Segundo a EY (2017), além de Portugal ter uma posição estratégica no plano mundial, suas principais cidades, Lisboa e Porto, contam com conexões diárias para grande parte das cidades da Europa e, ainda, Lisboa possui conexões privilegiadas tanto para a África como para o Brasil. Além disso, sua localização apresenta vantagens frente aos diferentes fuso-horários mundiais; em relação ao Brasil, está a apenas 3 horas de diferença – sem que se leve em

¹² “Portugal’s brand is evolving fast, as investors become aware of the quality and availability of infrastructure, international accessibility, competitive costs and quality of life. The international exposure of the country has benefited of initiatives, such as hosting the Web Summit — the world’s largest technological startups’ event — of historical records in tourism inflows and of a steady pace of new investments, especially in business services centers in the cities of Lisbon, Porto and Braga”.

consideração os horários especiais adotados nos países ao longo do ano. O EY (2018) afirma que Portugal funciona como uma porta de entrada para outros mercados devido a

seus laços históricos com países da África, Ásia e América Latina, o fato de que o português é a quinta língua mais falada no mundo e de que Portugal faz parte da União Europeia há mais de 30 anos maximiza o tamanho dos mercados aos quais os investidores podem ter acesso a partir de Portugal (ERNST & YOUNG, 2018, p. 10, tradução nossa¹³).

O presente capítulo se divide em três partes, a primeira tratará especificamente sobre a atratividade de investimento estrangeiro em Portugal, dando ênfase aos indicadores macroeconômicos apresentados pelo país e às relações de investimento e troca existentes entre Brasil e Portugal; a segunda abordará os principais incentivos ao investimento estrangeiro em Portugal, desde as questões regulatórias até as facilidades oferecidas a estrangeiros pelo Governo Português; a última parte apresentará uma breve análise dos setores nos quais as multinacionais brasileiras tendem a investir e, além disso, serão abordados exemplos de duas empresas brasileiras que tiveram seus investimentos internacionais direcionados ao mercado português.

3.1 ATRATIVIDADE DO MERCADO PORTUGUÊS

Quando se fala de atratividade, uma das observações mais importantes a serem destacadas é a posição geograficamente estratégica de Portugal entre Europa, América e África. O país possui 10,3 milhões de habitantes e aproximadamente metade da população é considerada ativa. É notável a maior concentração de habitantes nas áreas litorâneas, sendo as regiões de Lisboa e Porto onde a presença populacional é mais elevada. O Português é falado por mais de 200 milhões de pessoas que se encontram em todos os continentes - fator que proporciona uma maior ligação histórica e cultural do país com o resto do mundo (AICEP, 2017). Somado a isso, Portugal pode ser considerado um trampolim direcionado a um mercado de mais de 500 milhões¹⁴ de pessoas – dentro da União Europeia (EU).

Antes de que sejam abordados os indicadores de atratividade em si, cabe ressaltar que, em 2016, algumas situações no âmbito social e político abalaram a Europa, que sofreu com as

¹³ *“Its historical ties with African, Asian and Latin American countries, the fact that Portuguese is the fifth most spoken language in the world and that Portugal has been a part of the EU for more than 30 years maximizes the size of markets that investors can reach through Portugal”.*

¹⁴ A União Europeia conta com 508 milhões de habitantes. Mais informações sobre o bloco podem ser encontrados em: <https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en>.

negociações relacionadas ao Brexit¹⁵, a incerteza frente às eleições na França e Alemanha e o crescimento do populismo e da ameaça terrorista. Diante desses inconvenientes, o ambiente social e o alto nível de segurança¹⁶ de Portugal tornaram o país um lugar mais atrativo quando comparado a outras localidades do continente europeu (EY, 2017.).

3.1.1 Indicadores macroeconômicos

De acordo com a AICEP (2017), a economia de Portugal apresenta uma grande influência do setor de serviços, tendo sido este responsável por 75,4% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) no ano de 2016, empregando 68,6% da população ativa no mesmo ano. O setor de indústria, construção, energia e água representou 22,4% do VAB e 24,5% do emprego, enquanto o setor de agricultura, silvicultura e pesca compôs essa distribuição com apenas 2,2% do VAB e 6,9% do emprego.

As informações apresentadas pela pesquisa da EY (2017), colocam que, em 2016, a estabilidade de preços de Portugal se aproximava mais dos valores apresentados por Alemanha e Polônia que dos apresentados pela Espanha, sendo esse fator, em conjunto com o custo salarial competitivo, um bom indicador para modelos de negócios. Ainda, no mesmo ano, “49% dos projetos de IDE em Portugal foram expansões de operações existentes. Isso significa que os investidores estrangeiros estão encontrando sucesso em Portugal” (p.21, tradução nossa¹⁷).

O mercado de trabalho português apresentou, no mesmo ano, uma ampliação da sua competitividade, com uma taxa de emprego que ultrapassou o VAB e queda de aproximadamente 1,3% na taxa de desemprego. De acordo com a pesquisa da EY (2017), 2016

foi o ano da estabilização da economia, com um aumento do superávit nas contas corrente e de capital (de 0,5%), e uma redução geral do déficit do governo (de 2,3%). Isso, combinado com uma estimativa da redução do peso da dívida pública no Produto Interno Bruto (PIB) em 2017, ajudou a criar as condições certas para que Portugal abandonasse o Procedimento por Déficit Excessivo (EY, 2017. p. 8, tradução nossa¹⁸).

¹⁵ Termo utilizado para designar a saída da Grã-Bretanha da União Europeia. A intenção de abandonar o bloco foi colocada em votação por meio de um referendun realizado no dia 23 de junho de 2016. O ato de sair do bloco foi apoiado com uma porcentagem de 51,9% dos votos a favor.

Maiores informações sobre o assunto podem ser encontradas na página online da BBC. <<https://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887>>.

¹⁶ Portugal ocupa o quarto lugar no Índice Global da Paz de 2018.

¹⁷ “49% of FDI projects in Portugal were expansions of existing operations. This means that foreign investors are finding success in Portugal”

¹⁸ “This was the year of the stabilization of the economy with an increase in the current and capital account surplus (by 0.5 p.p.), and a reduction of the general government deficit (by 2.3 p.p.). This combined with an estimation of reduction of the public debt weight on Gross Domestic Product (GDP) in 2017, helped to create the right conditions for Portugal to leave the Excessive Deficit Program”.

Ainda nesse ano, durante o governo do primeiro-ministro António Costa, Portugal conseguiu reduzir pela metade o valor do déficit orçamentário para 2% do PIB, o menor desde 1974 – quando o país começou sua transição para a democracia. No período em que esteve na administração do país, o primeiro-ministro conseguiu levar os valores das aposentadorias dos salários e das horas trabalhadas para os níveis anteriores ao resgate oferecido pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). Além disso, o déficit, nesse valor, conseguiu se encontrar abaixo do estabelecido pela União Europeia, de 2,5% (The Economist, 2017).

Alguns dos indicadores macroeconômicos de Portugal entre os anos de 2008 e 2017 podem ser analisados na Tabela 4 a seguir. Desde o ano de 2013, a taxa de desemprego vem diminuindo de forma constante e significativa, com quase 8 pontos percentuais de diferença entre 2013 e 2017. O déficit orçamentário, como já dito anteriormente, também vem apresentando melhora, atingindo seu menor valor desde 2008 no ano de 2016 e, apesar do pequeno aumento no ano seguinte, ainda assim é menor que o valor do ano em que se alastrou a crise econômica.

Tabela 4 – Indicadores macroeconômicos de Portugal

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Taxa de crescimento anual do PIB (%) | 0,2 | -3 | 1,9 | -1,8 | -4 | -1,1 | 0,9 | 1,8 | 1,9 | 2,7 |
| PIB (em milhões de euros) | 178,8 | 175,4 | 179,9 | 176,1 | 168,3 | 170,2 | 173,0 | 179,8 | 186,4 | 194,6 |
| Taxa de desemprego (%) | 7,6 | 9,4 | 10,8 | 12,7 | 15,5 | 16,2 | 13,9 | 12,4 | 11,1 | 8,9 |
| Déficit anual (% do PIB) | 3,8 | 9,8 | 11,2 | 7,4 | 5,7 | 4,8 | 7,2 | 4,4 | 2 | 3 |
| PIB per capita (em milhares de dólares) | 24,8 | 23,1 | 22,5 | 23,2 | 20,6 | 21,6 | 22,1 | 19,3 | 19,9 | 21,2 |

Fontes: Banco Mundial e Eurostat – 2018.

A diminuição da taxa de desemprego pode ser associada ao fato de que,

em Portugal, as reformas nos negócios resultaram numa redução do tempo e do custo necessários para a formalização de empresas, aumentando o número de iniciação de negócios em 17% e criando sete novos empregos por 100 mil habitantes por mês (Banco Mundial, 2018. p. 19, tradução nossa¹⁹).

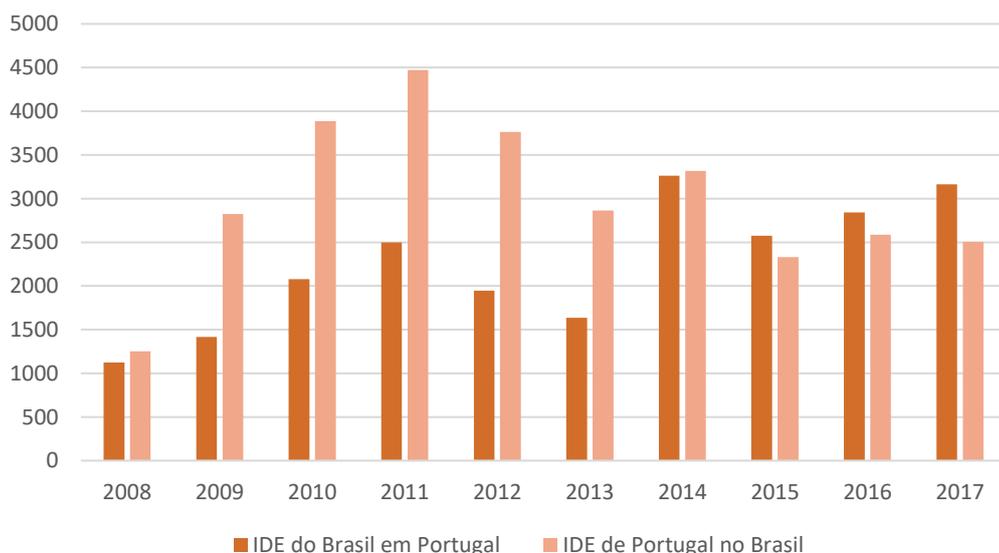
¹⁹ “In Portugal business registration reforms reduced the time and cost for formalizing a company, leading to an increase in the number of business start-ups of 17% and in the number of new jobs created monthly per 100,000 inhabitants of 7”.

