

**O PROJECTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
MICROEMPRESA PORTUGUESA: O CASO TAGUS PHARMA**
Maria do Rosário Brito Mata de Oliveira

O PROJECTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA
PORTUGUESA: O CASO TAGUS PHARMA

Projecto de Mestrado em Gestão (para licenciados noutras áreas)

Maria do Rosário Brito Mata de Oliveira

Orientador:

Prof. Doutor Luís Bernardino, Prof.º Auxiliar, ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro de 2010

RESUMO

O presente projecto teve como **ponto de partida** a seguinte questão: será a internacionalização uma estratégia possível de crescimento sustentado para uma microempresa? Esta questão serviu de ponto de partida à elaboração deste estudo com o qual procurámos compreender o processo de internacionalização de uma microempresa e as especificidades que a sua condição acarreta.

A **metodologia** adoptada baseou-se na selecção de uma microempresa: a Tagus Pharma que exerce actividade no sector da fabricação e comercialização de material de ostomia. A informação acerca da empresa e da realidade que lhe está subjacente foi recolhida através de entrevistas efectuadas junto do proprietário e gestor da empresa, de representantes de associações de doentes ostomizados, e também por meio de consulta documental.

Os **resultados obtidos** indicaram que existem alguns constrangimentos, quer ao nível do sector de actividade da Tagus Pharma quer ao nível dos seus recursos e capacidades, que a têm impedido de aumentar o seu volume de vendas e, consequentemente, alcançar um crescimento sustentado, ao longo do tempo.

Em síntese, **as conclusões** do estudo sugerem que, uma experiência de internacionalização poderá constituir uma via possível de crescimento da empresa Tagus Pharma através da criação de parcerias, para distribuição/comercialização dos seus produtos, que potenciem as suas capacidades, optimizem os seus recursos e possibilitem ultrapassar constrangimentos típicos deste tipo de empresas.

Palavras-chave: internacionalização, microempresa, recursos internos, ostomia

Classificação JEL: F23, M13

Abstract

This project was based on the following question: Is internationalization for a small business a possible strategy for growth and development? Based on this topic, this project aims to understand the internationalization process of a small company and provide an analysis of some specific details.

The project's methodology was based on the selection of a small Portuguese company, Tagus Pharma, specialised in the manufacturing and selling of ostomy supplies. Interviews with the company's manager and representatives of ostomates associations and also the analysis of several documents were the main sources of this study.

After analysing the company, the results of this study showed that there are some constraints, not only related to the sector, but also related to the resources, that have been limiting Tagus Pharma's sales volume and consequently limiting its growth.

Finally, the conclusions of this study suggest that an internationalization process is one of the processes that could lead Tagus Pharma to a sustainable growth. By creating partnerships for the distribution of its products, the company will optimise its available resources and at the same time it will overcome the typical constraints related to a small company.

Keywords: internationalization, micro-enterprise, internal resources, ostomy

Classification JEL: F23, M13

Agradecimentos

Ao Prof. Doutor Luís Bernardino, por ter aceite orientar este projecto, pela competência e forma como orientou este trabalho, pelo incentivo e ânimo, assim como pelas críticas e sugestões efectuadas durante a orientação.

Ao Mário, responsável da Tagus Pharma, que sempre se mostrou prestável, pela sua disponibilidade e fornecimento das informações, sem as quais não teria sido possível a realização deste trabalho.

À minha família e amigos, por todo o apoio e força nos momentos mais difíceis na realização deste trabalho.

ÍNDICE GERAL

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	1
2.	DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	4
3.	BREVE ENQUADRAMENTO	6
3.1	A Tagus Pharma	6
3.2	Clientes	7
3.3	Comparticipação estatal.....	8
3.4	Concorrentes no mercado português	9
4.	REVISÃO DA LITERATURA	11
4.1	As microempresas	11
4.1.1	Definição e importância.....	11
4.1.2	Principais características das microempresas	11
4.1.3	Recursos das microempresas	12
4.1.4	Pontos fortes e pontos fracos	14
4.1.5	Constrangimentos à performance das microempresas.....	15
4.2	A internacionalização das microempresas.....	16
4.2.1	Internacionalização: factor de competitividade	16
4.2.2	Processo de internacionalização das microempresas.....	17
4.2.3	Modos de entrada nos mercados internacionais das microempresas.....	22
4.2.4	Seleccção dos mercados das microempresas.....	24
5.	METODOLOGIA	26
6.	O SECTOR DE ACTIVIDADE DA TAGUS PHARMA	28
6.1	O modelo das cinco forças de Porter	28
7.	OS RECURSOS E CAPACIDADES DA TAGUS PHARMA.....	36
7.1	A cadeia de valor da Tagus Pharma	37
8.	O PROJECTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TAGUS PHARMA	46
8.1	Orientações estratégicas	46
8.2	Modo de entrada: exportação?.....	47
8.3	Actuação no mercado: lógica de parceria?	49
8.4	A opção de internacionalização: o mercado brasileiro	53
9.	CONCLUSÕES	56
9.1	Limitações e sugestões para estudos futuros	61
	BIBLIOGRAFIA	62
	ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das 5 forças de Porter.....	29
Figura 2 - A cadeia de valor da Tagus Pharma	38
Figura 3 – Tipos de indústrias considerando o modo de entrada no mercado externo .	48
Figura 4 – Exemplo de esquema comparativo de potenciais parceiros.....	52

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este projecto surge no âmbito do mestrado em gestão para licenciados noutras áreas e tem como tema: “*A internacionalização de uma microempresa portuguesa – o caso Tagus Pharma*”.

A **importância económica das microempresas** é uma verdade insofismável. Efectivamente, as microempresas constituem um importante elemento catalisador do crescimento económico. A sua importância manifesta-se na promoção do emprego, no estímulo à inovação, na criação de valor bem como no desenvolvimento económico e social. É reconhecido que as empresas de menor dimensão representam um potencial em termos de crescimento económico, que cumpre ser aproveitado e otimizado de forma a sustentar a competitividade das economias cada vez mais globais e competitivas (OCDE 2005, 2002).

Por sua vez, a **internacionalização das empresas**, designadamente as de pequena dimensão é um tema que está na ordem do dia. Nas páginas económicas dos principais diários e semanários encontram-se com frequência crescente notícias relativas a intenções de internacionalização, apoios e incentivos. Aliás, num mundo em constante mutação, com a progressiva globalização do comércio mundial, a internacionalização apresenta-se como uma resposta à sobrevivência e crescimento das empresas.

Esta realidade permitiu compreender a relevância que as microempresas têm, não apenas na economia nacional, mas também ao nível global e o papel que a internacionalização, num contexto de globalização das economias, poderá ter na competitividade das empresas. Daqui resultou a questão que serviu de ponto de partida ao presente projecto: **será a internacionalização uma via de crescimento sustentado para uma microempresa?**

Esta questão levou à **definição da problemática** subjacente a este estudo que se resume à compreensão da realidade de uma microempresa portuguesa, de forma a definir as linhas de orientação do seu processo de internacionalização.

De modo a alcançar esta compreensão foi definido uma **metodologia** que orientou a elaboração deste projecto e que se traduziu na análise do sector de actividade da microempresa objecto do presente estudo e da sua realidade interna ao nível dos recursos e capacidades para, com base nesta avaliação, definir as linhas de orientação estratégica para a sua internacionalização.

Neste contexto, após o enquadramento genérico da actividade da empresa, iniciou-se o estudo com uma breve **revisão da literatura**, focalizada em duas dimensões, a saber: microempresas e internacionalização. Numa primeira parte, pretendeu-se definir e caracterizar as microempresas e entender o seu modo de funcionamento e de actuação no mercado e, numa segunda parte, compreender o modo como se internacionalizam, considerando as especificidades que resultam da sua própria condição.

A **selecção da Tagus Pharma** resultou essencialmente da proximidade de relação com o gestor e do interesse da empresa na realização do projecto. A informação para caracterização e estudo da situação foi recolhida através de entrevistas e análise documental. Os dados recolhidos são essencialmente qualitativos e foram analisados com recurso à análise de conteúdo.

De acordo com o desenho da investigação (*research design*), o estudo iniciou-se com a **análise do sector de actividade** da Tagus Pharma através do recurso ao **modelo das cinco forças de Porter**, facto que possibilitou a identificação dos principais factores externos que determinam a rentabilidade do sector e que influenciam também a competitividade da empresa (Porter, 1980).

De seguida, através da **análise à cadeia de valor** (Porter, 1985) da Tagus Pharma, foram desagregadas as diversas actividades da empresa possibilitando a identificação dos **recursos e capacidades** essenciais e da sua vantagem competitiva ao nível do mercado português.

Em resultado destas análises foram definidas as linhas de **orientação estratégica da internacionalização** da Tagus Pharma que passará por uma experiência de **exportação** (*field trial*), dos seus produtos, através da criação de um acordo de distribuição para o

mercado brasileiro. Finalmente, de salientar que a generalidade de estudos empíricos sugerem que mais de 80% das pequenas e médias empresas (PMEs) se internacionalizam através da exportação.

2. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A Tagus Pharma é uma empresa que actua no mercado Português no sector da fabricação e comercialização de material de ostomia.

É uma empresa recente (fundada em 2008), que se enquadra no conceito de **microempresa** de acordo com os critérios definidos da União Europeia.

Os produtos comercializados pela empresa visam satisfazer necessidades muito específicas de pessoas que sofreram uma intervenção cirúrgica da qual resultou uma ostomia e que necessitam destes dispositivos médicos para fazer face a essa situação. Trata-se, de facto, duma empresa que actua num pequeno nicho de mercado.

Por outro lado, o mercado Português é dominado por um número reduzido de multinacionais que marcam uma presença forte e consistente, amplamente instaladas e concertadas ao nível da actuação no mercado.

Neste contexto, a Tagus Pharma tem sentido algumas dificuldades em crescer ao nível do mercado interno pelo que a **internacionalização** se apresenta como uma via possível de potenciar o crescimento sustentado da empresa.

Contudo, o caminho da internacionalização implica *a priori* um **diagnóstico da situação actual da empresa** quer em relação ao seu **contexto competitivo** quer ao nível **interno** dos seus recursos e capacidades.

Assim, o presente estudo visa efectuar esse diagnóstico e, deste modo delinear os contornos do processo de internacionalização da empresa. Neste contexto, foram definidos **3 objectivos específicos** para a realização deste estudo e que são os seguintes:

Objectivo 1: Analisar o sector em que a Tagus Pharma exerce actividade, através da identificação dos factores que determinam a intensidade concorrencial e rentabilidade do mesmo. Este objectivo é apresentado no capítulo 6.

Objectivo 2: A caracterização da Tagus Pharma enquanto microempresa e identificação dos seus recursos e capacidades do modo como os utiliza de forma a potenciar as suas vantagens competitivas. Encontra-se tratado no capítulo 7:

Objectivo 3: Definição das linhas de orientação estratégicas do processo de internacionalização da Tagus Pharma. Encontra-se endereçado no capítulo 8.

Estes objectivos constituíram os pilares estruturantes deste estudo considerando que, para cada um deles é apresentado o respectivo capítulo, de forma autónoma.

3. BREVE ENQUADRAMENTO

3.1 A Tagus Pharma

Conforme referido, a Tagus Pharma opera na área da fabricação e comercialização de **sacos de ostomia**.

Surgiu em 2008 da **vontade do sócio gerente**, com formação em engenharia industrial que, durante alguns anos, trabalhou numa multinacional do sector, em Inglaterra, e que utilizou a experiência e *know-how* que foi adquirindo para instalar a Tagus Pharma em Portugal. Além disso, também o facto de um familiar próximo do sócio gerente ser ostomizado contribuiu para o surgimento do projecto e para uma maior sensibilização relativamente às necessidades específicas dos utilizadores de material de ostomia.

Os **dispositivos médicos** de ostomia são utilizados por pessoas que sofreram uma **intervenção cirúrgica** através da qual lhes é realizada uma **colostomia**, uma **ileostomia** ou uma **urostomia** consoante a localização do **estoma** (no cólon, no ileón ou no aparelho urinário, respectivamente). O estoma é uma saída artificial realizada na pele de um órgão num ponto diferente do orifício natural de excreção. Em resultado de uma cirurgia, os doentes ostomizados necessitam, quer seja temporariamente quer seja em definitivo, de utilizar este tipo de dispositivo.

Existem sacos fechados ou abertos, para colostomias e ileostomias, e sacos exclusivos para urostomias, consoante os produtos eliminados (fezes sólidas, semi-líquidas, líquidas ou urina). Em geral, os dispositivos para colostomias e ileostomias podem ser de **uma só peça** ou de **duas peças**.

Nos dispositivos de **uma só peça** a placa protectora adesiva e o saco estão completamente unidos, todo o material é retirado quando necessário. Os dispositivos de **duas peças** têm, numa parte, a placa protectora adesiva e, na outra, o saco com um anel, que permite encaixá-lo noutra anel fixo na placa. Com este sistema é possível mudar o saco quantas vezes seja necessário, permanecendo a placa colocada durante três a quatro

dias. As placas podem ser confeccionadas em resina na sua totalidade ou possuir só o centro em resina de hidrocoloíde, sendo a parte exterior constituída por adesivo microporoso e hipoalergénico.