Os indicadores apresentados na Tabela 4 são de grande relevância para os empreendedores que visam o mercado português para seus investimentos. Percebe-se que nos anos pós-crise de 2008, a taxa de crescimento anual do PIB se mostrou instável até o ano de 2014 e desde então vem sofrendo um aumento notável.

Diante do âmbito das relações econômicas bilaterais entre Brasil e Portugal, sabe-se que os investimentos brasileiros em Portugal vêm se mostrando mais significativos nos últimos anos e representa uma variável importante. Segundo Silva (2014), a partir da década de 1990, notou-se uma inversão nas relações econômicas entre esses países, que passaram a ser caracterizadas por fluxos de investimento direto e entrelaçamento empresarial recíprocos e de grande importância (Silva, 2014).

O Gráfico 2 representa a comparação entre os fluxos de Investimento Direto Estrangeiro entre Brasil e Portugal no período de 2008 a 2017. Por meio da observação do gráfico constata-se que a partir de 2015 os fluxos se inverteram, e Portugal, que até então investia mais no outro país, passou a receber um maior número de investimentos provindos do país Sul-Americano. Em 2014, o Brasil atingiu o maior valor (3263,2 milhões de euros) de investimento direto em Portugal e em 2017 chegou próximo de atingir a mesma marca, investindo 3162,31 milhões de euros.

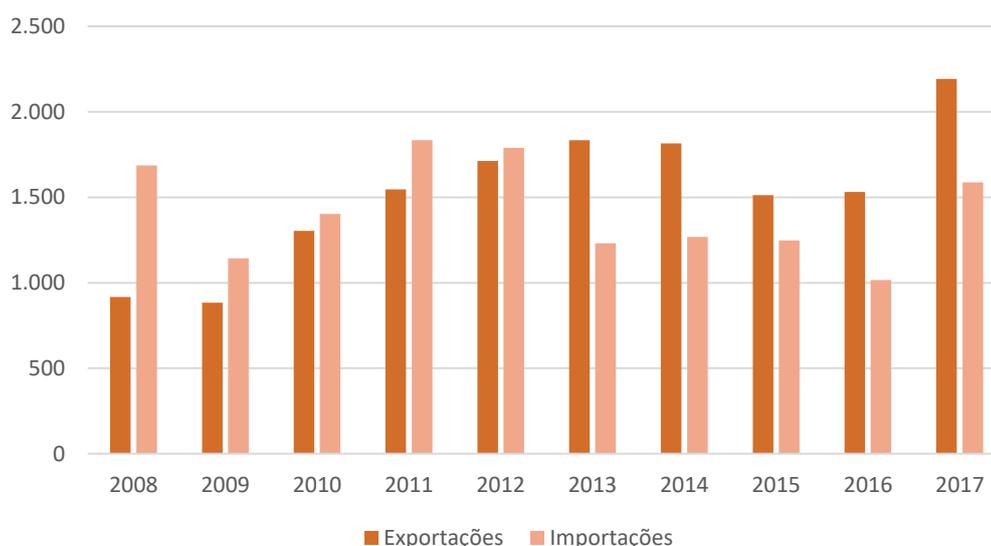
**Gráfico 2 - Investimento Direto Estrangeiro entre Brasil e Portugal, 2008 a 2017
(em milhões de Euros)**



Fonte: Banco de Portugal - BPstat, 2018.

Outro vetor a ser considerado nas relações bilaterais é a Balança Comercial de Bens e Serviços entre as duas economias, representada pelo Gráfico 3 a seguir. Na segunda metade do período de 2008 a 2017, nota-se uma queda considerável das importações de Portugal provenientes do Brasil, enquanto as exportações sofreram um aumento de 1214,48 milhões de euros em comparação ao ano de 2012.

Gráfico 3 – Balança Comercial de Bens e Serviços de Portugal com o Brasil de 2008 a 2017 (em milhões de Euros)



Fonte: AICEP, 2018.

3.1.2 Outros indicadores de atratividade

O Doing Business Report 2018 do Banco Mundial²⁰, coloca Portugal como o 29º país mais fácil para se fazer negócios (*ease of doing business*), num ranking de 190 países. O país ocupa o 48º lugar como melhor país para começar um negócio; o 32º melhor país para lidar com permissões de construção; 58º para conseguir eletricidade; 105º para conseguir crédito; 57º na proteção de investidores minoritários; 38º no pagamento de taxas; e, o 1º lugar no quesito de comércio entre fronteiras.

De acordo com o Índice de Competitividade Global (*Global Competitiveness Index*) 2017-2018, do Fórum Econômico Mundial²¹ (World Economic Forum – WEF), Portugal é

²⁰ WORLD BANK GROUP. **Doing Business Report 2018**. 2018. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>>. Acesso em: nov. 2018.

²¹ WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Competitiveness Index 2017-2018**. 2018. Disponível em: <http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_PRT.pdf>. Acesso em: nov. 2018.

considerado o 42º país mais competitivo num ranking de 137 países, conseguindo estar quatro posições acima em relação à publicação anterior. O país apresenta notas altas em alguns pilares levados em consideração pelo índice, em categorias como: infraestrutura, saúde e educação primária e facilidade tecnológica. Com relação à infraestrutura, são levados em consideração a qualidade das rodovias, das telecomunicações e acesso à internet (WEF, 2018), sendo Portugal um país que se destaca ao apresentar uma conexão de fibra ótica que cobre grande parte do país (ERNST & YOUNG, 2018). O Quadro de Inovação Europeu 2018²² (*European Innovation Scoreboard 2018*) coloca Portugal como um país moderadamente inovador, e isso pode ser relacionado, segundo a EY (2017), com uma “evolução positiva do ecossistema de startups” (p. 31, tradução nossa²³).

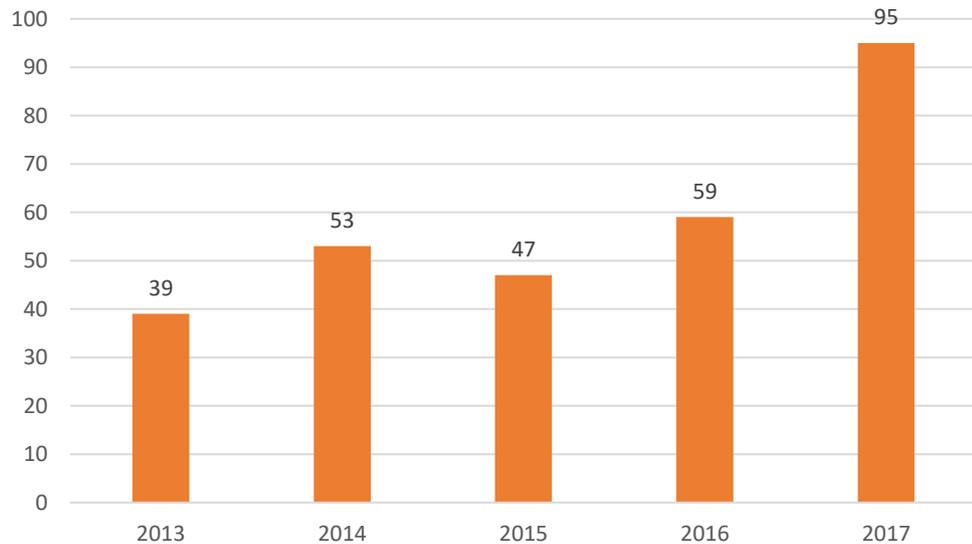
Segundo a publicação da EY (2017), entre os fatores que mais atraem as empresas que não estão estabelecidas no país ibérico se encontram o clima social e o potencial de aumentar a produtividade. Os impostos corporativos, flexibilidade das leis trabalhistas, estabilidade e transparência política e o ambiente legal e regulatório são fatores considerados os menos atrativos. Em comparação ao ano de 2016, que apresentou 59 projetos de investimento direto em Portugal, em 2017 esse valor chegou a 95. Estados Unidos, França, Reino Unido e Espanha foram responsáveis por 18%, 14%, 11% e 11% dos investimentos em Portugal no ano de 2017 (EY, 2018).

Para uma melhor visualização, o Gráfico 4 demonstra a evolução do número de projetos de investimento direto estrangeiro em Portugal, nos anos de 2013 a 2017. Ainda, no ano de 2017, o estoque de IDE fez parte de 61% do PIB, um dos maiores valores considerados na Europa, ficando acima de países como Espanha, França e Alemanha, que representaram 47%, 29% e 26% deste indicador, respectivamente. (EY 2018).

²² European Commission. **European Innovation Scoreboard 2018**. 2018. Disponível em: <<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30696>>. Acesso em: nov. 2018.

²³ “Positive evolution in the development of the startup ecosystem”

Gráfico 4 – Evolução do número de projetos de investimento direto estrangeiro em Portugal de 2013 a 2017



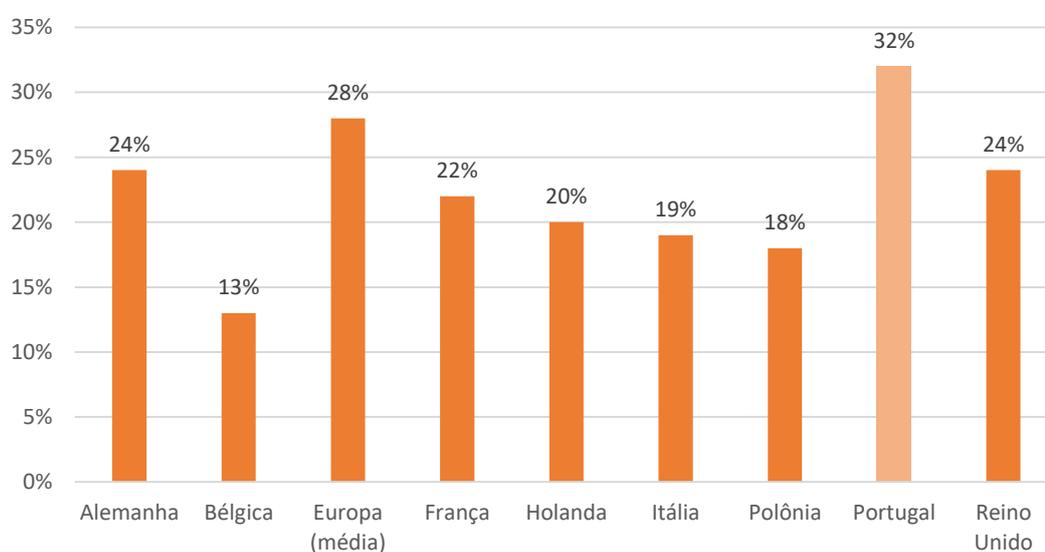
Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal 2018, 2018.

Segundo o relatório apresentado pelo Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) de Portugal (2018), os resultados apresentados pelo *Executive Opinion Survey* (Pesquisa Executiva de Opinião) são de que os fatores chave de atratividade de Portugal, publicados em 2018, estão principalmente relacionados à força de trabalho competente, à competitividade de custos, infraestrutura confiável, à atitude aberta e positiva, ao alto nível educacional, ao dinamismo da economia e ao ambiente amigável de negócios.

De acordo com o que foi publicado pela EY (2017), Portugal se encontra acima da média europeia de graduados com diploma nas áreas de ciências, engenharia e tecnologia, com 26% da população formada nessas áreas. Cerca de 60% dos habitantes fala uma língua que não seja o português; 27% dos portugueses com idade entre 25 e 34 anos falam pelo menos uma ou duas línguas estrangeiras; e, ainda, a população é composta em 5% por estrangeiros. Esses dados são de grande relevância, pois tais características são levadas em consideração por investidores que buscam talentos e oportunidades onde há uma maior concentração de pessoas, poder intelectual e novos mercados. Dessa forma, existe uma convergência entre o que atrai investidores e a busca (das pessoas) por lugares onde os salários são maiores, há maiores facilidades para educação e pesquisa, cultura e lazer, transporte e moradia. Um exemplo de lugar que recebeu mais investimentos, levando em consideração esses fatores, é a região do interior de Portugal, em cidades como Fundão, por exemplo, onde há menos competição que nas grandes cidades - característica que atrai possíveis empregados.

Cerca de 62% dos investidores, tanto de empresas já estabelecidas em Portugal quanto de empresas que não se encontram no país, que fizeram parte da pesquisa de atratividade da EY (2017), acreditam que Portugal se tornará mais atrativo no futuro. A comparação desse mesmo indicador em relação a outros países, mostra que o país ibérico lidera a atratividade com 32% das intenções de investimento, seguido da Holanda (49%), Polônia (48%) e Alemanha (43%). A seguir, é possível visualizar as intenções de investimento de curto prazo entre os países europeus no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Intenções de investimento no curto prazo entre países europeus (em porcentagem)



Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal 2017, 2017. (203 respondentes no total)

Frente aos dados expostos nesta seção, pode-se dizer que Portugal seria um bom país para se investir. Levando-se em consideração seu crescimento e recuperação econômica pós- crise de 2008, o bom nível social e o ambiente seguro, um mercado de trabalho competitivo e com mão-de-obra qualificada. O aumento do número de investimentos de 2016 para 2017 mostra que os investidores têm confiado no mercado português, que vem se mostrando um lugar inovador e com boas chances de crescer. Acredita-se, também, que a estratégia de utilizar Portugal como país trampolim, é aplicável às empresas brasileiras que querem investir na União Europeia principalmente pelo fato de que o país ibérico abre as portas para um mercado gigantesco, que perde em proporção apenas para China e Índia²⁴.

²⁴ Dado retirado do site oficial da União Europeia. Disponível em: < https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en#size-and-population>.

3.2 INCENTIVOS E APOIO AO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO EM PORTUGAL

Para dar continuidade aos temas tratados previamente neste capítulo, esta segunda parte abordará as facilidades e etapas de investimento necessárias para estabelecer um negócio em Portugal, os incentivos e programas de apoio oferecidos principalmente pelo Governo Português. O *Doing Business in The European Union 2018*, relatório publicado pelo Banco Mundial (*World Bank*), será utilizado como base para identificar os indicadores que medem a complexidade e o custo dos processos regulatórios para instalação de um negócio em Portugal. Serão identificados também alguns programas governamentais direcionados ao desenvolvimento da economia portuguesa, assim como os programas de vistos que tornam mais fácil a permanência de empreendedores no país.

3.2.1 Regulação de investimentos

Os custos dos processos regulatórios, assim como a força de instituições legais, afetam cinco estágios de pequenas e médias empresas, que serão levados em consideração nesta seção do capítulo. As constatações levantadas sobre Portugal como um todo, pelo Banco Mundial (2018), foram baseadas nas características de oito cidades: Braga, Coimbra, Évora, Faro, Funchal, Lisboa, Ponta Delgada e Porto. Os estágios levados em consideração são: 1. começando um negócio; 2. lidando com a permissão para construir; 3. adquirindo eletricidade; 4. registro de propriedade; e, 5. execução de contratos por meio de um tribunal local. As informações desta parte do capítulo foram baseadas na publicação *Doing Business in The European Union 2018* do Banco Mundial (World Bank, 2018), que mediu os aspectos de regulação que permitem ou inibem empreendedores de começar, operar ou expandir um negócio em quatro países distintos europeus, sendo Portugal um deles.

As reformas regulatórias realizadas por Portugal foram notáveis, já que o país implementou mais de mil medidas para simplificação administrativa e de e-government entre 2006 e 2011, por meio do programa SIMPLEX, que foi renovado em 2016 com o programa SIMPLEX+, que incluiu 225 medidas que tinham o intuito a diminuição de redundâncias e a eliminação da necessidade de preencher formulários. O programa permitiu que houvesse um maior volume de transações graças às suas simplificações (World Bank, 2018).

Segundo o Banco Mundial (World Bank, 2018), a União Europeia apresenta, em média, cinco processos para que se inicie um negócio. Portugal está acima dessa média, com seis processos, enquanto, a título de comparação, países como Bélgica, Estônia, Finlândia, Islândia e Suíça apresentam apenas três processos. No entanto, apesar de estar acima da média, os processos em Portugal conseguem ser rápidos e não tão custosos. Na Eslováquia, por exemplo, as pessoas que desejam iniciar um negócio precisam realizar um depósito no valor de 2.500,00 euros, enquanto em Portugal não existe um pagamento mínimo necessário. A nomeação para abrir um negócio e o registro tarifário podem ser realizados por meio eletrônico, com o uso de assinaturas eletrônicas e identificação eletrônica (e-ID). É válido, ainda, ressaltar que o registro de negócios pode ser feito online graças ao uso de um documento de identificação que permite que os cidadãos sejam identificados ao utilizarem os serviços públicos disponíveis online.

O país ibérico tem um dos processos de iniciação mais rápidos da UE, o qual apresenta uma base de dados centralizada de registros comerciais, e ainda permite que uma empresa seja incorporada independente de sua localização no território nacional. O processo para se iniciar um negócio em Portugal leva em torno de uma semana e tem um custo de 360 euros - que equivale a 2,1% da renda per capita. Os seis processos citados consistem em: registrar o negócio na *one-stop shop* (Empresa na Hora); abrir uma conta; informar uma autoridade tarifária do início das atividades; registrar os empregados em três instituições diferentes: de segurança social, seguro de acidente de trabalhadores e no fundo de compensação trabalhista (World Bank, 2018).

Antigamente, o registro de propriedade de negócios costumava apresentar 11 procedimentos, 20 formulários e documentos, levava cerca de dois meses e meio e ainda era cobrado um valor equivalente a 13,5% da renda per capita. Essa situação só mudou em 2006 com a implementação do programa Empresa na Hora, que fazia parte de uma iniciativa do SIMPLEX. Destaca-se que é possível acessar o portal Empresa Online e registrar o negócio sem a necessidade de sair do lugar e sem que se utilize ou troque papéis. Esse portal disponibiliza, permanentemente, o acesso a certificados atualizados e outros documentos relacionados às empresas.

Quando se trata da permissão para construir, Portugal apresenta uma média de 14 procedimentos, tem um tempo de processo de 189 dias - 15 dias a mais que a média europeia - e um custo de 0,8% do valor do armazém que sediará a empresa. As inspeções feitas durante o período de construção são o que traz certa complexidade ao processo. A diferença existente entre a média portuguesa e a europeia nesse quesito está relacionada aos processos de aprovação de arquitetura realizados nas diferentes cidades em Portugal. É válido ressaltar que Porto é a

única cidade, dentro das avaliadas no relatório do Banco Mundial (2018), na qual os empreendedores podem pedir pela permissão de construção em uma plataforma eletrônica, o que garante um menor gasto de tempo no processo. A taxa cobrada pela permissão varia de uma cidade para a outra: enquanto Coimbra cobra 105 euros²⁵, Funchal cobra 11.368 euros.

No que concerne à concessão de eletricidade em Portugal, é necessário esperar cerca de 2 meses, enquanto a média europeia é de três meses. Em relação ao preço para se conseguir acesso à luz, o país apresenta uma média de custo de 36,5% da renda per capita, valor consideravelmente inferior à média da UE de 118,7% da renda per capita. Esse fator é de extrema relevância, pois em países onde o acesso é mais rápido e menos custoso tendem a ser relacionados com melhores performances de empresas.

3.2.2 Incentivos e programas para investimento

A intenção de Portugal é de desenvolver, até 2020, uma economia que seja mais sustentável, criativa, internacionalizada e competitiva por meio da implementação do conhecimento e da tecnologia em diferentes setores. Para isso, o Governo Português lançou o Portugal 2020, que nada mais é do que o fruto de um acordo de parceria adotado pelo país lusitano e a Comissão Europeia, que definiu os princípios da política de desenvolvimento econômico, social e territorial promovida em Portugal de 2014 a 2020.