Os sacos para ostomias têm como **produtos acessórios**: cintos ajustáveis, desodorizante, gel solidificador de fezes, lubrificantes, películas protectoras (toalhetes), pensos para estomas, placas, entre outros.

A Tagus Pharma apresenta, nesta fase inicial, uma diversidade limitada de produtos. Optou-se por restringir a sua actividade à fabricação de **sacos de 1 peça** para **colostomia e ileostomia**. Segundo o gestor, esta opção ficou a dever-se ao facto destes produtos representarem cerca de 80% das necessidades do mercado interno. Os produtos são apresentados ao mercado nacional com a **marca** Tagus Pharma.

Em 2008, a Tagus Pharma registou uma facturação de cerca de 100 mil de euros e, em 2009, de cerca de 110 mil euros. Actualmente, emprega um total de 6 colaboradores. O sócio gerente essencialmente responsável pela área de produção e gestão, apesar da sua actividade ser transversal a quase todas as áreas, pela área comercial está responsável uma pessoa e na produção trabalham três pessoas. A direcção técnica e a área da qualidade estão a cargo de outra colaboradora.

3.2 Clientes

Os utilizadores de sacos de ostomia são pessoas com **necessidades muito específicas**, que em resultado de uma intervenção cirúrgica necessitam de utilizar este tipo de dispositivo, de forma temporária ou definitiva.

Segundo informação obtida junto das associações de doentes, em Portugal existem cerca de 20 mil pessoas ostomizadas. Estas pessoas são maioritariamente idosos, com idade superior a 60 anos, resultando a situação de ostomia, na maioria das situações, de cancro de cólon e/ou rectal. Quanto ao tipo de ostomia cerca de 80% são colostomias, 10% de ilestomias e 10% de urostomias. As necessidades de uma pessoa colostomizada

são, em média, 3 sacos por dia e de uma pessoa ileostomizada 1 saco de dois em dois dias.

Actualmente, a Tagus Pharma opera tanto com **clientes Business-to-Consumer (B2C)** como *Business-to-Business (B2B)*. Relativamente aos clientes **B2C**, são particulares que vão conhecendo os produtos Tagus Pharma através do “*passa da palavra*,” designadamente, através das associações de doentes ostomizados com as quais a empresa mantém uma relação de grande proximidade. Estes organismos desempenham um papel significativo na divulgação dos produtos que se destinam a colmatar as necessidades das pessoas ostomizadas.

A Tagus Pharma opera também, ainda que de forma menos significativa, no **mercado B2B**. Neste sector, tem vindo a vender, directamente, a algumas farmácias, retalhistas e a instituições de saúde privadas. Além disso, tem procurado vender a organismos públicos, integrando actualmente o Catálogo de Aprovisionamento Público da Saúde¹ de produtos de ostomia. Contudo, as vendas aos organismos públicos encontram-se sujeitas às regras de contratação pública que obedecem a trâmites legais específicos, por vezes não muito simples, o que torna o processo de venda a estes organismos extremamente complexo, moroso.

A Tagus Pharma vendeu em 2008 cerca de 150 mil unidades de sacos. Em 2009, vendeu cerca de 160 mil unidades de sacos. Actualmente, a Tagus Pharma opera, essencialmente, na região da Grande Lisboa, Setúbal, Porto e Coimbra.

3.3 Participação estatal

Os dispositivos médicos comercializados pela Tagus Pharma são parcialmente participados pelo **Sistema Nacional de Saúde** (80% ou 100% do seu valor, com o limite de 2€ por saco², consoante as situações). Na maior parte das situações, a participação é efectuada por meio de **reembolso** ao doente. Não é necessária uma prescrição médica. O doente é titular de uma declaração médica que lhe faculta o acesso à participação estatal.

¹Portaria n.º 1176 -A/2000, de 14 de Dezembro.

² Despacho 25/95 , Ministério Saúde, 14 de Setembro.

As pessoas ostomizadas são consideradas pessoas com deficiência, dentro dos parâmetros definidos pela Organização Mundial de Saúde. Os sacos de colostomia e ileostomia não têm preço fixo, pelo que os doentes se sujeitam aos valores praticados nos pontos de venda (directamente nas marcas ou nas farmácias). Por fim, cumpre referir que as seguradoras não têm vindo a incluir no seu âmbito de abrangência o material de ostomia.

3.4 Concorrentes no mercado português

Em Portugal, existem quatro grandes marcas internacionais que comercializam material de ostomia e que dominam o mercado e que são respectivamente a Convatec, a Coloplast, a B-Braun e a Hollister.

A **marca líder** de mercado é a Convatec. A fabricação dos produtos das marcas concorrentes ocorre fora de Portugal (Hungria, Dinamarca, China, Reino Unido, Estados Unidos da América, Irlanda e Alemanha). A promoção e comercialização em Portugal ocorrem, em geral, por intermédio de representantes ou distribuidores. Apenas a Coloplast tem uma sucursal em território nacional.

Estas marcas estão presentes em quase todos os mercados mundiais actuando por meio de agentes, distribuidores ou sucursais. São marcas que têm uma presença forte ao nível do mercado mundial e que, ao longo dos anos, têm seguido uma estratégia de aquisições e fusões reforçando a sua posição de domínio e, conseqüentemente, têm contribuído para uma crescente consolidação do sector.

Os **produtos** que comercializam apresentam características semelhantes entre si, quer ao nível das funcionalidades e materiais utilizados, quer ao nível do modo como são apresentados. Estas marcas apresentam, contudo, uma gama de produtos bastante mais alargada que a Tagus Pharma pois além de produzirem e comercializarem todo o tipo de material de ostomia operam também com produtos para tratamento de feridas, de pele e em continência urinária.

Os **preços** não se diferenciam entre si, sendo, em geral, elevados e com margens de comercialização bastante significativas.

Ao nível dos **pontos de vendas**, as marcas vendem directamente aos clientes finais através de vendas *on-line* e através de telefone. Além disso, vendem também para retalhistas e directamente para as entidades públicas. As grandes marcas dominam, praticamente, a totalidade das compras públicas nacionais que correspondem a uma parte significativa do mercado interno. A sua área de actuação abarca todo o território nacional.

No que respeita à **promoção e imagem** dos seus produtos, todas elas são marcas internacionais com grandes recursos e estruturas implementadas, com uma capacidade de produção significativa e elevada capacidade de implementação de campanhas de comunicação junto dos profissionais de saúde que acompanham os doentes ostomizados, por exemplo, através da promoção de acções de formação, quer em Portugal quer no estrangeiro.

Em suma, os concorrentes têm marcas com uma imagem forte, amplamente reconhecida quer ao nível nacional quer internacional, transmitem confiança e caracterizam-se por actuarem de modo concertado no mercado, mantendo elevadas as margens de comercialização dos produtos e actuando de forma consistente e organizada junto dos profissionais de saúde.

4. REVISÃO DA LITERATURA

4.1 As microempresas

4.1.1 Definição e importância

A definição de **microempresa** reflectida no ordenamento jurídico nacional assenta em dois critérios: número de empregados e volume de negócios. Nestes termos, uma **microempresa** é definida como aquela que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros³.

Esta definição baseia-se meramente em critérios dimensionais, todavia, o que caracteriza as **microempresas** é algo mais abrangente. As **microempresas** têm na sua origem especificidades constituintes duma identidade específica e de um modo de funcionamento peculiar que vão muito além do número de empregados ou volume de negócios. Contudo, a utilização de critérios quantitativos possibilita uma definição objectiva e inequívoca para uma realidade de extrema importância nas economias.

A literatura, frequentemente, não distingue as **microempresas** das pequenas empresas, incluindo-as no campo das pequenas empresas.

4.1.2 Principais características das microempresas

O aspecto que mais amplamente é referido na literatura para caracterizar as **microempresas** é a **flexibilidade** do seu modo de actuação no mercado. Efectivamente, estas caracterizam-se por uma grande facilidade de se adaptarem ao mercado, ao investimento, à tecnologia, à estrutura de recursos humanos e às relações de trabalho (Moura, 1999). Contribui para este efeito o facto de serem detentoras de uma **estrutura organizativa** tendencialmente **informal** e **pouco estruturada** (Hollensen, 2007) que facilita a tomada de decisão do gestor, muitas vezes também detentor do capital.

³ Recomendação da Comissão Europeia n.º 361, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas reflectida no ordenamento jurídico português através do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro.

O gestor é o grande decisor directamente envolvido na actividade da empresa. Neste contexto, Cardoso (1999) enfatiza que o **perfil do gestor** nas microempresas normalmente se caracteriza pelo **espírito de risco** e **capacidade de iniciativa**, a **criatividade**, a motivação para o negócio, a independência, a afirmação pessoal e a projecção social. A sua actuação influencia de forma transversal todas as áreas de actividade da empresa (Hollensen, 2007).

Outra característica amplamente referida que decorre da própria natureza das microempresas é o facto de serem detentoras de **recursos limitados** designadamente **financeiros, organizacionais** ou **humanos**. Não têm estruturas organizativas capazes e sensíveis para endogeneizar as informações com valor económico (Moura, 1999).

Além disso, as microempresas por vezes atribuem **pouco valor económico à informação**, não investindo tanto quanto seria desejável na selecção, recolha e tratamento de informação relevante para alimentar os processos de decisão (Moura, 1999). Em regra, o **acesso** e tratamento da **informação** nas microempresas são feitos de modo **pouco sistemático** e **pouco organizado**, o que resulta, por vezes, do facto de serem detentoras de recursos limitados e de uma estrutura organizativa incipiente (Hollensen, 2007).

Todas estas características contribuem para que a **definição estratégica** das microempresas seja elaborada de forma **oportunística** (Hollensen, 2007). Prevalece uma **visão a curto prazo** do negócio, onde muitas vezes a estratégia é confundida com desejos imprecisos, mais do que com objectivos (Moura, 1999).

4.1.3 Recursos das microempresas

Conforme referido na secção anterior, **os recursos das microempresas são escassos**. Todavia, torna-se importante identificar, de modo mais preciso, quais os recursos críticos na definição das estratégias das microempresas. Surgem algumas dificuldades nessa identificação e classificação dos recursos, desde logo pelo facto da informação se encontrar dispersa, não estar organizada e pela dificuldade em medir os activos intangíveis e os recursos humanos de uma empresa de pequena dimensão.

Bernardino e Jones (2008) classificam os recursos das microempresas da seguinte forma: **marketing, tecnológicos, financeiros** e, a nível individual, **a capacidade empreendedora** e o **perfil do gestor**. Em termos gerais, pode considerar-se a microempresa como uma extensão do empreendedor. Resumidamente, estes recursos podem caracterizar-se do seguinte modo:

➤ Os **recursos de marketing** reflectem o modo como as empresas atingem os clientes dos seus produtos e se posicionam em relação aos seus concorrentes. Em termos operacionais traduzem-se na performance da empresa de actividades relacionadas com o **produto, preço, distribuição e promoção** que reflectem decisões estratégicas, previamente tomadas, relacionadas com a segmentação de mercado, o público-alvo, o posicionamento/diferenciação face aos concorrentes.

➤ Os **recursos tecnológicos** incluem o conhecimento gerado pelas **actividades de investigação e desenvolvimento**, inovações ao nível dos **produtos e processos, patentes e propriedade intelectual legalmente protegida**. Traduzem-se em vantagens competitivas que podem ser alcançadas através da redução de custos, do desenvolvimento de novos processos e de novos produtos que procuram satisfazer as necessidades dos clientes ou do lançamento de novos produtos de qualidade superior.

➤ Os **recursos financeiros** correspondem aos **activos tangíveis** da empresa. São genericamente **escassos** nas empresas de menor dimensão, que estão expostas a um grau de risco superior e, conseqüentemente, têm de pagar um prémio mais elevado quando recorrem à banca para se financiarem suportando taxa de juros mais elevadas e condições de financiamento, comparativamente com instituições de maior dimensão, mais desfavoráveis. Da mesma forma em relação aos fornecedores, não conseguindo muitas vezes obter condições favoráveis de financiamento da sua actividade.

➤ A **capacidade empreendedora** traduz-se na capacidade de inovar, ou seja, na propensão da empresa para gerar e desenvolver novas ideias, produtos ou processos. Reflecte a capacidade em **alocar recursos em actividade de maior risco** e incerteza, como forma de obter um retorno maior identificando novas oportunidades de mercado.

➤ O **perfil do gestor** é crítico nas empresas de pequena dimensão, na medida em que lhe cabe não só a definição e desenvolvimento da visão, orientação e liderança da empresa, mas também a execução de actividades mais operacionais e administrativas. O gestor deve caracterizar-se como sendo uma pessoa com **capacidade de motivar e inspirar os seus colaboradores**, um **elevado grau de contactos e facilidade de relação** baseados na sua experiência de vida. Das características relevantes do gestor podemos distinguir as relacionadas com a **experiência académica e profissional**, com a sua **experiência no sector de actividade** e as relacionadas com a sua personalidade, por exemplo, a sua capacidade empreendedora e de liderança.