No projeto, atuam cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento: FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP. Até o ano de 2020, Portugal receberá 25 milhões de euros “para estimular o crescimento e a criação de Emprego, as intervenções necessárias para os concretizar e as realizações e os resultados esperados com estes financiamentos” (Portugal 2020, 2018). Essa quantia será direcionada para os Programas Operacionais, temáticos e regionais que fazem parte na iniciativa. É válido ressaltar que existe uma Estratégia de Investigação e Inovação de Portugal que busca especialização tanto no âmbito nacional como no regional e identifica apostas estratégicas inteligentes (especialização científica, tecnológica e econômica) nas quais o país e as regiões apresentam vantagens competitivas e comparativas ou que demonstram potencial de crescimento (Portugal 2020, 2018).

Esta iniciativa do Governo de Portugal em conjunto com a Comissão Europeia é um fator atrativo para empresas que querem se internacionalizar e entrar na União Europeia, pois é

²⁵ Coimbra costumava cobrar 1000 euros até 2017, quando diminuiu a taxa para o valor atual a fim de fortalecer as construções na cidade

um motor impulsionador do mercado, que beneficiará o país como um todo e vários setores específicos, então, mesmo que indiretamente, as empresas estabelecidas no território nacional português serão positivamente afetadas por meio desses investimentos.

Outro programa de iniciativa governamental anunciado no início de 2017, em conjunto com a iniciativa privada, é o Programa Indústria 4.0, dotado de 64 medidas anunciadas pelo Primeiro-Ministro de Portugal. Dentro do programa, existe uma previsão de que serão injetados na economia portuguesa até 4,5 milhões de euros de investimento. Entre seus objetivos, estão, por exemplo, o de atrair investimentos para o país, acelerar a adesão ao programa pelas empresas estabelecidas em Portugal, promover a transformação empresarial, capacitar a força de trabalho nacional, capitalizar o ecossistema científico e tecnológico, promover soluções tecnológicas nacionais no âmbito internacional (Indústria 4.0. 2018). A vertente tecnológica dos mercados passou a ser

considerada por muitos como a quarta revolução industrial, esta área foi considerada um dos pilares do crescimento da economia portuguesa. Portugal lançou a iniciativa Indústria 4.0 para que o país ganhasse vantagens em áreas como de qualificação de capital humano, cooperação tecnológica, modernização da iniciação, incentivos financeiros e de investimento, internacionalização, padronização e regulamentação. Que eram consideradas áreas críticas para o país (EY, 2017. p. 30, tradução nossa²⁶).

O Governo Português aderiu também ao CITec – Programa Capacitar a Indústria Portuguesa, que promove, principalmente, o reforço financeiro de atividades e estruturas dos centros de interface (CIT)²⁷, dos recursos humanos altamente qualificados para os CIT, e promove o desenvolvimento de novas áreas de competência. O acesso aos financiamentos é avaliado pela ANI – Agência Nacional de Inovação – e deverá ser utilizado para trazer maior dinâmica à inovação empresarial, promovendo assim a entrada de novos atores – principalmente de pequenas e médias empresas (Lisboa 2020, 2018).

Outros incentivos estão relacionados à diminuição da tributação sobre empresas de diferentes setores e tamanhos, com vistas a atrair novos investimentos para Portugal. Um exemplo não muito conhecido é o da adoção de

um sistema de taxas especiais para residentes não regulares (conhecido como regime de taxas para estrangeiros) que está em vigor desde 2014. O regime se aplica a estrangeiros e portugueses que têm vivido no exterior nos últimos cinco anos,

²⁶ “*Considered by many as the fourth industrial revolution, this area was considered one of the pillars for the growth of the Portuguese economy. Portugal has released the Portugal 4.0 initiative so that the country could gain advantages in areas, such as human capital qualification, technological cooperation, startup modernization, financing and investing incentives, internationalization and standards and regulations. These were designated as critical areas for our country*”.

²⁷ “Os CIT são entidades de ligação entre as instituições de ensino superior e as empresas, visando a valorização e a transferência de tecnologia. Para tal é decidido a atribuição de um financiamento de natureza plurianual aos CIT, que permita amentar os níveis de estabilidade financeira das entidades para um nível compatível com a definição de objetivos de médio-longo prazo”. Lisboa 2020, 2018. Disponível em: <http://lisboa.portugal2020.pt/np4/237.html>>.

intitulados a pagar um imposto de renda de 20% por 10 anos. Com essa medida, o Governo visa atrair profissionais não residentes que sejam qualificados para atividades com alto valor intelectual agregado, propriedades industriais e know-how (EY, 2018, p. 33, tradução nossa²⁸).

Ainda no que concerne aos benefícios relacionados aos impostos aplicados a empresas, destaca-se que, até o ano de 2020, os projetos de investimento de no mínimo 3 milhões de euros, que sejam considerados interessantes (para uma economia estratégica) e que criem empregos, poderão receber incentivos fiscais em seus contratos, podendo ser atribuída uma taxa de crédito de 0% a 20% do investimento e, também, poderá haver redução das taxas de transferência da propriedade, da propriedade e do imposto de selo (EY 2018).

Outra iniciativa lançada pelo governo foi a Startup Portugal, em 2016, tendo como principais objetivos a criação e o suporte a um ecossistema nacional, para atrair investidores nacionais e internacionais e para acelerar o crescimento de startups portuguesas nos mercados externos. Em 2018, o “Programa Startup Portugal +” veio para dar impulso à estratégia apresentada originalmente e para apontar novos desafios, trazendo ao todo 25 medidas consolidadas²⁹ (StartUP Portugal, 2018).

Lisboa está se destacando como um hub para startups na Europa, por meio do desenvolvimento tecnológico e pela promoção de uma incubadora inovadora, com o apoio de projetos como a StartUp Lisbon e Fab Lab Lisboa (EY 2017). Além disso, a capital lusitana recebeu a Web Summit, uma das maiores conferências de tecnologia do mundo, nos anos de 2016 e 2017 e receberá a próxima edição em novembro de 2018 também.

Somando-se as iniciativas apresentadas aos fatores previamente abordados, tem-se que o setor de tecnologia está recebendo cada vez mais atenção do Governo Português, que busca tornar Portugal um país de referência nesse aspecto. Investir nesse meio pode ser uma ótima oportunidade para empresas de tecnologia que querem se expandir para além do território nacional brasileiro. Startups apresentam a vantagem de não apresentarem a mesma necessidade de espaço e disponibilidade de capital que as grandes empresas necessitam. Acredita-se que, se

²⁸ “A special tax system for non-regular resident (known as expats tax regime) has been in force since 2014. The regime applies to foreigners and Portuguese diaspora who have been living abroad in the past 5 years, entitling them to a flat income tax rate of 20% for 10 year. With this measure, the Government aims to attract nonresident professionals qualified for activities with high intellectual added value, industrial properties and know-how”.

²⁹ As 25 medidas são: um voucher startup, Programa Momentum, Vale Incubação, Missões de apoio à Internacionalização, Road 2 Web Summit, Startup Hub, Pitch Voucher, Formação para Empreendedores, InovGov, Open Kitchen Labs, InovComércio, Energy Challenge, Fundos de Coinvestimento internacional, Linha ADN Startup, KEEP - Key Employee Engagement Program, Instrumentos de coinvestimento com incubadoras e aceleradoras, Capital + aceleração, Linhas de financiamento para projetos tecnológicos no Turismo, Call MVP - Minimum Viable Products, METRO Accelerator for Hospitality powered by Techstars, Espaço Empresa para startups, Tech Visa, Hackathons no Comércio e Turismo, Centro de Inovação no Turismo e, por fim, um Think Tank de apoio ao Mercado Único Digital para a Europa.

a intenção é se internacionalizar e entrar na União Europeia através do estabelecimento em Portugal, as startups brasileiras podem adquirir grandes vantagens.

3.2.3 Facilidades para emigrantes

Outro fator a ser considerado dentro do âmbito da atratividade portuguesa envolve as opções de visto direcionadas especificamente para aqueles que desejam investir em Portugal. No capítulo anterior foram abordados os acordos bilaterais de reciprocidade entre Brasil e Portugal, que de certo modo dão abertura à criação de oportunidades para cidadãos estrangeiros que querem investir e trabalhar em qualquer um dos países. Entende-se que conseguir um visto de permanência para viver na Europa não seja tão fácil e, a fim de possibilitar a entrada de investidores que queiram estabelecer suas empresas ou residência em Portugal, foi feita uma procura por algumas das oportunidades que facilitem a imigração do investidor brasileiro para o país europeu. Dessa forma, a seguir serão abordados diferentes tipos de permissão para permanência no país lusitano.

O regime especial de Autorização de Residência possibilita a obtenção, por parte de nacionais de Estados Terceiros, a residir temporariamente em Portugal para realizar atividades de investimento pessoalmente ou por meio de sociedade, sem que se faça necessário o visto de residência para entrar no território português, desde que a permanência não seja inferior a sete dias (no primeiro ano) e a 14 dias nos anos posteriores. Para que a permissão para esse visto se concretize, é necessário algum tipo de movimento de capital que pode variar de 250 mil a 1 milhão de euros, em diferentes seguimentos (artístico, aquisição de bens, valores aplicados em atividades de investigação pública, transferências, participação em fundos de investimento) ou, ainda, pela criação de no mínimo dez postos de emprego (Governo de Portugal, 2018).

Estes requisitos são os mesmos elencados pelo Consulado de Portugal como os referentes ao Visto Gold (Golden Visa). Este é um visto de permissão de permanência, que prevê que cidadãos de qualquer país não pertencente à União Europeia podem obter uma permissão temporária de permanência e praticar atividades de negócios. Os cidadãos podem se registrar como um profissional autônomo ou estabelecer uma empresa em Portugal ou em qualquer estado membro da União Europeia, desde que sua atuação se mostre estável em Portugal (EY 2018). De acordo com o publicado pelo Governo de Portugal (2018), por meio do Consulado estabelecido em São Paulo, a China é o país para o qual mais vistos foram destinados, seguido do Brasil.

De acordo com o Governo de Portugal (2018), outra opção é o Visto para Emigrantes Empreendedores, que fornece a autorização e residência a estrangeiros que tenham realizado operações de investimento ou que comprovem a posse de meios financeiros disponíveis em Portugal e que apresentem a intenção de manter operações de investimento no território português.