4.1.4 Pontos fortes e pontos fracos

Ao nível dos **pontos fortes** das microempresas, no cenário actual em que se assiste à cada vez maior globalização dos mercados, à evolução das tecnologias de forma muitíssimo rápida, à diminuição do ciclo de vida dos produtos, à especialização numa ou várias actividades das cadeias de valor, a **agilidade e a capacidade de ajustamento** sócio-económico das microempresas assume um carácter fundamental. Estas capacidades possibilitam **respostas rápidas** (Cardoso, 1999) às constantes mutações da realidade em que as microempresas se inserem e favorecem uma **adaptação mais eficaz e eficiente às novidades**. Segundo Santos (1999), esta rapidez de decisão das microempresas confere-lhes uma melhor resistência à crise. Além disso, este autor refere ainda como factores explicativos desta resistência superior, a **maior proximidade com o mercado**, a **menor intensidade capitalista**, que facilita a reconversão, e a relação de **proximidade com os trabalhadores** que possibilita um maior empenho destes na vida da empresa.

Num relatório relativamente recente da Comissão Europeia (2007) acrescenta como ponto forte das microempresas a **criatividade** que lhes subjaz. Efectivamente, a capacidade de desenvolverem respostas inovadoras, decorrentes do espírito empreendedor, criativo e audaz que normalmente caracterizam o gestor, possibilita a criação de um ambiente favorável à inovação com reflexo na diferenciação de produto e nas relações produção-distribuição.

Ao nível dos **pontos fracos**, salientam-se os decorrentes da **escassez de recursos**, a dificuldade em obter **economias de escala**, em **ultrapassar as exigências burocráticas** que pela sua natureza de custos fixos se reflectem de forma desproporcionada nas empresas mais pequenas (Santos, 1999). São ainda fraquezas das microempresas o **seu menor acesso à informação**, facto que nos dias de hoje é a chave de sobrevivência, bem como as dificuldades associadas ao tratamento da mesma (Seixas, 1999).

Este último autor (Seixas, 1999), acrescenta, como ponto fraco, o **diminuto conhecimento de estratégia e gestão empresarial** incorporado nas microempresas, decorrente da incapacidade de estas incluírem em si estruturas de planeamento e gestão, para tarefas fora do âmbito da sua actividade corrente. Estes factos explicam a fraca capacidade de previsão estratégica a médio e longo prazo e as **dificuldades ao nível do diagnóstico**, na detecção dos problemas que condicionam a sua competitividade ou impedem o aproveitamento das suas potencialidades (Santos 1999).

4.1.5 Constrangimentos à performance das microempresas

A **assimetria no mercado do crédito** é ainda um dos factores mais amplamente referidos na literatura como sendo constrangedor da performance das microempresas. Muitas vezes as instituições financeiras dificultam o acesso ao crédito das microempresas através de taxas de juro mais elevadas, períodos de reembolso mais curtos e garantias mais exigentes. No fundo, trata-se de compensar o risco mais elevado que as empresas de menor dimensão comportam (Moura, 1999).

A **complexidade da legislação** e a **burocracia** constituem muitas vezes um peso excessivo e injustificado especialmente prejudicial para as empresas de dimensão reduzida. O acesso aos sistemas de apoio exige uma carga burocrática que só por si bloqueia a sua utilização (Santos, 1999). Face à complexidade dos processos, as microempresas são, por vezes, afastadas dos apoios e incentivos que a elas se deveriam dirigir.

A **fraca propensão** ao envolvimento em **relações de cooperação** que ultrapassem a subcontratação tradicional e a diminuta importância que é dada à celebração de alianças

estratégicas são outros dos factores que poderão constituir também constrangimentos à performance sustentada das microempresas (Simões, 1997).

Por fim, a **crecente globalização das economias** implica para os decisores o confronto com fenómenos de complexidade crescente, particularmente relevantes no caso das microempresas, que não dispõem da dimensão crítica que lhes permita dispor das competências internas essenciais para responderem aos desafios da globalização (Comissão Europeia, 2007). Além disso, a **redução de barreiras ao comércio internacional** implica um reforço da **concorrência internacional** que impede que as empresas resistam a um pensamento global e se fechem no mercado doméstico.

4.2 A internacionalização das microempresas

4.2.1 Internacionalização: factor de competitividade

Actualmente, os negócios, na sua grande maioria, são globais e apenas as empresas que entendam claramente as novas regras de negociar numa economia mundial é que prosperarão, todas as outras terão sérias dificuldades em sobreviver. Assim, torna-se necessário uma **atitude pró-activa face à concorrência cada vez mais globalizada** (Comissão Europeia, 2007).

A expansão internacional propicia o acesso a mercados mais produtivos, ajuda as empresas a serem mais competitivas e facilita o acesso a novas ideias (Hollensen, 2007). No fundo, a **internacionalização** apresenta-se hoje não como uma escolha mas como uma inevitabilidade (Bernardino e Jones, 2008).

A **internacionalização** das empresas pode potenciar o reforço da sua vantagem competitiva, tornando-se um **instrumento e condição de competitividade**, quer pela possibilidade de ocorrência de economias de escala, pela repartição internacional mais eficiente das actividades da cadeia de valor, quer pela fixação discriminatória dos preços conforme os mercados e a posição competitiva nos mesmos (Costa, 1997).

Um estudo da OCDE (2002) demonstrou que a exportação pode ser um impulsionador do crescimento económico. A ligação entre exportação e

competitividade encontra-se amplamente evidenciada e empresas com comércio internacional tem um crescimento superior do que aquelas que apenas vendem para o mercado doméstico. Em síntese, as empresas que se internacionalizam geralmente demonstram que podem criar uma capacidade superior de inovação e crescer face às que operam unicamente no mercado doméstico (Comissão Europeia, 2007).

Neste contexto, as **relações com empresas estrangeiras** criam um **espaço de aprendizagem** de normas de actuação e podem proporcionar oportunidades de acumulação de conhecimento que podem tornar as empresas mais competitivas. O relacionamento com empresas estrangeiras pode ter um papel relevante em dois planos. Por um lado, facilita o acesso aos mercados, reduz a percepção do risco e permite eventualmente aceder a recursos de investimento. Por outro lado, permite observar atitudes e comportamentos e assimilar modelos de gestão e sistemas de coordenação e controlo, estimulando processos de aprendizagem não apenas tecnológica mas também organizacional (Simões, 1997).

Em suma, assiste-se a um crescente reconhecimento da **inevitabilidade de concorrer em mercados internacionais** daí que se torna indispensável reflectir sobre o processo de internacionalização das microempresas. Não como uma mera extensão das posições nacionais num mundo crescentemente homogeneizado, mas sim como uma actuação orientada por uma **lógica estratégica**. Esta actuação visa ganhar capacidade competitiva, pela exploração de competências próprias, pela inserção em redes dinâmicas, pelo esbatimento de *handicaps* existentes e/ou pelo acesso e endogeneização de novas competências (Simões, 1997).

4.2.2 Processo de internacionalização das microempresas

Os **processos de internacionalização**, em geral, não são simples, nem podem ser separados das estratégias competitivas prosseguidas. Envolve vertentes diversas incluindo, nomeadamente, uma atitude competitiva, a configuração geográfica das actividades, os mecanismos de gestão e de coordenação, o desenvolvimento interno de competências dinâmicas, a absorção e integração de conhecimentos, o relacionamento

com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores ou complementares) e a capacidade de adaptação e articulação a diferentes locais - especificidades culturais, económicas, regulamentares, linguísticas (Simões, 1997).

Esta temática dos processos de internacionalização tem sido tratada, ao longo do tempo, por inúmeros autores, que a analisam em diferentes vertentes, tendo a maior parte dos modelos de internacionalização sido concebidos tendo como referência a internacionalização de grandes empresas.

Neste contexto, é importante ter presente que não existe uma única teoria de internacionalização das empresas mas sim várias, pelo que se efectuou uma breve abordagem das principais **teorias explicativas relativas à internacionalização de empresas de pequenas dimensões**, nas quais se incluem, naturalmente, as microempresas.

4.2.2.1 A internacionalização entendida como um processo evolutivo

Esta perspectiva, de enfoque comportamental, entende a internacionalização como um processo gradual, que se desenvolve ao longo do tempo, em etapas, que pode variar de acordo com a estrutura, a actividade e o funcionamento da empresa. Estas teorias sugerem que a internacionalização consubstancia um **processo incremental**, que se inicia com a prossecução de actividades mais simples evoluindo para as mais complexas (Bernardino e Jones, 2008). Nesta perspectiva enquadram-se os **modelos de Uppsala, de pré-exportação e de exportação** que seguidamente se analisam em maior detalhe.

Modelo de Uppsala

De acordo com este modelo, as empresas iniciam as suas actividades internacionais no mercado doméstico e, gradualmente, alargam-nas para países geográfica ou culturalmente mais próximos, em consequência de um ajustamento às mudanças da própria empresa e do ambiente em que esta se insere.

A ideia central é que através de uma sequência de passos as empresas vão **gradualmente** aumentando a sua actividade internacional num processo caracterizado

pelo **desenvolvimento do conhecimento** e o **aumento do grau de envolvimento e empenhamento de recursos** na sua actuação internacional (Bernardino e Jones, 2008).

Esta visão tem a virtude de desenvolver os conceitos de conhecimento obtido pela experiência dos mercados externos e de grau de envolvimento e empenhamento enquanto factores críticos da actividade internacional das empresas, que possibilitam a avaliação da sua performance, a delimitação do âmbito e intensidade da sua actuação nos mercados externos (Bernardino e Jones, 2008).

Modelo de pré-exportação e exportação

Esta perspectiva baseia-se igualmente no envolvimento incremental da empresa em actividades no exterior, com suporte na aprendizagem e na experiência dando um enfoque especial às **actividades de exportação**.

Neste contexto, o processo de internacionalização ocorre como uma inovação no seio da empresa, em que cada etapa da internacionalização constitui uma inovação para essa mesma empresa. Os modelos desenvolvidos com base nesta perspectiva assumem a internacionalização como um processo de aprendizagem gradual, que se desenvolve por estádios, no qual vão sendo progressivamente necessários mais recursos e capacidades da empresa (Bernardino e Jones, 2008)

Apesar desta perspectiva não ter tido um contributo significativo nas teorias de internacionalização, tiveram a virtude de enfatizar a importância dos factores que levam uma empresa a optar pela exportação quer sejam internos quer externos (Bernardino e Jones, 2008).

Neste contexto estes modelos incluem um estágio de pré-exportação no qual se realça a importância do **perfil do gestor**, designadamente, a sua **experiência internacional, as suas capacidades e as suas competências** enquanto elementos catalisadores do processo de internacionalização.

A experiência de vida do gestor, profissional, académica são factores que influenciam os termos em que ocorre a internacionalização e que, em empresas de menor dimensão, têm um impacto superior, sendo determinantes para o desenvolvimento da empresa e para a decisão de internacionalizar (Hollensen, 2007).

A experiência internacional do gestor enquanto principal decisor constitui um indicador da propensão internacional da empresa e da intensidade da sua actividade internacional (Bernardino e Jones, 2008).

4.2.2.2 Modelo das redes

Nesta perspectiva, o fenómeno da internacionalização resulta do estabelecimento e desenvolvimento de relações da empresa com **parceiros** que se situem em **redes internacionais**.

De acordo com esta visão, o sucesso da internacionalização está dependente da rede de contactos que a empresa desenvolve, quer internos quer externos, mais do que propriamente das características dos mercados destino.

Esta perspectiva representa um corte em relação aos modelos de Uppsala, uma vez que enfatiza o facto de as empresas poderem entrar em novos mercados, não em seguimento de decisões estratégicas ou em resultado de estudos de mercado aprofundados, mas antes em virtude do estabelecimento de uma rede de contactos que lhes permite o acesso a esses potenciais mercados. Assim sendo, a internacionalização ocorre em consequência da decisão de fazer parte de uma rede e não tanto da decisão de internacionalizar (Bernardino e Jones, 2008)

4.2.2.3 Teoria dos recursos

Esta teoria parte do pressuposto de que as empresas devem desenvolver, de forma eficaz e eficiente, os seus **recursos** a fim de obter **vantagens competitivas** que permitam alcançar, a longo prazo, maximização da rentabilidade. Desta forma, a internacionalização das empresas desenvolve-se não necessariamente através de um processo determinístico, de uma sequência de etapas/estádios, mas sim com base nos

seus **recursos e capacidades** que podem ser desenvolvidos e otimizados por meio do estabelecimento de **relações com outros agentes económicos** de forma a suprirem eventuais limitações e a obter recursos complementares.

Os recursos podem ser **financeiros, estruturais, humanos, tecnológicos e organizacionais**. Além disso, podem incluir realidades de carácter intangível como, por exemplo, um *know-how* específico, a **capacidade empreendedora** do gestor ou a **sua experiência internacional** (Bernardino e Jones, 2008). Nestes termos, os recursos e capacidades internas das empresas desempenham um papel fundamental na sua performance internacional.

4.2.2.4 BORN GLOBALS

Segundo esta visão a internacionalização das empresas não assumem um carácter incremental e gradual pois muitas delas nascem já com a perspectiva de actuação no mercado mundial.

O **perfil empreendedor internacional** ganha nesta perspectiva uma importância adicional tal como já tinha sido realçado pelos modelos da pré-exportação. Efectivamente, o nível de educação do gestor, a sua experiência profissional, os seus contactos pessoais, as suas experiências internacionais são factores determinantes das suas escolhas estratégicas e prévios à existência da própria empresa (Hollensen, 2007). Sendo assim, não será absolutamente correcto entender a internacionalização como um processo que ocorre quase que de forma instantânea, desde o início da empresa, uma vez que a experiência e perfil do gestor assumem num primeiro momento deste processo uma importância fundamental (Bernardino e Jones, 2008).