O StartUP Visa foi estabelecido em 2018 como um visto concedido a empreendedores estrangeiros que apresentam a intenção de desenvolver um projeto de empreendedorismo e/ou inovação em Portugal, sendo possível tanto criar como transferir uma startup para o país. O programa vinculado a este visto “prevê um processo prévio de certificação de incubadoras para que possam ser entidades de acolhimento e apoio a imigrantes empreendedores na criação e instalação de empresas de base tecnológica” (IAPMEI, 2018). Tem-se que essas informações possibilitam o entendimento de que basta estar disposto a investir uma certa quantia no país português de tal forma que a permanência não se torna um empecilho para o processo de investimento a ser realizado.

3.3 PRINCIPAIS SETORES E CLUSTERS DE ATIVIDADE

Aqui serão abordados os principais setores e clusters de atividade em Portugal, à luz da percepção de investidores que já estão estabelecidos no país e de investidores que ainda não estão. Portugal é dividido basicamente em sete principais regiões geográficas: o Norte, Centro, região de Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira. Na Tabela 5 a seguir estão elencados os setores da economia e regiões nas quais mais se destacam e, em sequência, a Figura 2 representa as distintas regiões³⁰.

³⁰ As ilhas de Madeira e Açores se encontram à esquerda do país no Oceano Atlântico a 967 km e 1446 km de distância da capital Lisboa, de acordo com o Google Maps e por isso não estão identificadas na Figura 2.

Tabela 5 – Regiões de Portugal e seus setores de destaque

| Região | Principais setores |
|-----------------|---|
| Alentejo | Agricultura |
| Algarve | Turismo, cluster marítimo (em emergência) |
| Açores | Primeiro setor (carnes, leite e produtos diários); turismo; setores emergentes: economia marítima, logística e serviços |
| Centro | Setor industrial (metais, cerâmica e minerais não metálicos); emergência de serviços para negócios |
| Lisboa | Terceiro setor; serviços prestados a empresas (destaque para financeiros) |
| Madeira | Turismo; agronegócio; economia marítima |
| Norte | Têxteis, vestuário, calçados e roupas industriais; emergência de serviços prestados a empresas |

Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal 2018, 2018.

Figura 2: Regiões de Portugal

Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal 2018, 2018.

Segundo publicado pela EY (2018), alguns casos de investimento na região Norte a serem citados são: Euronext e Devexperts na área de software e serviços financeiros, Grupo PSA com serviços de contabilidade e Vestas com um centro de P&D. A região de Lisboa apresentou o maior crescimento de número de investimentos, com 20 projetos a mais desde 2017. A capital lusitana é considerada como um novo hub tecnológico europeu, sendo o centro Siemen's Cybersecurity Operation, centro da Nestlé Shared Services, Uber, Bimtech, e a Grunenthal GmbH exemplos de empresas de inovação, tecnologia e P&D que investiram na região. A cidade de Viana do Castelo, que se encontra na região Norte,

investiu no desenvolvimento de um cluster de negócios (Parque Industrial de Lanheses) em torno do empreendimento e da inovação para empresas estabelecidas e spinoffs tecnológicos, que vem sendo utilizado como uma incubadora para iniciativas inovadoras e projetos de P&D (EY, 2018, p. 24, tradução nossa³¹).

Investimentos foram realizados recentemente nessa cidade pela Europac (embalagens), Aludec (componentes para carros), Bontaz (sistemas hidráulicos), Time Frame AG (serviços para empresas) e Steep Plastique (indústria de automóveis). Alentejo recebeu sedes de algumas indústrias, como da Embraer (aeronaves), Lauak (aeronaves – peças), Mecachrome (setor aeroespacial, automotivo, motores, defesa e energia) e Air Olesa (sistemas e componentes aeronáuticos).

A atividade econômica de Portugal registrou uma mudança nos padrões de especialização da sua indústria transformadora, deixando de depender de atividades da indústria tradicional para uma situação de maior presença e crescimento do setor de automóveis e componentes, eletrônica, energia, farmácia e indústrias vinculadas às novas tecnologias de informação e comunicação. É válido, ainda, destacar a importância do setor de turismo, que apresenta muitas vantagens pela localização do país – com o clima mediterrâneo e a grande faixa da costa (AICEP, 2017) – e, além disso, o país recebeu vários prêmios relacionados à qualidade de vida oferecida no país, sendo a cidade de Porto nomeada como melhor destino na Europa em 2017 (EY 2017).

Segundo a EY (2017), as tecnologias de comunicação e informação e o turismo são os setores que irão liderar o desenvolvimento econômico em Portugal. No entanto, os setores de bens, imobiliário, de transporte e automotivo são considerados mais promissores tanto por investidores que já estão estabelecidos no país quanto pelos que não estão.

Como já dito nas seções anteriores, existem alguns programas nacionais que foram especialmente desenvolvidos pelo Governo Português com a intenção de dar apoio ao desenvolvimento tecnológico e à inovação, entre eles o “Horizonte 2020” que é o maior programa de investigação e inovação da União Europeia, o “CITEC - Conectividade, Inovação e Tecnologia” que busca trazer maior capacitação para a indústria portuguesa, e o “Indústria 4.0 - Economia Digital”, cujo maior objetivo é a capacitação de recursos direcionados às novas tecnologias (AICEP, 2017). A presença desse ecossistema de startups no país influencia o investimento direto estrangeiro (IDE) e é um fator que atrai um maior número de atividades para Portugal.

³¹ “invested in the development of a business cluster (Parque Industrial de Lanheses) around entrepreneurship and innovation for established companies and technological spinoffs, which have been using it as an incubator for innovative initiatives and R&D projects”.

Quando se trata de IDE em Portugal, o setor de manufaturas é o que recebe maior parte dos projetos: em 2016, apresentou uma parcela de 59% do total de projetos direcionados ao país e, “considerando o tamanho relativamente pequeno do mercado doméstico, esses projetos essencialmente visam os mercados externos, tirando vantagem da estrutura logística do país” (EY, 2017. p.20, tradução nossa³²). Nesse mesmo ano, o setor de negócios tinha uma parcela de 24% dos projetos de IDE.

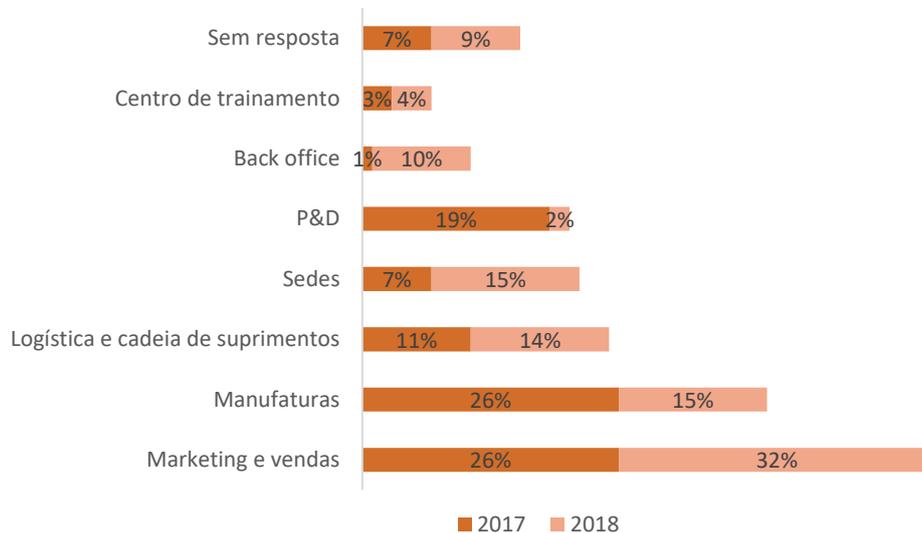
Há uma certa tendência de que se tenha um aumento do interesse por projetos nos negócios pelas áreas de marketing e vendas e outros serviços que normalmente buscam acessibilidade internacional e uma maior oferta de trabalhadores com habilidades linguísticas. Ambos os setores estão crescendo no país devido à implementação da robótica, inteligência artificial, internet das coisas (*internet of things* - IoT) e outras tecnologias digitais voltadas a eles. Esses fatores acabam influenciando a criação de ecossistemas digitais em Portugal, com clusters para empreendedores de tecnologias em incubadoras (EY, 2017). Como dito anteriormente, grande parte da população portuguesa detém conhecimento de pelo menos uma segunda língua, isso é um fator muito atrativo dentro da estratégia trampoline, que visa a entrada em um país buscando dialogar e atingir outros mercados que não sejam apenas referentes ao qual a empresa está instalada.

Na pesquisa realizada com as empresas que não fazem parte do território nacional do mercado português, 77% dos resultados demonstraram que existe a intenção de investimento na formação de times de marketing e vendas, enquanto outras 23% apresentaram a intenção de estabelecer uma sede em Portugal. Já as empresas que se encontram no país, tenderiam a expandir para a área de manufaturas (27%), seguida por marketing e vendas e P&D (20%) e, por último para a área de cadeia de suprimentos e logística (EY 2017).

A fim de que seja possível visualizar melhor os tipos de investimentos realizados em Portugal, coloca-se o Gráfico 6, que mostra os projetos de investimento destinados ao país nos anos de 2017 e 2018 de acordo com os principais setores para os quais foram direcionados. Em primeiro lugar, somando a porcentagem de intenções dos dois anos, o maior número de projetos foi para a área de marketing e vendas, seguido por manufaturas, logística e cadeia de suprimentos, por meio do estabelecimento de sedes e P&D, respectivamente.

³² “Considering the relatively small size of the internal market, these projects essentially target external markets, taking advantage of the country’s logistics infrastructure”.

**Gráfico 6 – Tipo de Investimento em Portugal em 2017 e 2018
(em percentagem)**



Fonte: EY's Attractiveness Survey Portugal 2018, 2018.
(total de respondentes: 62; estabelecidos em Portugal: 57; não estabelecidos em Portugal: 5).

De acordo com a pesquisa realizada pela EY (2018), os setores considerados promotores do crescimento de Portugal, por investidores já estabelecidos no país são: turismo (42%), TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) e TI (Tecnologias da Informação) (37%) e setor imobiliário (35%). Os investidores que não se encontram em Portugal apresentam uma outra percepção, sendo o setor imobiliário o maior promotor de crescimento, com 29% dos resultados, seguido dos setores de logística (19%), turismo (18%) e TIC e TI (18%).