Por fim, numa perspectiva ligeiramente distinta, alguns autores entendem que o fenómeno das *born globals* decorre do actual contexto de globalização (Hollensen, 2007) que empurra as empresas para a internacionalização de forma muito mais rápida comparativamente com o que acontecia no tempo em que foram desenvolvidas as teorias da Escola de Uppsala (década de setenta).

4.2.3 Modos de entrada nos mercados internacionais das microempresas

A selecção do modo de entrada no mercado alvo é uma decisão estratégica chave no processo de internacionalização. A decisão de internacionalização encontra-se associada a diversos modos de entrada nos mercados internacionais. Não há uma fórmula única e certa para o fazer.

A internacionalização das operações de uma empresa em mercados internacionais é uma realidade multidimensional que pressupõe a intervenção de **diversos factores**, uma vez que cada organização tem de compreender o seu caminho de acordo com o seu estado de desenvolvimento, os seus recursos humanos, organizacionais, tecnológicos e financeiros e com o meio envolvente em que se insere.

Hollensen (2007) classifica os factores determinantes da escolha do modo de entrada em mercados externos da seguinte forma: (i) **internos** - a dimensão da empresa, a sua experiência internacional, a natureza do produto que é comercializado; (ii) **externos** - a distância sócio-cultural entre o país doméstico e destino, o risco país, a dimensão e características do mercado destino, a concorrência e acessibilidade e a quantidade de intermediários; (iii) os relacionados com **perfil do management** - o nível do risco, controlo e flexibilidade e, por fim, (iv) os relacionados com a **natureza das operações** – envolvendo, por exemplo, a transferência de conhecimento tácito, i.e., conhecimento que não se encontra codificado de natureza difusa e, como tal, de difícil transmissão.

Exportação: modo de entrada primordial das microempresas ?

Relativamente aos modos de internacionalização das empresas de pequena dimensão, nas quais se incluem as **microempresas**, a literatura tem-se centrado na **exportação**.

Simões (1997) define a exportação como sendo um modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados. Este mesmo autor realça existirem três modalidades de exportação: a **indirecta** - em que quem

fabrica recorre a um distribuidor no país de origem que é responsável pela exportação do produto; a **directa** - quando o fabricante exporta para agentes distribuidores domiciliados no país de destino, que depois comercializam o produto; e a **própria** - em que não existem intermediários entre o fabricante e o cliente final, sendo o fabricante responsável pela distribuição do produto no país de destino.

Tradicionalmente, é evidenciado na literatura que, a exportação é o modo mais comum de entrar num mercado externo por empresas de menor dimensão, por ser a forma mais rápida e a que requer um nível menor de afectação de recursos e, conseqüentemente, de risco (Bradley, 2005). Além disso, apesar de implicar, do ponto vista da empresa exportadora, um grau de controlo reduzido e um risco considerável apresenta-se como um modo bastante flexível (Hollensen, 2007). Efectivamente, uma empresa de menor dimensão apesar dos recursos limitados, pode tirar maior partido da exportação que uma grande empresa, na medida em que poderá apresentar uma maior flexibilidade e rapidez na resposta a oportunidades e, simultaneamente, conseguir concretizar uma maior personalização nos contactos (aspecto central na construção de relacionamentos duradouros).

Cooperação: elemento dinamizador da internacionalização?

Conforme apresentado anteriormente neste estudo, a **globalização** veio colocar novos desafios às empresas, designadamente, às de pequena dimensão, que confrontadas com uma concorrência externa crescente sentem necessidade de se internacionalizarem. Dadas as suas **limitações**, designadamente, **ao nível dos recursos**, as acções autónomas de internacionalização podem revelar-se demasiado exigentes ou arriscadas.

A **cooperação** apresenta-se, desta forma, como um meio de potenciar os recursos escassos existentes *in-house* (Simões, 1997) traduzindo-se num elemento catalisador do processo de internacionalização das empresas.

Com efeito, a constituição de uma rede de contactos externos pode representar uma importante ferramenta não só como forma de suprir limitações de recursos mas também

como **forma de explorar novas oportunidades** de mercados, quer nacionais quer internacionais (Bernardino e Jones, 2008).

Neste contexto, são fundamentais as **alianças estratégicas** definidas *como acordos de natureza formal ou informal, potencialmente duradouros, considerados de importância estratégica e caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre os parceiros* (Simões, 1997). Neste conceito incluem-se, por exemplo, a participação cruzada de capital, o desenvolvimento conjunto de novos produtos, os acordos de produção, aprovisionamento ou a distribuição em conjunto e os acordos de comercialização em conjunto que surgem como modos de entrada em novos mercados que possibilitam a partilha de recursos e a redução de riscos.

Em suma, uma **lógica de cooperação** assenta na exploração de complementaridades entre parceiros e, conseqüentemente, no acesso a recursos detidos por outras organizações e na exploração de novas oportunidades de negócio.

4.2.4 Selecção dos mercados das microempresas

Nas empresas de menor dimensão, designadamente, nas **microempresas**, a selecção dos mercados onde actuar tende a ser efectuada de forma mais **oportunistica** em virtude, da limitação de recursos financeiros, humanos e de informação. Por exemplo, pode resultar de uma encomenda ou consulta, uma iniciativa de um promotor associativo ou uma simples viagem ocasional. Pode ainda resultar da proximidade geográfica, física e cultural de um determinado mercado (Bradley, 2005).

Hollensen (2007) agrupa os factores que orientam a selecção de mercados da seguinte forma:

- (i) os **relacionados com a empresa**, como por exemplo, a dimensão da empresa, os seus recursos e capacidades, a experiência e objectivos estratégicos e a rede de parcerias;
- (ii) os **relacionados com a sua envolvente**, como por exemplo, a estrutura e nível de internacionalização do sector de actividade em que se insere, as estimativas de

potenciais mercados, a concorrência, a proximidade física e geográfica e similitudes com o mercado de origem.

Concluindo, o processo de escolha dos mercados nem sempre segue uma sequência lógica e gradual, sendo antes um **processo interactivo** que envolve múltiplos factores que interagem entre si.

5. METODOLOGIA

A **selecção** da Tagus Pharma como objecto deste estudo, prendeu-se essencialmente com a facilidade de acesso à empresa e com o interesse demonstrado pela própria em cooperar, uma vez que, se estava a ponderar o desafio da internacionalização.

A **investigação bibliográfica** forneceu a base teórica inicial para a compreensão das microempresas e da sua internacionalização. Procurámos estudar o que diversos autores referem acerca da realidade das microempresas, das suas principais características e formas de funcionamento e do modo como se internacionalizam abordando as diversas teorias que pretendem explicar o fenómeno da internacionalização. Esta pesquisa teve por base os descritores: microempresas e internacionalização.

A recolha da informação para a elaboração deste estudo assentou em **entrevistas** realizadas junto do gestor da empresa, dos responsáveis por associações de doentes ostomizados em Portugal e no Brasil bem como em **consulta documental**.

Para a realização das **entrevistas**, foi estabelecido um primeiro contacto telefónico com o sócio gerente solicitando uma reunião para apresentar a proposta de trabalho, tendo de imediato a resposta sido positiva. Foram então agendadas reuniões para a recolha de informação e uma visita às instalações da Tagus Pharma.

Além disso, foi igualmente estabelecido o contacto telefónico com três responsáveis de Associações de doentes portuguesas, tendo apenas um deles demonstrado disponibilidade para colaborar (Liga dos Amigos do Hospital Distrital do Barreiro, “LAHDB”), tendo sido agendada uma entrevista telefónica. Por fim, contactámos ainda uma Associação Brasileira de Ostomizados “ABRASO que igualmente colaborou na realização de uma entrevista telefónica.

O tratamento da informação recolhida no decurso das entrevistas foi realizado através da análise de conteúdo como técnica exploratória.

Em simultâneo à realização das entrevistas, procedeu-se à **consulta documental** essencialmente recolhida através da *internet*, em *sites* de empresas concorrentes, de associações da indústria (Associação Portuguesa das Empresas de Dispositivos Médicos “APORMED”), de Associações de doentes ostomizados quer portuguesas (Associação Portuguesa de Ostomizados “APO”, Liga de Ostomizados de Portugal “LOP” e “LAHDB”, quer brasileiras (Associação Brasileira de Ostomizados “ABRASO”, Portal do ostomizado, Ostomizados & CIA), da Câmara de Comércio e Indústria Luso Brasileira, da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal “AICEP” e de normativas que regulamentam o sector.

O tratamento da informação obtida através da consulta desta documentação foi realizado também por meio da análise de conteúdo como técnica de exploração de documentos.

6. O SECTOR DE ACTIVIDADE DA TAGUS PHARMA

Aquando da definição da problemática subjacente a este estudo realizada no capítulo 2, estabelecemos três objectivos que funcionaram como pilares estruturantes para realização do mesmo. Assim sendo, neste capítulo procurámos responder ao primeiro desses objectivos, a saber:

Objectivo 1: Analisar o sector em que a Tagus Pharma exerce actividade, através da identificação dos factores que determinam a intensidade concorrencial e rendabilidade do mesmo.

A Tagus Pharma **exerce a sua actividade no sector da fabricação e comercialização de material de ostomia** que visa satisfazer necessidades muito específicas dos seus utilizadores. São múltiplos os factores que influenciam a intensidade competitiva e a rendibilidade deste sector. Factores que se relacionam com clientes, fornecedores e/ou com outros concorrentes do mercado, com os produtos comercializados, bem como com o contexto ou ambiente do sector e que conjugados determinam o grau de atractividade da indústria.

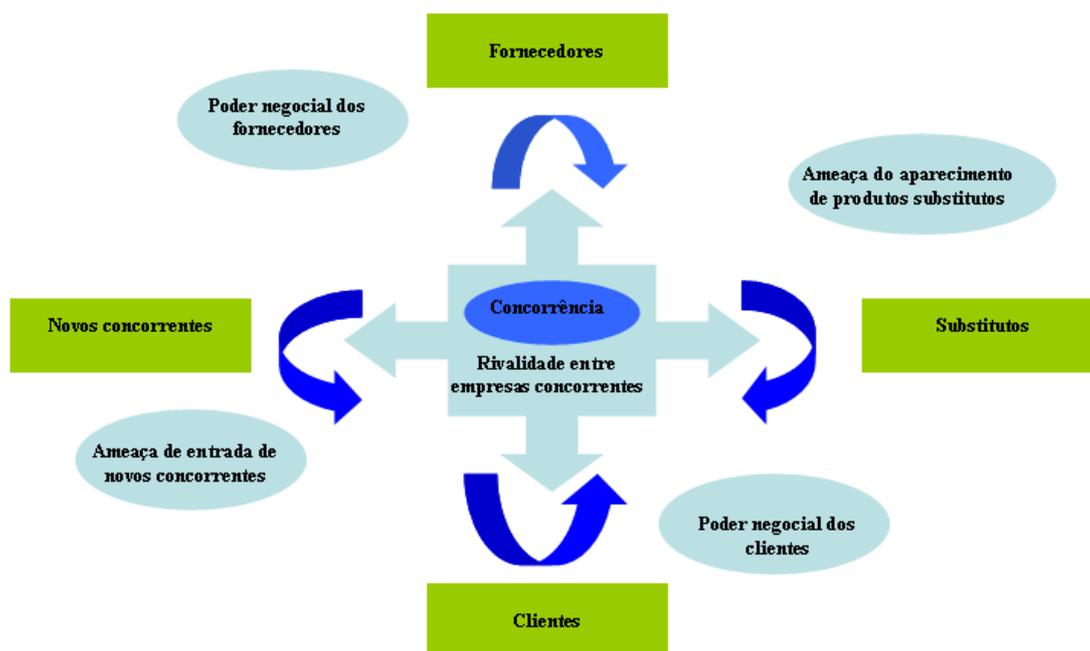
A **importância de estudar este sector** resulta do facto da sobrevivência e do crescimento sustentado da empresa passar por um **posicionamento apropriado na indústria**, de forma a se poder defender dos factores que o condicionam e/ou influenciá-los a seu favor. Assim, cumpre analisar cada um desses factores face à realidade da Tagus Pharma.

6.1 O modelo das cinco forças de Porter

Porter (1980) desenvolveu um modelo que possibilita a análise dos factores que determinam a atractividade de um sector de actividade. Este autor identifica cinco forças como sendo determinantes na avaliação da intensidade concorrencial e rendibilidade de uma determinada indústria.

Na perspectiva de Porter, a intensidade concorrencial e a rentabilidade de um sector dependem de factores de concorrência horizontal: (i) **a rivalidade entre empresas concorrentes**, (ii) **a ameaça de entrada de novos concorrentes** e (iii) **a ameaça do aparecimento de produtos substitutos**; e de factores de concorrência vertical: (iv) **o poder negocial dos clientes** e (v) **o poder negocial dos fornecedores**.

Figura 1 – Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Porter (1980)

De forma mais detalhada, apresentam-se os principais aspectos a considerar na análise que foi efectuada ao sector de actividade da Tagus Pharma, através da aplicação a cada uma das forças de uma pontuação por forma a medir o grau de atractividade da indústria. Assim, temos a seguinte escala: 1 - Nada atractivo; 2 - Pouco atractivo; 3 - Medianamente atractivo; 4 - Atractivo; 5 - Muito atractivo. A pontuação atribuída a cada uma das forças resulta essencialmente da apreciação e valoração da informação recolhida junto do gestor.

(i) **Rivalidade entre os concorrentes**



3 Medianamente atractivo

A rivalidade num sector existe quando um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou vêem oportunidades de melhorar a sua posição, ou seja, a rivalidade é tanto maior, quanto seja a percepção que os concorrentes têm sobre a oportunidade de melhorar a sua posição.

➤ A indústria da fabricação e comercialização de produtos de ostomia é **concentrada**, dominada por um **reduzido número de grandes empresas** que impõe a sua disciplina, designadamente ao nível dos preços praticados e desempenham um papel dominante no mercado.

➤ Existem factores que indiciam uma **tendência de crescimento do sector** como, por exemplo, o aumento do número de pessoas com doenças oncológicas, designadamente, com cancro do cólon e do recto, que originam a necessidade de utilizar material de ostomia. Com efeito, em Portugal, a taxa de incidência de cancro tem vindo a crescer⁴. Esta tendência está relacionada com o envelhecimento da população que tem vindo a aumentar nos últimos anos.

➤ Ocorre uma **indiferenciação dos produtos** concorrentes quer ao nível das suas funcionalidades quer dos preços. Assim, a diferenciação entre os concorrentes da Tagus Pharma não ocorre ao nível do preço, mas sim dos benefícios promocionais que as empresas são capazes de atribuir não só aos utilizadores finais, como também junto dos profissionais de saúde e da eficiência das campanhas de comunicação levadas a cabo pelos grandes agentes.

➤ A utilização de um processo de fabrico semi-automático pela Tagus Pharma é uma alternativa apresenta **custos significativamente inferiores** comparando com os processos totalmente automatizados da concorrência e que, apesar de não ser tão

⁴ Jornal Expresso on-line - <http://aeiou.expresso.pt/portugal-soma-19-novos-casos-de-cancro-colorectal-por-dia=f413191>

eficiente, permite alcançar um elevado grau de qualidade. Contudo, os processos de fabrico dos concorrentes possibilitam-lhes o alcance de **economias de escala** que potenciam a diluição dos custos de produção. Todavia, ao nível dos **custos incorridos pelos concorrentes em campanhas de comunicação**, designadamente, as efectuadas junto dos profissionais de saúde, são **muito significativos**, ao contrário do que ocorre na Tagus Pharma, que devido à sua dimensão não apresenta uma estrutura capaz de competir com os seus concorrentes a este nível.

➤ **Os custos de saída do mercado são elevados**, desde logo em indemnizações a pessoal especializado ao nível do marketing específico efectuado junto dos profissionais de saúde. Além disso, a utilização de mecanismos de produção totalmente automatizados e muito específicos com custos de aquisição elevados acentuam a rivalidade entre os concorrentes.

(ii) Entrada de novos concorrentes



2 Pouco atractivo

A entrada de novas empresas num sector conduz ao aumento da capacidade instalada e, conseqüentemente, ao desejo de ganhar quota de mercado e à aplicação de recursos nesse sector. A ameaça de entrada num determinado sector depende das barreiras de entrada existentes e da reacção dos concorrentes actuais. Se as barreiras forem elevadas e a reacção esperada das empresas existentes for vigorosa a ameaça de entrada é reduzida.

➤ É necessário o cumprimento de **normativos específicos** na fabricação e comercialização dos produtos e o cumprimento de formalidades junto das autoridades competentes, designadamente, junto da Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P. “INFARMED”.

➤ As empresas **concorrentes** da Tagus Pharma têm uma **imagem e uma marca fortes** resultantes das campanhas de publicidade feitas no passado e da experiência adquirida, tal constitui uma barreira de entrada a novos agentes que têm de vencer a **lealdade dos consumidores** às marcas pré-existentes para se afirmarem neste sector.

➤ As **compras públicas** constituem um canal de distribuição dos produtos com relevância mas de **difícil acesso**. Efectivamente, são regidas por normas que requerem um *know-how* específico que os potenciais agentes do sector têm dificuldade em obter, o que faz com que sejam as grandes marcas instaladas que dominem este canal de distribuição.

➤ A existência de **economias de escala** na produção, promoção, investigação e desenvolvimento dos produtos dificulta a entrada de novos concorrentes. Efectivamente, a montagem e manutenção de mecanismos automáticos de fabricação de material de ostomia requer um nível de investimento significativo, assim como, a sua manutenção. Contudo, existem mecanismos semi-automáticos que garantem níveis de qualidade muito satisfatórios e cuja aquisição e manutenção exige um nível de investimento substancialmente inferior, como é o caso do utilizado pela Tagus Pharma.

➤ **Os custos de mudança** para os clientes **B2B** podem ser **elevados** em virtude das vantagens resultantes das campanhas promocionais levadas a cabo pelas grandes companhias. Para clientes pertencentes ao sector estatal, os custos de mudança poderão ser mais reduzidos (ocorre um aumento da importância do factor preço).

➤ Em geral os Estados participam a aquisição dos produtos de ostomia, pelo que ocorre uma certa exposição às **políticas de saúde** levadas a cabo pelos governos. Além disso, as compras estatais têm um peso significativo e sendo reguladas por uma normativa específica, os agentes encontram-se expostos às **políticas de contratação pública**.

➤ Os principais agentes do sector estão fortemente comprometidos com a indústria, possuem **recursos substanciais para reagir** à entrada de novos agentes, desde logo, através do domínio de um canal de distribuição significativo que é o das compras públicas.

(iii) Poder negocial dos fornecedores



2 Pouco atractivo

O poder negocial dos fornecedores reflecte-se na sua capacidade de negociação e no nível de sensibilidade dos preços praticados ao consumidor final. Os fornecedores podem influenciar o sector, na medida em que detenham poder de negociação suficiente para através de uma elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens ou serviços fornecidos afectarem a rentabilidade do sector.

➤ Existe no sector um **número reduzido de fornecedores** exigentes ao nível de prazos de pagamento e com uma capacidade instalada grande, o que faz com que a **Tagus Pharma não seja um cliente significativo**. Contudo, existem alguns **pequenos fornecedores** que procuram novas oportunidades de mercado, com uma capacidade instalada inferior e que constituem uma oportunidade de parceria para a Tagus Pharma.

➤ Em geral, os produtos comercializados pelos fornecedores **não apresentam produtos substitutos**. Contudo, assiste-se a uma **tendência do aumento do desenvolvimento de novos materiais** que poderão constituir uma alternativa aos actuais (por exemplo, materiais biodegradáveis), todavia ainda são substancialmente mais dispendiosos.

➤ Os **custos de mudança são elevados** em virtude do reduzido número de fornecedores.

➤ Os fornecedores **não representam uma ameaça de integração** na cadeia de valor do negócio da Tagus Pharma. Os materiais que comercializam são utilizados por diversas indústrias.

(iv) **Poder negocial dos clientes**



3 Medianamente atractivo

Os clientes exercem pressão sobre a indústria, tornando-a menos atractiva, quando têm o poder de forçar uma redução de preços, exigir melhor qualidade ou instigar os concorrentes uns contra os outros.

➤ Não existe um grande número de agentes no mercado que comercializem produtos de ostomia. Trata-se de um **nicho mercado** em que se visa responder a **necessidades muito específicas**, sendo estes produtos vitais para os seus utilizadores.

➤ O utilizador final dos produtos de ostomia tem um **poder negocial** relativamente **baixo**, pois maioritariamente limita-se a seguir as orientações do médico ou do enfermeiro estomoterapeuta. Contudo, as **unidades públicas de saúde** têm um **poder negocial superior** pois compram em grandes quantidades por meio de procedimentos específicos.

➤ Os **produtos** adquiridos são praticamente **indiferenciáveis** ao nível das suas características e funcionalidades, mas não ao nível dos benefícios promocionais que estão associados à sua compra, designadamente, dos benefícios para os profissionais de saúde que influenciam a compra do utilizador final.

(v) **Pressão dos produtos substitutos**



4 Atractivo

A existência de produtos alternativos que satisfaçam as necessidades dos seus utilizadores traduz-se num factor que diminui a atractividade da indústria.

➤ **Não existem produtos alternativos** que assumam a **mesma função** noutros sectores da indústria dos dispositivos médicos. São produtos que visam dar resposta a uma situação muito particular, de forma relativamente indiferenciada.

➤ O desenvolvimento de **novas tecnologias e terapias** que permitam aos doentes portadores de doenças que impliquem uma ostomia evitar essa situação, na verdade, tem sido diminuto.

Em suma, da análise levada a cabo, concluiu-se que o sector de produção e comercialização de material de ostomia é **medianamente atractivo**.

Na verdade, esta é uma indústria onde a rivalidade entre os concorrentes ocorre essencialmente ao **nível promocional dos produtos** e não ao nível de preço e na qual existe **coordenação** entre os agentes económicos ao nível dos preços praticados. A existência de **economias de escala** faz com que os custos de produção não sejam elevados, sendo sim significativos os custos ligados à promoção e publicidade. Verificou-se que este é um sector dominado por grandes agentes, com **marcas fortes** e que ao longo do tempo têm vindo a conquistar a confiança dos clientes.

Por outro lado, tem-se vindo a assistir a uma tendência de **aumento da necessidade do uso de material de ostomia** resultante, designadamente, do envelhecimento da população. Além disso, o material de ostomia revela-se **indispensável** para quem dele necessita, **não existindo alternativas** que colmatem as necessidades destas pessoas.

Esta análise revelou-se fundamental para o desenvolvimento da estratégia de internacionalização da Tagus Pharma, pois permitiu entender o **posicionamento** actual da Tagus Pharma no sector da ostomia, o qual tem passado pela apresentação de um **produto semelhante** ao dos seus concorrentes a um **preço significativamente inferior**. Esta estratégia baseia-se em duas vertentes: **o mecanismo de fabrico** utilizado pela Tagus Pharma ser **menos dispendioso** comparativamente com os concorrentes e os **custos de promoção e marketing** serem significativamente **inferiores**.

7. OS RECURSOS E CAPACIDADES DA TAGUS PHARMA

Seguindo a ordem lógica de execução deste estudo passamos neste capítulo à análise do segundo objectivo que relembramos:

Objectivo 2: A caracterização da Tagus Pharma enquanto microempresa e identificação dos seus recursos e capacidades do modo como os utiliza de forma a potenciar as suas vantagens competitivas.

A importância de **identificar** os **recursos** e capacidades da empresa e do **modo como os utiliza** assenta na perspectiva de que determinada empresa que possui recursos e capacidades superiores aos seus concorrentes e adopta uma estratégia em que os utiliza de maneira eficaz e eficiente contribui para a criação de uma **vantagem competitiva**.

Deste modo, a competitividade da empresa está relacionada com a sua capacidade em controlar e otimizar os seus recursos no decurso da sua actividade.

A análise da cadeia de valor disponibiliza um importante instrumento para a identificação e avaliação dos recursos e capacidades de uma empresa (Porter, 1985). Por outro lado, através da desagregação das actividades de relevância estratégica da empresa procura-se compreender a estrutura de custos e fontes, existentes e potenciais, de diferenciação.

Deste modo, como forma de identificar a vantagem competitiva da Tagus Pharma ao nível dos seus recursos e capacidades elaborámos a **análise à sua cadeia de valor**, identificando as actividades que são levadas a cabo pela empresa. Nesta análise procurámos realçar as **especificidades** que resultam da sua própria condição de **microempresa**, através da identificação dos recursos que lhe são particulares e que condicionam o modo como são levadas a cabo as suas actividades.

7.1 A cadeia de valor da Tagus Pharma

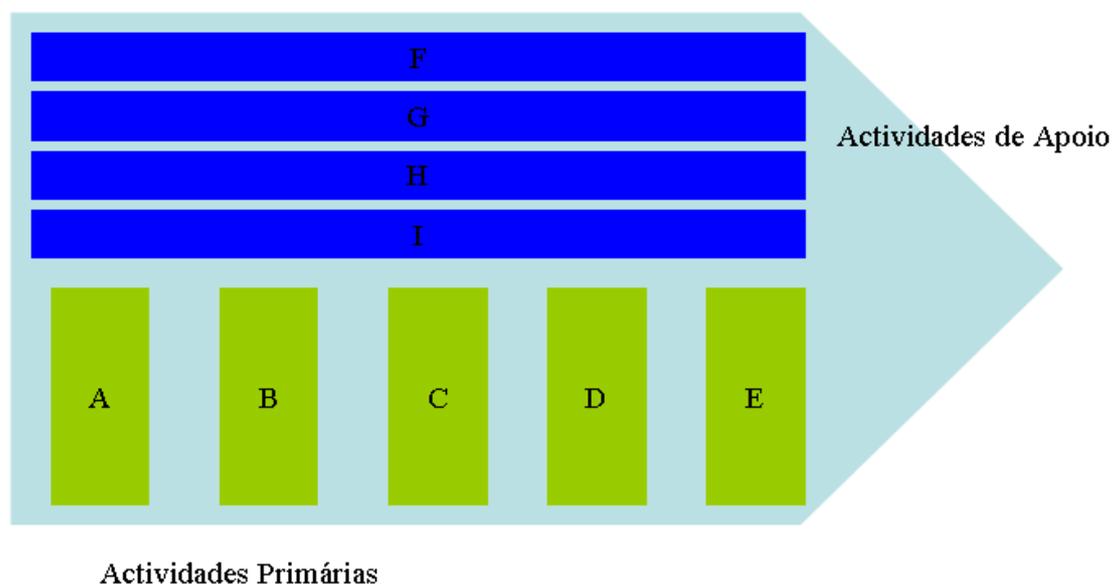
Na perspectiva da empresa, a cadeia de valor representa sequencialmente as actividades levadas a cabo numa empresa, desde o momento em que as matérias-primas são adquiridas até o produto satisfazer as necessidades do consumidor final. Esta análise permite compreender a estrutura de custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação da empresa, o que possibilita identificar a sua vantagem competitiva.