É válido ressaltar que, segundo relatório publicado pelo Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) do Governo Português (2017),

o país apresenta um ambiente *investor-friendly* propício ao empreendedorismo, à inovação e à integração de tecnologias digitais, bem como um quadro político e regulamentar relativamente favorável quanto às Leis aplicáveis às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (GEE, 2017, p. 2)

e, ainda,

Portugal é o quinto país da UE-28 com maior Sucesso na Promoção pública da utilização das TIC e o nono no que respeita à prossecução de um plano de implementação claro de utilização das TIC na formulação das políticas públicas para melhorar a competitividade global do país (GEE, 2017, p.37)

Como já abordado previamente, sabe-se que Lisboa está ganhando destaque nas áreas de empreendedorismo e inovação. A cidade conta com diferentes espaços de co-work,

incubadoras de startups, Fab Labs³³, e aceleradoras. Além das empresas já citadas, a *holding* estadunidense Alphabet Inc. estabeleceu um centro de negócios em Portugal e esta decisão está relacionada ao ecossistema de startups, empreendedorismo e investimentos tecnológicos que vem se desenvolvendo no país. Outro exemplo a ser considerado é o da Claranet, um provedor de serviços gerenciados, que estabeleceu um hub tecnológico em Portugal no ano de 2013. Isso se deu pela característica tecnológica apresentada pela força de trabalho portuguesa e pela dinâmica de rápida evolução tecnológica apresentada pelo mercado do país em questão. (EY 2018)

Por fim, é válido ressaltar que, apesar de 40% dos investimentos realizados na região do Algarve terem sido direcionados para o turismo, outros setores que merecem atenção são, por exemplo, os de economia marítima, agro-transformação, biotecnologia verde e indústrias criativas. (EY 2018).

3.4 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS BRASILEIROS

Segundo Cechella *et al* (2009), a maioria das empresas que se expandiram para além das fronteiras nacionais, a partir da década de 1970, eram públicas ou de grande dimensão – principalmente dos setores de base, movidas pelas forças internas dos Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND). A nova fase de investimento a partir dos anos 1990 foi marcada pela internacionalização de empresas como Embraer, Vale do Rio Doce, Gerdau e Petrobrás. Esta última parte do capítulo traz a proposta de identificar quais as principais áreas de investimento das empresas brasileiras no exterior, de acordo com o estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (2016), tendo em vista analisar a compatibilidade dos investimentos brasileiros e dos principais setores portugueses que recebem investimentos estrangeiros.

³³ Fab Lab é um componente de divulgação educacional do MIT's Center for Bits and Atoms, sendo uma extensão da pesquisa no meio de computação e fabricação digital. Um Fab Lab é uma plataforma de prototipagem técnica para inovação e invenção, promovendo assim um estímulo para o empreendedorismo local. Mais informações sobre os Fab Labs podem ser encontradas no site oficial da FabFoundation. Disponível em: <<http://www.fabfoundation.org/index.html>>.

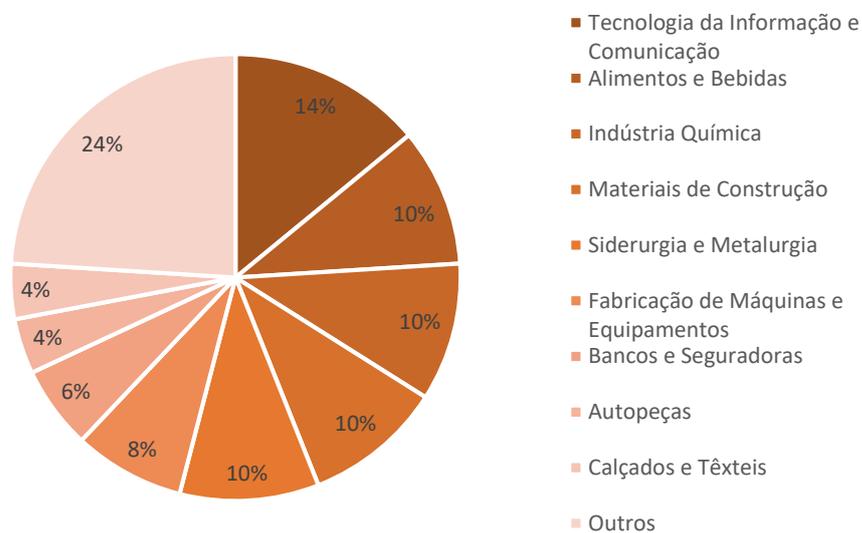
3.4.1 Principais áreas de atuação de empresas brasileiras no exterior

Para as constatações desta seção, foram levados em consideração os dados expostos pelo estudo anual da Fundação Dom Cabral (FDC) do ano de 2016 sobre algumas multinacionais brasileiras. Segundo a FDC (2016), uma das modalidades de internacionalização que se destaca entre as empresas brasileiras é a de franquia (*franchising*), no entanto, constata-se também que

as empresas brasileiras têm usado diferentes modalidades de atuação no exterior. Algumas delas possuem escritório comercial para dar suporte às vendas que partem do Brasil, enquanto outras enviam produtos desmontados [...] e os finalizam nos mercados de atuação. Já outras realizam todas as etapas da cadeia de valor no país de destino. Empresas do setor de serviços, como bancos, construtoras e consultorias, geralmente, possuem subsidiárias para atender seus clientes ou deslocam parte de seu pessoal para realizarem os trabalhos diretamente no local contratado (FDC, 2016, p. 30).

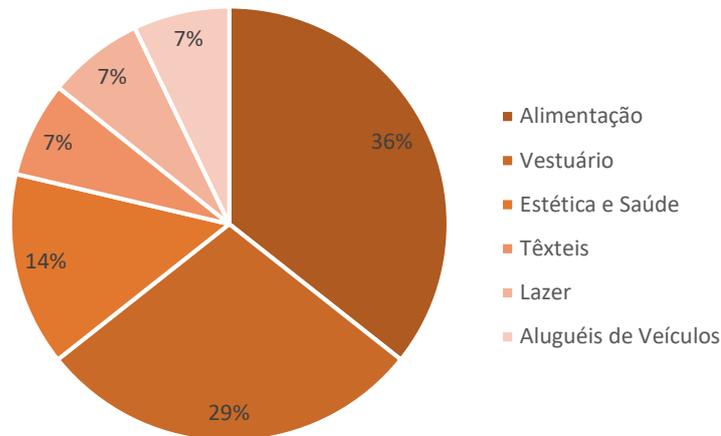
A Fundação realizou uma pesquisa com 64 empresas, entre elas 50 multinacionais brasileiras que atuam principalmente por unidades próprias e 14 empresas que atuam principalmente através de franquias. Entre as multinacionais e as franquias avaliadas pela FDC, as áreas de maior atuação podem ser identificadas nos Gráficos 7 e 8.

Gráfico 7 – Áreas de atuação das multinacionais brasileiras no exterior



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, 2016. Elaboração própria.

Gráfico 8 – Áreas de atuação das franquias brasileiras no exterior



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, 2016. Elaboração própria.

Por meio da análise dos Gráficos 7 e 8 e pelo que foi apresentado na seção sobre os principais clusters de Portugal, constata-se que existem oportunidades para as empresas brasileiras que quiserem adentrar no mercado português. As franquias de vestuário e têxteis poderiam investir diretamente na região Norte, enquanto as multinacionais do setor industrial poderiam investir na região central. As empresas do setor de tecnologia têm muito a ganhar investindo em Portugal, pois o ecossistema tecnológico português se mostra cada vez mais no foco da atenção governamental, que instituiu diversos programas relacionados ao desenvolvimento tecnológico e vem se mostrando cada vez mais aberto a receber empresas estrangeiras que sejam de interesse para a consolidação de Portugal como um país de referência em tecnologia.

No que concerne às multinacionais brasileiras de Tecnologia da Informação e Comunicação, que apresentaram a maior porcentagem de investimentos no exterior, de acordo com o Gráfico 7, conclui-se que Portugal é um país de extrema relevância para investimentos, pois, como foi expressado na seção anterior, os setores de TIC e TI são considerados grandes promotores do crescimento do país, atrás apenas do setor turístico. Ainda, o país europeu é considerado propício aos investimentos de inovação e integração tecnológica, além de apresentar situações políticas e legais favoráveis ao tratar do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação. Por fim, é válido lembrar que Portugal é um dos países dentro da União Europeia que mais promove políticas públicas de utilização das TIC e que também respeita planos de adoção da sua utilização quando se trata de formular políticas públicas para que o país se torne mais competitivo no âmbito global.

No primeiro capítulo, foi declarado que o setor de prestações de serviços pode apresentar certas vantagens diante da estratégia trampolim e, considerando o alto índice de imigração de brasileiros para Portugal, principalmente por meio da aquisição do Visto Gold, pode ser que a demanda por produtos e serviços variados de origem brasileira passe a ser maior, tornando o mercado português mais atrativo para as empresas do país sul-americano e possibilitando assim a expansão para a União Europeia em termos de médio prazo.

Então, pode-se dizer que Portugal seria um país favorável para os investimentos brasileiros de franquias dos setores de vestuário e têxteis que quisessem estabelecer um local para a produção no país; para as empresas multinacionais de TIC e TI; e, por fim, para as empresas de manufaturas e serviços brasileiros. Nesses três aspectos, Portugal poderia exercer o papel de país trampolim e alavancar os investimentos de origem brasileira para os outros países da União Europeia.

3.4.2 Empresas brasileiras que atuam em Portugal

Nesta seção, serão abordados dois grandes exemplos de empresas Brasileiras que se internacionalizaram e que tiveram Portugal como parte desse processo: a Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica, fabricante de aeronaves, e O Boticário, empresa do ramo de perfumaria e cosméticos. Cada uma optou por um modo diferente de entrada no mercado português: a Embraer inseriu-se por meio de uma *joint venture* e O Boticário se instalou através de lojas franquizadas. Segundo Cechella *et al* (2009), apesar de ter um mercado próprio de dimensão consideravelmente pequena, Portugal é um dos principais destinos de empresas brasileiras, mas sua heterogeneidade facilita com que empresas de diferentes segmentos possam inserir seus produtos e serviços no país.