Este autor sugere que as actividades de uma empresa podem ser divididas em dois tipos gerais: **actividades primárias** e **actividades de apoio**.

As **actividades primárias** são as actividades envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o utilizador final, bem como a assistência pós-venda. Estas actividades podem ser divididas em cinco categorias genéricas: Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing & Vendas e Serviço.

As **actividades de apoio** sustentam as actividades primárias, fornecendo recursos às várias funções no âmbito da empresa. Podemos classificá-las do seguinte modo: Infra-estruturas, Desenvolvimento Tecnológico, Recursos Humanos e *Procurement* (selecção e escolha de fornecedores).

Figura 2 - A cadeia de valor da Tagus Pharma



Actividades Primárias:

- (A) Logística interna
- (B) Operações
- (C) Logística externa
- (D) Marketing e Vendas
- (E) Serviço

Actividades Primárias:

- (F) Infra-estruturas
- (G) Desenvolvimento tecnológico
- (H) Recursos Humanos
- (I) *Procurement*

Fonte: Porter (1986)

Tomando a realidade da Tagus Pharma, identificam-se as seguintes **ACTIVIDADES PRIMÁRIAS:**

(A) Logística interna

As actividades de logística interna compreendem as acções levadas a cabo relacionadas com a recepção, armazenagem e distribuição dos *inputs* dos produtos. No caso da Tagus Pharma, identificámos as seguintes actividades:

➤ **Encomenda de materiais** necessários para a execução dos sacos a fornecedores que são essencialmente estrangeiros (Espanha e Inglaterra). São encomendados em quantidades significativas e transportados para as instalações da Tagus Pharma por sua conta. A encomenda é efectuada pelo gestor.

➤ **Gestão de stock** de matérias-primas que é efectuada pelo gestor.

(B) Operações

Estas correspondem às actividades que se relacionam com a transformação dos *inputs* em produto final. Na Tagus Pharma são compreendidas neste âmbito as seguintes actividades:

➤ **Estruturação e *design* dos sacos** levada a cabo pelo gestor.

➤ **Preparação** das matérias-primas e **montagem** dos sacos de ostomia através de um **processo semi-automático** onde são utilizadas máquinas de corte, de colagem e de embalagem. A equipa responsável por estas actividades é composta por três pessoas. As instalações da fábrica estão preparadas para operarem com oito pessoas nesta área. O processo de fabricação dos sacos de 2 peças apresenta um grau de complexidade superior pelo que, nesta fase inicial, a Tagus Pharma apenas apresenta sacos de 1 peça. A produção da fábrica está significativamente abaixo da sua capacidade máxima.

➤ **Embalagem dos sacos** em caixas de cerca de 30 unidades levada a cabo pela equipa de trabalho responsável pela preparação e montagem dos sacos e o seu transporte para armazém.

(C) Logística externa

A logística externa compreende essencialmente actividades de armazenagem e distribuição do produto ao consumidor final. Assim, temos:

- **Gestão de *stock*** de produto acabado que é efectuada pelo gestor.

- **Manutenção de linha telefónica** através da qual os utilizadores de material de ostomia efectua a encomenda do material que necessitam.

- **Envio dos produtos** aos utilizadores finais, pelo correio, à cobrança, efectuada pelo responsável de vendas.

- **Distribuição das bolsas** de ostomia aos centros de saúde e unidades de saúde (quer pública quer privada), às associações de doentes e às farmácias que é feita via estafeta suportada pela Tagus Pharma. As principais unidades de saúde onde são distribuídos sacos de ostomia são: o Instituto Português de Oncologia de Lisboa, o Instituto Português de Oncologia de Coimbra e o Instituto Português de Oncologia de Porto. As principais associações de doentes são: Liga dos Ostomizados Portuguesa, Associação Portuguesa de Ostomizados e a Liga dos Amigos do Hospital do Barreiro. A pessoa responsável pela área de vendas coordena também estas actividades.

(D) Marketing e Vendas

Incluem-se neste âmbito as actividades levadas a cabo para a disponibilização dos produtos ao consumidor final e que se relacionam com a sua vendas, a promoção e publicidade. Considerando a realidade Tagus Pharma, identificámos as seguintes actividades:

- **Venda directa** aos clientes finais que, de um modo geral, contactam directamente com a marca através de uma linha telefónica por meio da qual encomendam o material que lhes é posteriormente entregue. O gestor e a pessoa responsável pela área comercial são quem levam a cabo estas actividades.

- Em curso, a **implementação de um *site* electrónico** com possibilidade de **vendas *on-line*** com apoio de empresa externa.

- **Preparação do processo de venda a entidades públicas**, essencialmente levada a cabo pelo gestor.

- **Participação em eventos** promovidos por Associações de doentes (ex. feiras e conferências), coordenada pelo responsável de vendas em conjugação com o gestor.

- **A promoção dos produtos** efectuada junto de algumas das **Associações de doentes** tem vindo a proporcionar uma grande **proximidade** com os utilizadores finais e possibilitar dar a conhecer a marca. É um sector de nicho em que a relação pessoal de proximidade com o utilizador final dos sacos é muito importante e, portanto, o contacto com as associações tem-se revelado essencial. Deste diálogo têm resultado pequenas alterações aos produtos (designadamente ao nível da localização do filtro nos sacos de colostomias) que vão ao encontro das necessidades dos utilizadores finais. Esta promoção é feita essencialmente pelo gestor.

(E) Serviço

Ao nível das actividades relacionadas com o serviço pós-venda incluem-se aquelas que, de algum modo, lhe acrescentam ou mantêm valor e que se relacionam, por exemplo, com a instalação, reparação, aconselhamento e prestação de garantias. Na Tagus Pharma identificámos que:

- A empresa mantém disponibilidade para prestar assistência e **aconselhamento na aplicação do material** de ostomia pelos utilizadores através da linha telefónica. É um serviço simples e que não é prestado por profissionais de saúde, mas que se baseia fundamentalmente no *know-how* e experiência adquirida pelo gestor que tem vindo a ser transmitida para a sua equipa de trabalho, mais concretamente, através do responsável pela área comercial.

Além destas actividades primárias, identificámos ainda as seguintes **ACTIVIDADES DE APOIO**:

(F) Infra-estruturas

Neste âmbito incluem-se as actividades que possibilitam o planeamento, o financiamento e a garantia de qualidade e que são cruciais no posicionamento estratégico da empresa, suportando a sua actividade global, designadamente, as actividades primárias. A este respeito, identificámos o seguinte:

➤ A Tagus Pharma **financiou-se junto da banca** para a incrementação da sua actividade inicial, designadamente, para a aquisição de maquinaria e adaptação das instalações já existentes às especificações técnicas necessárias para a fabricação dos produtos. Para a obtenção deste financiamento, a Tagus Pharma foi obrigada à apresentação de garantias. Adicionalmente, a empresa obteve junto do IAPMEI **financiamento a fundo perdido**. Ao nível dos prazos de pagamento os fornecedores são bastante exigentes. Ao nível dos recebimentos os prazos dos clientes B2C são imediatos, todavia, ao nível dos clientes B2B os prazos são mais alargados. Actualmente, a empresa está ainda a recuperar o investimento inicialmente realizado, pelo que os seus recursos financeiros são relativamente escassos.

➤ As actividades de apoio **contabilístico e financeiro** são executadas por um gabinete de contabilidade externo.

➤ É garantida a **qualidade** dos produtos através de **certificação das instalações e processos** de acordo com as especificações das normas legalmente aplicáveis (ISO 9001:2000; ISO 13485:2003, ISO 14971:2000 e AMD 1:2003 e EN 980/2003). O respeito pelas normas ambientais, de higiene e segurança constituem ferramentas para manutenção e actualização da qualidade dos produtos cuja verificação e implementação está cargo da pessoa responsável pela **direcção técnica**. Além disso, é efectuado o **reporte** junto do INFARMED - entidade competente para a adopção das medidas necessárias que garantam que os dispositivos colocados no mercado e postos em serviço não põem em risco a segurança e a saúde dos doentes utilizadores.

➤ A **orientação empreendedora** que está na origem da empresa constitui um recurso intangível, difícil de medir e até de identificar mas que revela uma importância primordial na **actividade global da empresa**. Com efeito, a orientação empreendedora reflecte-se desde logo no facto da empresa ponderar entrar em novos mercados. Neste contexto a internacionalização poderá representar para a Tagus Pharma uma inovação ao nível das suas actividades uma vez que se traduz num grau de exposição ao risco superior e num comprometimento de recursos adicional que revela uma atitude proactiva da empresa.

(G) Desenvolvimento tecnológico

O desenvolvimento tecnológico poderá relacionar-se quer com o próprio produto em si quer com processos internos da empresa ou de relação com outros agentes, acrescentando, à partida, valor ao produto final.

➤ A empresa não produz conhecimento tecnológico ou *know-how* através de actividades de investigação e desenvolvimento que se traduza em inovação de produtos ou processos, não tem marcas ou patentes registadas, o que revela **escassez** ao nível dos **recursos tecnológicos** existentes.

(H) Recursos Humanos

Este aspecto é particularmente importante na medida em que é transversal a todas as actividades da empresa. Está relacionado com a actividade de recrutamento, formação, desempenho e remuneração da equipa de trabalho.

➤ A Tagus Pharma apresenta uma estrutura **organizativa informal e pouco estruturada** em termos de funções. Existe uma atribuição de tarefas e responsabilidade aos elementos da equipa, todavia, o *know-how* do gestor e o seu poder de decisão é transversal a todas as actividades da empresa. Isto possibilita uma maior flexibilidade, agilidade e rapidez nas respostas às mutações da realidade em que se insere e uma actuação de maior proximidade do mercado.

➤ O **gestor** tem um **papel crítico** nas actividades levadas a cabo na Tagus Pharma, na medida em que é ele que chama a si a definição e desenvolvimento da visão, orientação e liderança da empresa. Ao nível pessoal caracteriza-se ainda por ter grande **capacidade de relação**, um elevado grau de sensibilização para as necessidades das pessoas ostomizados resultante da sua própria experiência pessoal de ter um familiar próximo ostomizado. Além disso, revela ser uma pessoa com uma grande facilidade de estabelecer contactos. A sua **formação académica** e **experiência profissional** contribuem significativamente para o desenvolvimento das actividades da Tagus Pharma. Contudo, a falta conhecimento de estratégia e gestão empresarial poderá constituir um *handicap* no desenvolvimento da empresa.

➤ Por fim, cabe ainda realçar a **capacidade motivadora** do gestor em relação à sua **equipa de trabalho**. Efectivamente, os elementos que a integram (alguns familiares do gestor) identificam-se com o projecto Tagus Pharma, conhecem o gestor há muito tempo actuando de forma entusiasmada e motivada.

(I) Procurement

As actividades aqui incluídas referem-se ao processo de selecção e escolha de fornecedores para a aquisição dos *inputs* para as actividades primárias. Na Tagus Pharma identificámos as seguintes realidades:

➤ A **negociação com os fornecedores** é feita pelo gestor. O *know-how* significativo do gestor acerca das matérias-primas decorrente da sua **experiência profissional** é importante pois possibilita a compra de material de forma mais esclarecida e informada. Além disso, a sua **capacidade de relação** e a sua **rede de contactos** são igualmente aspectos relevantes que facilitam a criação de uma relação comercial duradoura e de confiança.

Concluindo, do estudo da cadeia de valor da Tagus Pharma, identificámos como **recursos fundamentais** os seguintes:

➤ O **perfil dinâmico e proactivo do gestor** e a sua facilidade em criar relação possibilitam uma grande **proximidade** com os utilizadores finais que tem vindo a ser determinante nas vendas da Tagus Pharma.

➤ A **experiência profissional** do gestor numa empresa da concorrência, em Inglaterra, permitiu-lhe a aquisição de *know-how* específico ao nível do processo produtivo, dos materiais utilizados e de contactos com fornecedores numa área de negócio muito específica. Além disso, a **formação académica** na área de engenharia industrial complementada por um mestrado na área da produção industrial, contribuem para o desenvolvimento e controlo das actividades relacionadas com o processo de fabrico dos sacos de forma eficiente e eficaz.

➤ A **orientação empreendedora** do sócio gerente que, com base no *know-how* adquirido e na sua experiência pessoal, se “aventura” na fabricação e comercialização de material de ostomia e pondera o alargamento da actividade da empresa a novos mercados.

A vantagem competitiva da Tagus Pharma em relação aos seus concorrentes resulta da sua própria **condição de microempresa** e traduz-se na **flexibilidade e capacidade de adaptação**, nomeadamente ao nível da estrutura organizativa, leve e sem os elevados custos que os seus concorrentes incorrem, conforme vimos anteriormente, ao nível das campanhas de marketing que levam a cabo junto dos profissionais de saúde, o que tem vindo a possibilitar o alcance de uma **vantagem competitiva** ao **nível do preço** que é significativamente mais baixo em relação aos seus concorrentes.

8. O PROJECTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TAGUS PHARMA

Finalmente, o terceiro objectivo do presente estudo, diz respeito a:

Objectivo 3: Definição das linhas de orientação estratégicas do processo de internacionalização da Tagus Pharma.

8.1 Orientações estratégicas

As análises anteriormente efectuadas quer ao sector de actividade quer à empresa confirmam que o reforço da competitividade da Tagus Pharma passa pelo **aumento a curto prazo do seu volume de vendas** de forma a alcançar **economia de escala**, uma vez que actualmente a sua capacidade produtiva não se encontra totalmente optimizada.

Contudo, conforme tivemos oportunidade de verificar, existem alguns **constrangimentos** ao crescimento da Tagus Pharma ao nível do mercado em Portugal que resultam de aspectos que se relacionam com o **difícil acesso** ao canal de distribuição das **compras públicas**, a incapacidade da Tagus Pharma, face à **escassez dos seus recursos**, em promover os seus produtos junto dos profissionais de saúde de forma tão eficaz e eficiente em comparação com os seus concorrentes e do facto de não existir uma **diferenciação** significativa ao **nível dos produtos** que comercializa.

Ora, a integração da **internacionalização** na sua **orientação estratégica** apresenta-se como uma via de conseguir **aumentar o seu volume de vendas** e alcançar um **crescimento sustentado**. Efectivamente, a **exploração de competências próprias** (a orientação empreendedora e o perfil proactivo e dinâmico do gestor, com realce para a sua experiência profissional ao nível internacional) em conjunto com a criação de **parcerias** de distribuição para os seus produtos possibilitarão a optimização dos seus recursos, o acesso e endogeneização de novas competências, que poderão contribuir de forma positiva para a internacionalização da empresa.

Posto isto, a **definição da estratégia de internacionalização** implica tomar um conjunto de grandes decisões que passam pela (i) definição de um **modo de entrada** (ii) e **selecção do mercado** destino, pelo que são estes os aspectos que passamos a analisar.

8.2 Modo de entrada: exportação?

A internacionalização pode ocorrer através do comércio internacional entre organizações de países distintos ou através de **investimento directo estrangeiro** (IDE) por meio da construção ou aquisição de activos num país diferente do da origem. Considerando isto, podemos identificar quatro tipos de indústrias considerando o modo de entrada no mercado Grant (2008):

i) As **indústrias protegidas** – aquelas em que as empresas actuam apenas no mercado nacional;

ii) As **indústrias exportadoras** – aquelas em que a internacionalização ocorre essencialmente por meio de importações e exportações;

iii) As **indústrias mult-domésticas** – aquelas em que as organizações se internacionalizam exclusivamente através do IDE;

iv) As **indústrias globais** – aquelas em que a internacionalização ocorre através do IDE bem como através de comércio internacional.

Figura 3 – Tipos de indústrias considerando o modo de entrada no mercado externo



Fonte: Grant (2008)

Neste contexto, o sector de actividade da Tagus Pharma é uma **indústria global**, na medida em que se trata de um sector de actividade em que a internacionalização ocorre quer por meio do investimento directo (por ex.: aquisições, fusões entre empresas de grupos económicos distintos ou construção de instalações fabris em países diferentes do da origem) quer por meio do comércio entre agentes de diferentes países (por ex.: importação de matérias primas, exportação).

A opção pelo IDE foi excluída, tendo em conta a reduzida dimensão da Tagus Pharma e a consequente escassez de recursos, pelo que o modo de entrada da empresa no mercado externo passa necessariamente pela **exportação**. A Tagus Pharma, enquanto fabricante de produtos de ostomia, exportará para distribuidores domiciliados no país de destino, que depois os distribuem nesse mercado (**exportação directa**).

Esta escolha apresenta como **vantagens** os seguintes aspectos:

- o facto dos produtos Tagus Pharma chegarem aos utilizadores finais de forma **mais rápida e eficiente** através do **intermediário distribuidor** domiciliado no país de destino;
- resultar num nível de **afecção de recursos** e **comprometimento menor** que atenta a sua condição de microempresa é crucial;
- possibilitar o **acesso a uma rede de distribuição** de produtos num sector em que, por norma, as compras públicas têm grande relevância e seguem regras muito específicas que os agentes do país destino dominam necessariamente melhor.

Por sua vez, a escolha pela exportação tem como **desvantagens**:

- um **controlo menor** da empresa sobre as actividades de marketing, promoção dos seus produtos;
- um **acréscimo de custos** relativos a transporte, seguros e margens do intermediário que a Tagus Pharma deverá, à partida, quantificar.

Esta opção pela exportação confirma o entendimento que tem vindo a ser preconizado na literatura e que, anteriormente, tivemos oportunidade de referir, segundo o qual, este é o modo mais comum de entrar num mercado externo por empresas de menor dimensão com recursos financeiros limitados e estruturas organizativas incipientes.

8.3 Actuação no mercado: lógica de parceria?

A **cooperação** apresenta-se como um meio de potenciar os recursos escassos existentes *in-house* (Simões, 1997) traduzindo-se num elemento catalisador do processo de internacionalização das empresas.

Uma **lógica de cooperação** com um parceiro na actuação no mercado externo possibilitará à Tagus Pharma ultrapassar algumas das suas limitações, designadamente, ao nível da afectação dos recursos disponíveis. Revela-se crucial para a empresa encontrar o **distribuidor internacional** credível que possibilite ganhar **gradualmente** quota de mercado de forma a obter um volume de vendas que permita alcançar o seu objectivo de crescimento sustentado. Deste modo, o **reforço** da sua **competitividade**

passa pela criação de **parcerias internacionais** que possibilitem a **otimização dos seus recursos**.

Seleccção do intermediário distribuidor

A selecção do intermediário distribuidor implica uma análise atenta e minuciosa do potencial parceiro, do seu posicionamento no mercado, do seu *know-how*, da sua experiência, o que nem sempre é tarefa fácil, principalmente, para as microempresas como é o caso da Tagus Pharma.

Assim, procurámos contribuir para uma selecção criteriosa do parceiro da Tagus Pharma no mercado externo sugerindo a construção de uma matriz que possibilite uma escolha mais conscienciosa do parceiro, pelo que passamos a enunciar os passos levados a cabo nesse sentido.

1º Passo

Definir o perfil do **intermediário distribuidor ideal** da Tagus Pharma, de forma a identificar quais são os **indicadores** determinantes na escolha do parceiro. Identificámos como possíveis indicadores os seguintes:

(i) Solidez financeira robusta

É importante que a situação financeira do parceiro seja sólida e estável desde logo, pelo facto de, devido à escassez de recursos financeiros da Tagus Pharma, ser vital uma exposição mínima ao risco de financiamento.

(ii) Cobertura geográfica adequada

É importante garantir uma cobertura geográfica adequada pois, apesar de, actualmente, a sua capacidade de produção estar subaproveitada, o processo produtivo da Tagus Pharma é um processo semi-automático que tem uma capacidade de resposta limitada face um aumento significativos das necessidades de produção.

(iii) Força de vendas competente

Revela-se importante que a força de vendas entenda as especificidades dos produtos da Tagus Pharma e esteja sensível às necessidades específicas dos utilizadores finais.

(iv) Catálogo de produtos adequado

A integração dos produtos da Tagus Pharma no catálogo de produtos do parceiro de forma a possibilitar um alargamento da sua gama de produtos, favorece a criação de uma lógica de actuação em parceria.

(v) Capacidade logística

Uma boa capacidade logística do parceiro possibilitará à Tagus Pharma reduzir ao máximo o seu esforço logístico.

(vi) Know-how das regras do mercado (contratação pública)

Este aspecto é importante, uma vez que, em grande parte dos países a contratação pública constitui um dos principais canais de distribuição, regido por regras muito específicas que apenas através de uma parceria a Tagus Pharma tem possibilidade de conhecer e aplicar.

2º Passo

Atribuir um *rating* aos indicadores, em função do papel que desempenham no contexto de internacionalização da empresa.

A este respeito, realçamos **dois aspectos** fundamentais em relação à realidade da Tagus Pharma. Em primeiro lugar, a importância do parceiro ter uma **solidez financeira sólida e robusta** pois, devido à reduzida dimensão da Tagus Pharma e consequente escassez de recursos financeiros, esta terá dificuldades acrescidas numa situação de ruptura, podendo estar, inclusive, em causa sua sobrevivência caso ocorra, por exemplo, uma encomenda significativa de produtos, sem que depois não consiga obter o correspondente pagamento. Em segundo lugar, **o know-how do mercado destino** é também outro aspecto fulcral. Na verdade, estes produtos são, na grande parte das vezes, comprados por entidades públicas e as regras que orientam a sua actuação no mercado tem particularidades que uma empresa com as características da Tagus Pharma, tem dificuldades adicionais em conhecer e cumprir.

3º Passo

Definir uma escala e atribuir, em relação a cada um dos potenciais candidatos uma pontuação. Por exemplo, de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Não cumpre,” 2 “Cumpre muito pouco”, 3 “Cumpre medianamente”, 4 “Cumpre com risco” e 5 “Cumpre na totalidade”.

Apresentamos de seguida um **exemplo teórico** de um esquema comparativo de dois potenciais parceiros:

Figura 4 – Exemplo de esquema comparativo de potenciais parceiros

Indicadores	Rating	Parceiro 1	Pontuação candidato 1	Parceiro 2	Pontuação candidato 2
Solidez financeira	0,3	4	1,2	3	0,9
Cobertura geográfica	0,05	3	0,15	5	0,25
Força de vendas	0,15	3	0,45	4	0,6
Catálogo de produtos adequado	0,1	4	0,4	2	0,2
Capacidade logística	0,1	3	0,3	3	0,3
Know-how do mercado	0,3	4	1,2	4	1,2
Pontuação	1		3,70		3,45

Fonte: Adaptado de Hollensen (2007)

Este exemplo evidencia que através desta metodologia a Tagus Pharma conseguirá obter uma pontuação numérica em relação a cada um dos candidatos avaliando as suas potencialidades de forma mais sistematizada. De acordo com o exemplo apresentado o parceiro 1 seria o candidato que melhor se enquadraria no perfil de intermediário distribuidor definido pela Tagus Pharma.

Adicionalmente, este instrumento possibilitará à Tagus Pharma efectuar de forma mais sistematizada e organizada a **recolha de informação** relevante para a selecção do parceiro intermediário distribuidor no mercado alvo. Esta recolha de informação respeitante ao potencial parceiro, nem sempre é tarefa fácil e é muito dispendiosa.

Assim, como **fontes de recolha de dados** acerca de potenciais parceiros sugerem-se:

- a recolha de informação através das Associações locais de doentes ostomizados e Associações do sector de comercialização de dispositivos médicos;
- a consulta através da *internet* dos *sites* dos potenciais parceiros e concorrentes;
- a participação em eventos organizados pelos organismos que promovem a internacionalização das empresas portuguesas, por exemplo, a AICEP, Associação Empresarial da Região de Santarém “NERSANT”, etc.

8.4 A opção de internacionalização: o mercado brasileiro

A selecção do Brasil como mercado teste à experiência de internacionalização da Tagus Pharma traduziu-se num **processo interactivo** envolvendo múltiplos factores que interagem entre si. Seguindo a classificação proposta por Hollesen (2007), no contexto da Tagus Pharma, os **factores** determinantes da escolha do mercado brasileiro foram os seguintes:

(i) os relacionados com a empresa

- A **limitação de recursos** dificulta a obtenção e tratamento de informação acerca de mercados eventualmente mais atractivos mas relativamente aos quais é mais difícil a obtenção de informação, apesar do incremento de acções de formação e sessões de esclarecimento que têm vindo a ser disponibilizadas pelos organismos responsáveis pela promoção da internacionalização das empresas nacionais.

(ii) os relacionados com a sua envolvente

- A **proximidade cultural** e facilidade de comunicação decorrente do facto de em ambos os países se falar o **português** que resulta, desde de logo, na inexistência da necessidade de adaptar os produtos (folhetos informativos), catálogos e outro material informativo.

➤ A **dimensão do mercado** da economia brasileira que está entre as 10 mais elevadas posições no *ranking* das maiores economias mundiais⁵. Tem uma **população** de cerca de 190.5 milhões e uma projecção de 219 milhões de habitantes até o ano de 2020⁶. No Brasil, existem cerca de 100 mil pessoas ostomizadas filiadas nas associações de doentes.⁷ Estima-se que este número seja substancialmente superior atendendo ao número da população global, contudo não existem números oficiais.

➤ O **potencial de crescimento do mercado brasileiro** de produtos de ostomia. Este aspecto é evidenciado, em primeiro lugar, pelo **envelhecimento da população brasileira** que, segundo projecções da Organização Mundial da Saúde, em 2025, será uma das 10 populações do mundo com maior número de idosos⁸. Em segundo lugar, o **aumento do número de casos de doenças oncológicas**, designadamente do cancro do cólon e do recto, uma das principais doenças que origina situações de ostomia.