De acordo com a pesquisa realizada por Cechella *et al* (2009), as empresas analisadas demonstraram certo grau de satisfação com o seu retorno em Portugal, “já que 90% das empresas de grande porte estão posicionadas no retorno sobre o investimento igual ou melhor do que o esperado” (Cechella, 2009, p.857). Sendo assim, pode-se dizer que Portugal apresenta grande capacidade para atrair investimentos que gerem retornos satisfatórios e também é visto como “uma plataforma para outros mercados” e este fator pode ser relacionado com o fato de que 70% dessas mesmas empresas brasileiras analisadas no estudo escolheram esse país como primeiro destino de direcionamento das estratégias internacionais (Cechella *et al*, 2009, p. 858).

Embraer

A Embraer foi criada em 1969 e é uma das principais empresas do setor aeronáutico no mundo. Sua expansão internacional se iniciou a partir do intuito de suprir a demanda mundial e, com isso, estabeleceram unidades industriais, escritórios e centros de distribuição de peças e serviços em quase todos os continentes desde então (Embraer, 2018). O envolvimento da Embraer no mercado internacional se tornou mais significativo a partir de 1975, através do aumento das vendas externas, e em 1977, com a possibilidade de vender aviões para a Europa e logo em seguida para os Estados Unidos (CECHELLA *et al*, 2014).

O primeiro investimento da Empresa na Europa se deu em 1988, por meio do serviço de vendas e assistência técnica para os mercados e a partir de 1994 (ano da sua privatização) formou alianças com grupos europeus com o intuito de evoluir tecnologicamente e diminuir o risco do investimento (CECHELLA *et al*, 2009). Já em Portugal, o primeiro investimento ocorreu em 2005 por meio da estratégia colaborativa de *joint venture*, quando a Embraer adquiriu 65% do capital da empresa portuguesa OGMA (Cechella *et al* 2014).

Em seu estudo, Cechella *et al* (2014) estabeleceram os principais determinantes que levaram a Embraer a investir em Portugal. A localização estratégica de Portugal se mostrou de extrema relevância para que a Embraer pudesse ter acesso a outros mercados, como o da União Europeia e do Norte da África. O investimento da Embraer, com as duas fábricas em Évora, na região de Alentejo, geraria um grande número de empregos e um alto investimento, e isso atraiu o interesse do Governo Português, que tinha a intenção de criar um cluster de produção de tecnologia industrial aeronáutica – aumentando assim a produtividade e a competitividade da empresa. Por fim, a questão da proximidade cultural também teve influência na escolha de Portugal como país de destino; o fato de ambos os países dividirem o mesmo idioma, uma história e alguns traços culturais, tornaram mais fácil a comunicação e, conseqüentemente facilitaram a realização do negócio.

O Boticário

A empresa de cosméticos e perfumaria foi fundada como uma farmácia de manipulação no ano de 1977 e em 1980 deu-se início ao processo de *franchising* de O Boticário, que desde seus anos iniciais despertou interesse pela comercialização dos seus produtos (CECHELLA *et al*, 2009). A internacionalização da empresa foi determinada pelo recebimento de vários pedidos vindos do exterior de interessados pelos produtos da empresa. Portugal recebeu a primeira loja fora do Brasil, que foi aberta em forma de franquia em 1986; um ano depois a empresa já possuía 16 lojas no mercado português (FREIRE, 2001).

Acerca do processo de internacionalização da empresa, sabe-se que O Boticário era representado por contatos comerciais fora do Brasil, pelo menos até o meio da década de 1980, mas sua internacionalização oficialmente começou em 1986, quando houve a decisão por estabelecer uma loja em Portugal (FREIRE, 2001.) A escolha de Portugal como país primeiro para a internacionalização da empresa deu-se por três fatores:

oportunidade de negócios com profissionais que já eram conhecidos da empresa; percepção da empresa de que Portugal era a porta de entrada para o mercado europeu; e o suposto conhecimento de idioma e costumes de Portugal pelos brasileiros e a associação de consumidores portugueses com o Brasil, que ajudaria na implantação da empresa (FREIRE, 2001, p.89).

Segundo Freire (2001), o modelo de franquia foi escolhido como modo de entrada pois a empresa já era familiarizada com esse tipo de atuação no mercado nacional e para se adaptarem diante da diferença cultural entre ambos os países, foram contratados gerentes brasileiros que morassem há mais tempo em Portugal, para ensinar à empresa as características da cultura portuguesa.

Em determinado momento, houve a necessidade de se reavaliar a estratégia para que os empreendimentos externos fossem bem-sucedidos e, em Portugal, esse processo originou uma mudança de direção. As operações no país foram assumidas por um executivo e foi realizada uma transição dessas operações para um máster franqueado local, que detinha maior conhecimento do mercado. Já a produção não foi levada para fora devido ao pouco volume necessário para suprir o mercado português, que apesar de ser menor, apresenta maior concorrência que o brasileiro.

A Tabela 6, a seguir, representa uma comparação entre os casos da Embraer e de O Boticário, com relação a seus modos de entrada, ano de inserção em Portugal e se sua atuação se caracteriza dentro da estratégia trampolim.

Tabela 6 – Comparação dos casos da Embraer e O Boticário

| Empresa | Modo de entrada | Ano de entrada em Portugal | Caracteriza estratégia trampolim |
|--------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Embraer | IDE – <i>joint venture</i> | 2005 | Sim |
| O Boticário | Via contratual - <i>franchising</i> | 1986 | Não |

Fonte: elaboração própria.

Por meio da descrição acima, pode-se dizer que a internacionalização tanto da Embraer como de O Boticário se encaixam no processo do modelo comportamental de Uppsala apresentado no primeiro capítulo deste trabalho. A Embraer iniciou seu processo por meio da

exportação de seus produtos e sucessivamente inseriu bases de produção em outros países. Com relação a outra empresa, inicialmente não havia exportação por parte do Boticário, depois passou-se a exportar por meio de agentes que realizavam as vendas, e por fim foram estabelecidos os investimentos por vias contratuais, através de lojas próprias e franqueadas. Em termos da estratégia trampolim, a Embraer se inseriu inicialmente no mercado português e com o passar dos anos, além de expandir suas instalações em Portugal, que agora conta com duas plantas em Évora além da planta inicial adquirida por meio do estabelecimento da *joint venture* com a OGMA, a empresa também apresenta instalações na França, em Le Bourget, e na Holanda, em Amsterdã. O Boticário se inseriu em Portugal e em poucos anos o número de franquias se expandiu de forma notável no país ibérico, passando de 1 loja para 16 em um ano. No entanto, não se considera o caso de O Boticário como um exemplo de andamento da estratégia trampolim, pois não foram constatadas evidências acerca da existência de franquias em outros países europeus.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, foram analisados aspectos relacionados à internacionalização de empresas diante das abordagens comportamental e econômica. A primeira abordagem coloca a internacionalização como um processo gradual, que ocorre por meio de 4 estágios de envolvimento da empresa no mercado internacional e que depende do nível de conhecimento e disponibilidade de recursos para que a empresa possa se expandir. A segunda abordagem afirma que a escolha pelo modo de entrada varia de acordo com as variáveis de propriedade, localização e internalização que podem agregar valor a uma empresa.

Os conceitos de modo de entrada no mercado internacional são determinados pelo nível de controle da empresa sobre as operações e dividem-se em exportação, vias contratuais e investimento direto estrangeiro. Para a estratégia trampolim, acredita-se que a melhor maneira de se inserir em um mercado seja por meio do IDE, pois assim tem-se a oportunidade de adquirir maior conhecimento sobre a cultura local e a região alvo, que é um dos principais motores que guiam essa estratégia. Uma sugestão seria a de uso das *joint ventures*, como foi o caso da entrada da Embraer no mercado português, como meio de entrada inicial em um novo mercado, devido ao fato de que as iniciativas colaborativas apresentam menores riscos e custos quando comparadas à modalidade *greenfield* de IDE, por exemplo.

Já a inserção por meio de franquias, como apresentado no caso de O Boticário, apesar de apresentar um menor custo e maior rapidez para entrar em um número maior de mercados, acaba não trazendo tantas oportunidades para que a empresa adquira um conhecimento concreto sobre o mercado estrangeiro de atuação, pois muitas vezes as lojas não pertencem à própria empresa e sim a um terceiro. Dessa forma, se torna mais difícil a transferência cultural entre o país de origem e o de destino. Contudo, quando se trata da estratégia trampolim, as franquias também respeitam a ideia de atingir novos mercados por meio da entrada inicial em um mercado culturalmente mais próximo conquistando clientes e ganhando reconhecimento, para depois conquistar novos clientes em uma outra região, mesmo que isso não caracterize uma imersão definitiva da organização empresarial no novo mercado.

A estratégia trampolim se assemelha ao proposto pelo modelo comportamental de Uppsala, já que a aquisição de conhecimento sobre os mercados estrangeiros é um dos pré-requisitos do *springboarding*. O país trampolim se caracteriza como um mercado intermediário, que consiga manejar as relações entre duas regiões e ou países que se distanciam entre si

culturalmente, mas que se aproximam do país trampolim, mesmo que em níveis e aspectos diferentes. No caso de Portugal, por ser culturalmente próximo do Brasil pelos fatores linguísticos e culturais e por estar dentro da União Europeia, o país se mostra como uma boa oportunidade para os investidores brasileiros que não gostariam de se arriscar inserindo-se diretamente em países como a Alemanha por exemplo.

O grau de proximidade histórico-cultural e linguístico entre os dois países foi um fator fundamental na escolha de Portugal como país alvo de investimento de empresas brasileiras neste trabalho. Sabe-se que as relações entre Portugal e Brasil vão desde o âmbito diplomático, por meio do estabelecimento de acordos bilaterais e, devido às negociações entre Mercosul e União Europeia sobre um acordo de livre comércio entre os blocos, podem surgir novas oportunidades e benefícios para investidores de ambos os países nas relações econômicas bilaterais.

Instalar primeiramente a empresa em Portugal, como sugerido ao longo deste trabalho, seria uma maneira menos arriscada de conhecer melhor os mercados alternativos europeus, que a princípio não seriam próximos nem física nem culturalmente do mercado brasileiro, para os quais a empresa poderia direcionar seus investimentos em um segundo momento. Contudo, é essencial destacar que Portugal não é visto como um país de fácil entrada, muito pelo contrário, é um país tão complexo como os tantos outros existentes na União Europeia. Sua escolha como trampolim se deu em primeira instância pelos fatores culturais; os fatores econômicos favoráveis foram consequência da escolha prévia.