➤ A existência de um quadro legal de **contratação pública favorável**, nos termos do qual ocorre a atribuição de benefícios a microempresas e a empresas de pequena dimensão. A distribuição dos produtos de ostomia no Brasil faz-se maioritariamente ao abrigo do **regime das compras governamentais**, que estabelece a necessidade de efectuar um **processo de licitação** para este tipo de compras. Neste regime, os órgãos estatais adquirentes dos produtos de ostomia são obrigados à publicação de um edital chamando os interessados a participar de uma licitação com tomada de preços. O regime que regulamenta as compras governamentais brasileiras prevê um conjunto de **benefícios**⁹ às **empresas de dimensão reduzida** que se traduzem, por exemplo, na exigência de contratação de microempresas (empresas de pequeno porte na terminologia brasileira), na possibilidade de existir uma quota reservada ou na licitação exclusiva até um determinado montante. Através deste

⁵ De acordo com dados obtidos em folheto informativo na AICEP (2009)

⁶ De acordo com informação disponibilizada em folheto informativo preparado pelo Banco Espírito Santo (2009)

⁷ Segundo dados obtidos junto da Associação Brasileira de Doentes Ostomizados (ABRASO)

⁸ Ministério da Saúde (2009) - Instituto Nacional de câncer – Estimativa 2010 Incidência de câncer no Brasil

⁹ Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006: institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte

regime, garante-se o acesso das empresas de menor dimensão a um canal de vendas privilegiado.

A identificação destes factores revelou-se importante na medida em que constituiu um passo no sentido da empresa organizar **fontes de informação** que lhe possibilitem identificar oportunidades de forma mais estruturada e sistematizada no mercado-alvo.

Por fim, resta referir que, a empresa **não dispõe da dimensão crítica** que lhe permita dispor das competências internas para efectuar uma selecção sistematizada, pelo que a escolha do mercado alvo foi efectuada de forma **oportunistica** o que confirma o que na literatura diversos autores advogam em relação ao método de selecção dos mercados em empresas de menor dimensão.

9. CONCLUSÕES

A elaboração deste projecto permitiu uma aproximação de um modo coerente e consistente à realidade da empresa em estudo: a Tagus Pharma o que possibilitou atingir o **objectivo geral** formulado no início, ou seja, compreender processo de internacionalização de uma microempresa portuguesa realçando as especificidades que esta condição acarreta.

Após uma primeira recolha de informação, foi possível elaborar um **breve enquadramento** da realidade da Tagus Pharma, identificando os produtos que fabrica e comercializa e caracterizando os seus clientes e principais concorrentes no mercado português.

De seguida, a **revisão da literatura** possibilitou definir e entender a realidade das microempresas e os moldes em que decorre a sua internacionalização. Esta revisão teve por base os descritores: **microempresas** e **internacionalização**.

No que se refere às **microempresas**, conclui-se que:

➤ Uma microempresa é **definida** como aquela que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

➤ As suas **principais características** são: flexibilidade decorrente de uma estrutura organizativa informal e pouco estruturada, gestor com espírito de risco e capacidade de iniciativa, recursos limitados, dificuldade no acesso e tratamento da informação e definição estratégica oportunística. Os seus **recursos** podem ser classificados da seguinte forma: **marketing, tecnológicos, financeiros** e, a nível individual, **a capacidade empreendedora** e o **perfil do gestor**.

➤ Como **pontos fortes** as microempresas apresentam: agilidade, rapidez de resposta e capacidade de adaptação, proximidade com o mercado, menor intensidade

capitalista, proximidade com os trabalhadores, respostas inovativas e criativas. Por outro lado, têm como **pontos fracos**: a escassez de recursos, a dificuldade em obter economias de escala e ultrapassar as exigências burocráticas, menor acesso a informação e um diminuto conhecimento de estratégia e gestão empresarial que se traduz em dificuldades ao nível do diagnóstico.

➤ Foram identificados como principais **constrangimentos** à performance das microempresas: a dificuldade acesso ao crédito, a complexidade da legislação, a burocracia e a fraca propensão ao envolvimento em relações de cooperação.

No que se refere à **internacionalização de microempresas**, concluiu-se que:

➤ A internacionalização apresenta-se como um **instrumento de competitividade**, quer pela possibilidade de ocorrência de economias de escala, pela repartição internacional mais eficiente das actividades da cadeia de valor, quer pela fixação discriminatória dos preços conforme os mercados. No contexto actual de globalização é crescente o reconhecimento da inevitabilidade de concorrer em mercados internacionais pelo que é indispensável reflectir sobre a internacionalização.

➤ Da breve análise efectuada às principais **teorias explicativas do processo de internacionalização** das empresas de pequenas dimensões, conclui-se que, a internacionalização pode ser entendida como: um processo evolutivo (modelos de Uppsala, de pré-exportação e de exportação), como um fenómeno que resulta do estabelecimento e desenvolvimento de relações da empresa com parceiros (teoria de redes) ou como um processo que se desenrola com base nas capacidades e recursos da empresa (teoria dos recursos). Por fim, uma outra visão, segundo a qual, muitas empresas nascem já com uma perspectiva internacional (*born globals*), pelo que a internacionalização não segue um caminho incremental e gradual.

➤ A **selecção do modo de entrada** no mercado pressupõe a intervenção de uma multiplicidade de factores que podem ser internos, externos, relacionados com o perfil do *management* ou com a natureza das operações. Tradicionalmente, é aceite na literatura que, nas microempresas a **exportação** é o modo mais comum de entrar num

mercado externo, atendendo às suas características. A integração de uma lógica **cooperação** apresenta-se como um meio de potenciar os recursos das microempresas.

➤ A **selecção dos mercados** é um **processo interactivo** que envolve diversos factores relacionados quer com a empresa quer com a sua envolvente e nas microempresas é efectuada de forma mais **oportunistica** em virtude, da limitação de recursos que as caracteriza.

Após a revisão de literatura, procurámos responder aos **objectivos específicos** definidos no âmbito deste estudo e que passam, num primeiro momento, pela análise ao sector de actividade da Tagus Pharma, de seguida, pela análise à própria empresa em si e, por fim, pela definição das linhas de orientação estratégica do seu processo de internacionalização.

Objectivo 1: Analisar o sector em que a Tagus Pharma exerce actividade, através da identificação dos factores que determinam a intensidade concorrencial e rendibilidade do mesmo.

➤ A análise ao sector da fabricação e comercialização de produtos de ostomia foi efectuada através do **Modelo das 5 Forças de Porter**. Cada uma das forças foi analisada considerando os diversos factores que influenciam o contexto da Tagus Pharma, tendo sido atribuída uma pontuação a cada uma delas de forma a se determinar o grau de atractividade do sector.

➤ Concluiu-se que, o sector é **medianamente atractivo**. Efectivamente, realçando apenas o essencial, por um lado, verificou-se que este é um sector dominado por grandes agentes, com marcas muito fortes e que actuam no mercado de forma relativamente concertada. Por outro, tem-se vindo a assistir a uma tendência de aumento da necessidade do uso de material de ostomia resultante, designadamente, do envelhecimento da população. Além disso, o material de ostomia revela-se essencial para quem dele necessita, não existindo alternativas que colmatem as necessidades destas pessoas.

➤ Esta análise foi fundamental para o desenvolvimento da estratégia de internacionalização da Tagus Pharma, pois permitiu entender o **posicionamento** actual da empresa, que tem passado pela apresentação de um **produto semelhante** ao dos seus concorrentes a um **preço significativamente inferior**.

Objectivo 2: A caracterização da Tagus Pharma enquanto microempresa e identificação dos seus recursos e capacidades do modo como os utiliza de forma a potenciar as suas vantagens competitivas.

➤ A caracterização da empresa foi efectuada através da análise à sua **cadeia de valor**. Através da desagregação das actividades de relevância estratégica da empresa identificámos: **actividades primárias** como sendo as relacionadas com a criação física do produto, a sua venda e transferência para o utilizador final e com a assistência pós-venda; **actividades de apoio** que sustentam as actividades primárias, fornecendo recursos às várias funções no âmbito da empresa.

➤ Identificámos como **recursos fundamentais** da empresa: o perfil dinâmico e proactivo do gestor e a sua facilidade em criar relação, a sua experiência profissional e formação académica e a sua orientação empreendedora.

➤ Desta análise concluiu-se que, a **vantagem competitiva** da Tagus Pharma resultará da sua própria **condição de microempresa** e traduz-se na **flexibilidade e capacidade de adaptação**, que se têm vindo a revelar ao nível **do preço** que é significativamente mais baixo em relação aos seus concorrentes.

Objectivo 3: Definição das linhas de orientação estratégicas do processo de internacionalização da Tagus Pharma.

➤ O reforço da competitividade da Tagus Pharma passa pelo **aumento a curto prazo do seu volume de vendas** de forma a alcançar algum efeito de **economia de escala**, pelo que, devido aos constrangimentos verificados ao nível do mercado interno,

dominado por grandes agentes económicos, concluiu-se que, a **internacionalização** se apresenta como uma via da Tagus Pharma alcançar um **crescimento sustentado**.

➤ Face a isto, foram definidas as **principais linhas de orientação estratégicas** para a internacionalização da empresa que passam pela (i) definição do modo de entrada e (ii) selecção do mercado destino.

(i) relativamente ao **modo e entrada**, optou-se pela exportação, atento o sector de actividade e a dimensão da empresa. Assim sendo, a Tagus Pharma, enquanto fabricante de produtos de ostomia, exportará para intermediários distribuidores domiciliados no país de destino, que depois os distribuem nesse mercado (**exportação directa**). Definimos o perfil do intermediário distribuidor ideal de forma identificar quais os **indicadores** determinantes do sucesso da parceria de modo a que a escolha do parceiro e a recolha de informação relevante seja realizada de forma mais sistematizada e organizada.

(ii) Quanto à **selecção do mercado destino**, optou-se pelo **Brasil** como mercado teste à experiência de internacionalização (*field trial*),. Esta escolha ficou a dever-se essencialmente a factores relacionados com a limitação de recursos da empresa e com a proximidade cultural existente entre Portugal e o Brasil. Além disso, também relevaram para esta escolha, a dimensão do mercado e o seu potencial de crescimento evidenciado pelo envelhecimento da população brasileira e pelo aumento do número de casos de doenças oncológicas. Um último aspecto que também contribuiu para esta selecção foi o facto de o quadro legal da contratação pública brasileiro ser favorável às microempresas.

➤ Por fim, **recomendamos** que a Tagus Pharma siga uma actuação que deverá basear-se no estabelecimento de **relações duradouras** e no acompanhamento das necessidades do mercado de forma a aproveitar o **perfil dinâmico** e **proactivo** do gestor. Efectivamente, a exploração de competências próprias (a orientação empreendedora e o perfil do gestor) em conjunto com a criação de **parcerias** possibilitarão a optimização dos seus recursos e o acesso e endogeneização de novas competências, que poderão contribuir de forma positiva para a internacionalização da

empresa. A confiança repassada para os parceiros fará com que a gestão e seu relacionamento comercial sejam mais difíceis de imitar pela concorrência, levando a empresa a obter **vantagem competitiva**.

9.1 Limitações e sugestões para estudos futuros

O facto de não existir informação gratuita acerca do sector e de **não existirem recursos financeiros** para a obter constitui uma limitação deste trabalho que se baseou essencialmente na informação recolhida através das entrevistas ao gestor, aos responsáveis das associações de doentes ostomizados e em informação disponível na *internet*, designadamente, nos *sites* das empresas concorrentes.

Além disso, este estudo limita-se à realidade de uma **microempresa específica**, não sendo possível retirar qualquer conclusão de generalização à realidade global das microempresas.

Estudos futuros poderão concretizar as orientações estratégicas aqui definidas para o processo de internacionalização da empresa através da **definição de objectivos e metas**, a **atribuição de responsabilidades** de forma a construir uma estratégia que minimize a exposição ao risco e contribua verdadeiramente para o aumento de competitividade da Tagus Pharma.

BIBLIOGRAFIA

Bernardino, L. e Jones, V. M. (2008), *Internationalization and Performance-an empirical study of High-Tech SMEs in Portugal*, Booknomis;

Bradley, F. (2005), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, FT;

Cardoso, F. L. A microempresa e o terceiro quadro comunitário de apoio, Ministério da Economia (Ed.), *O mundo da Microempresa*, Economia & Prospectiva, Vol. 9, Abril/Junho 1999, 43 – 52;

Grant, R. M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing;

Hollensen, S. (2007), *Global Marketing*, Prentice Hall FT;

Ministério da Saúde (1995) Despacho 25/95, de 14 de Setembro: Estabelece a comparticipação de material de Ostomia pelo Serviço Nacional de Saúde;

Ministério da Saúde (2009) Decreto-Lei n.º 145/2009, de 17 de Julho: Estabelece o regime a que deve obedecer a investigação, o fabrico, a comercialização, a entrada em serviço, a vigilância e a publicidade dos dispositivos médicos e respectivos acessórios;

Ministério da Saúde (2009) Portaria n.º 1176 -A/2000, de 14 de Dezembro: Estabelece o regime de homologação dos contratos públicos de aprovisionamento e estabelece as condições de fornecimento ao Estado de material de ostomia de eliminação;

Morais, S. M. C., Barbosa & Almeida – Um caso, um processo de internacionalização, Ministério da Economia (Ed.), *A competitividade e as PME*, Economia & Prospectiva, Vol. I, n.º 3, Out/Dez 1999, 89-100;

Moura, J. P. (1999), Um novo