Portugal apresenta aspectos vantajosos quando se trata da regulamentação de novos negócios. O país apresenta um procedimento simplificado, relativamente rápido e não muito custoso, quando comparado à média europeia e de outros países. O Governo de Portugal oferece diversos tipos de permissão para residência no país, que são consideravelmente facilitados para investidores. Além disso, o país ibérico conta com diversos incentivos e programas governamentais que abrem portas aos investimentos estrangeiros, principalmente no que concerne ao investimento em tecnologia – inclusive apresentando programas de abertura direcionados a startups brasileiras.

A busca do desenvolvimento do ecossistema tecnológico português torna o país favorável a esse tipo de investimento, que se torna de grande relevância, levando-se em consideração as tendências de empresas brasileiras apresentadas neste trabalho, principalmente no que concerne às empresas brasileiras multinacionais, que se destacam no ramo de

investimentos nos setores de TIC e TI. Ainda, Portugal se mostra um país favorável para os investimentos brasileiros de franquias dos setores de vestuário e têxteis que quisessem estabelecer um local para a produção no país; e, também, para as empresas de manufaturas e serviços brasileiros.

Com relação às empresas brasileiras abordadas neste trabalho que escolheram Portugal como primeiro país de entrada na União Europeia, tem-se que seus investimentos foram bem-sucedidos, a Embraer se expandiu dentro de Portugal, aumentando o número de instalações, enquanto O Boticário expandiu seu número de franquias nas terras portuguesas. Contudo, a estratégia trampolim foi melhor representada pelo caso da empresa aeronáutica, que acabou conseguindo se inserir também nos mercados da França e Holanda. Quanto à estratégia de O Boticário, não foram encontradas evidências que comprovem o estabelecimento de franquias ou outros tipos de instalações em outros países europeus, não qualificando sua entrada no mercado europeu dentro do escopo da estratégia trampolim.

Por fim, conclui-se que, diante de todos os aspectos, dados, casos e estudos analisados, acredita-se que Portugal pode vir a receber os investimentos de empresas brasileiras que buscam se internacionalizar e, ainda, exercer o papel de país trampolim por meio da alavancagem desses investimentos em direção também a outros países que sejam alvo desses investimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acordo de Cooperação no Domínio do Turismo. 27 jun. 2006. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2006/06/122A00/45364538.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

Acordo de Segurança Social ou Seguridade Social. 23 mar. 2016. Disponível em: <<https://dre.pt/application/file/a/73935045>>. Acesso em: out. 2018.

Acordo para a Promoção e a Proteção Recíprocas de Investimentos. 10 out. 1994. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/1994/08/184A00/45584561.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

Acordo sobre Cooperação Económica e Industrial. 4 abr. 1981. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/1981/04/07900/08550856.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

Acordo sobre a Contratação Recíproca de Nacionais. 19 set. 2003. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2003/09/217A00/60846086.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

Acordo sobre a Facilitação de Circulação de Pessoas. 24 set. 2003. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2003/09/221A00/61846186.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

Acordo Quadro de Cooperação. 3 mai. 1993. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/1993/05/102A00/22272230.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

AICEP. Portugal – Ficha País. 2017. Lisboa. Disponível em: <<https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

AICEP. **Acordos Bilaterais Portugal / MERCOSUL.** 2017. Disponível em: <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=79ec4975-149b-4902-a1e6-76f177a11ab0>>. Acesso em: out. 2018.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** São Paulo: Prentice Hall, 2010.

CEHELLA, Cristiano *et al.* New Dimensions of brazilian economy internationalization: Portugal as a strategic location for Embraer's investments and their impact on the regional economy. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais.** Coimbra, p. 1-13. 2014.

CEHELLA, Cristiano *et al.* **Os investimentos das empresas brasileiras em Portugal: Dez casos de estudo em empresas de grande porte.** 2009. Disponível em: <<http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%209/105A.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

Convenção Destinada a Evitar a Dupla Tributação e a Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento e Protocolo Anexo. 27 abr. 2001. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2001/04/098A00/24042413.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

DAL-SOTO, Fábio; ALVES, Juliano Nunes; BULÉ, Anieli Ebling. Análise do processo de internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 21, n. 1, p.178-199, 2014. Disponível em: <<http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/609/599>>. Acesso em: nov. 2018.

DIB, Luís Antônio da Rocha. **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E O FENÔMENO BORN GLOBAL**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf>. Acesso em: nov. 2018.

DUNNING, John H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **Journal Of The Economics Of Business**. p. 173-190. 2001.

DUNNING, John H. The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. **Journal Of International Business Studies**, p. 1-31, 1988.

Embraer. **Presença**. 2018. Disponível em: <<https://embraer.com/br/pt/presenca>>. Acesso em: nov. 2018

European Comission. **Interregional Framework Cooperation Agreement between the European Community and Mercosur**. 1999. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:r14013>>. Acesso em: nov. 2018.

European Comission. **Countries and regions: Mercosur**. 2018. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/mercosur/>>. Acesso em: nov. 2018.

FREIRE, Claudia Marques. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Caso de O Boticário**. Orientadora: Profa. Angela da Rocha. Rio de Janeiro: UFRJ / COPPEAD, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração).

Fundação Dom Cabral. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras**. 2016. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/Ranking_FDC_Multinacionais_Brasileiras_2016.pdf>. Acesso em: nov. 2018.

Gabinete de Estratégia e Estudos. **Inovação, I&D e Empreendedorismo**. 2017. Disponível em: <[Ficha de Inovação, I&D e Empreendedorismo-2017.pdf](#)>. Acesso em: out. 2018.

Governo de Portugal. **Regime Especial de Autorização de Residência para Atividade de Investimento em Portugal**. 2018. Disponível em: <<http://consuladportugalsp.org.br/regime-especial-de-autorizacao-de-residencia-para-atividade-de-investimento-em-portugal/>>. Acesso em: out. 2018.

Governo de Portugal. **Vistos Gold: agora está mais fácil obter**. 2018. Disponível em: <<http://consuladportugalsp.org.br/vistos-gold-agora-esta-mais-facil-obter/>>. Acesso em: out. 2018.

Governo de Portugal. **Visto para emigrantes empreendedores – D2**. 2018. Disponível em: <<http://consuladoporugal.sp.org.br/visto-para-emigrantes-empreendedores-d2/>>. Acesso em: out. 2018.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings In Psychology And Culture**, 2011. Disponível em: <<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>>. Acesso em: nov. 2018

Hofstede Insights. **Country Comparison**. 2018. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,france,germany,portugal/>>. Acesso em: out. 2018.

IAPMEI. **StartUp Visa**. 2018. Disponível em: <<https://www.iapmei.pt/Paginas/StartUP-Visa-pt.aspx>>. Acesso em: out. 2018

IAPMEI. **FAQs – Perguntas Frequentes ao StartUp Visa**. 2018. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/Paginas/StartUP-Visa-pt/FAQs-PT_2julho.pdf.aspx?lang=pt-PT>. Acesso em: out. 2018.

Industria 4.0. **Sobre / Objetivos**. 2018. Disponível em: <https://www.industria4-0.cotec.pt/sobre/>>. Acesso em: out. 2018.

Industria 4.0. **Objetivos**. 2018. Disponível em: <https://www.industria4-0.cotec.pt/programa/objectivos/>. Acesso em: out. 2018.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-erik. The Internationalisation Process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal Of International Business Studies**. p. 23-32. 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**. Journal of international business studies, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four swedish cases 1. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

Lisboa 2020. **CITec – Programa Capacitar a Indústria Portuguesa**. 2018. Disponível em: <<http://lisboa.portugal2020.pt/np4/237.html>>. Acesso em: out. 2018.

LUO, Yadong; TUNG, Rosalie L. International Expansion of Emerging Market Enterprises: a springboard perspective. **Journal Of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p.481-498, abr. 2007

MERCOSUL. **Saiba mais sobre o MERCOSUL**. 2018. Disponível em: <<http://www.mercosul.gov.br/saiba-mais-sobre-o-mercosul>>. Acesso em: out. 2018.

NUNES, Filipa Moreira. **Investimentos Portugueses no Brasil: o caso das Pequenas e Médias Empresas**. 2012. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.

PLA-BARBER, José. La filial trampolín: una innovación organizativa en la internacionalización de la empresa europea en Latinoamérica. **Estudios Gerenciales**, Valencia, p.13-25, 2012.

Portugal 2020. **O que é o Portugal 2020**. 2018. Disponível em: < <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>>. Acesso em: out. 2018.

SANTANA, Daniela Lima de; MENDES, George Alves; MARIANO, Ari Melo. Estudo das Dimensões Culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p.1-13, 13 nov. 2014.

SILVA, Joaquim R. As Relações Económicas Luso-Brasileiras desde de Década de Noventa: uma visão estratégica. **Nação e Defesa**, Lisboa, v. 1, n. 138, p.90-116, 2014. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22904/1/NeD138_JoaquimRamosSilva.pdf>. Acesso em: out. 2018.

StartUP Portugal. **Government Launches New Measures to Support Entrepreneurship**. 2018. Disponível em: < <http://startupportugal.com/sp-plus/>>. Acesso em: out. 2018.

The Economist. **Portugal cuts its fiscal deficit while raising pensions and wages**. Abr. 2017. Disponível em: < <https://www.economist.com/europe/2017/04/01/portugal-cuts-its-fiscal-deficit-while-raising-pensions-and-wages>>. Acesso em: out. 2018.

Tratado de Amizade, Cooperação e Consulta. 31 dez. 2002. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2002/12/302A00/81888188.pdf>>. Acesso em: out. 2018.

União Europeia. **A UE em poucas palavras**. 2018. Disponível em: <https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_pt>. Acesso em: out. 2018.

VILLAR, Cristina; DASÍ, Angels; BOTELLA-ANDREU, Ana. Subsidiary-specific advantages for the inter-regional expansion: The role of intermediate units. **International Business Review**, Valencia, p.328-338, set. 2017.

VILLAR, C. *et al.* How can multinationals improve inter-regional expansion?: The case of springboard subsidiaries for Latin America. **Universia Business Review**, p.188-205, 2017.

World Bank. 2018. **Doing Business in the European Union 2018: Croatia, the Czech Republic, Portugal and Slovakia**. Washington, DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO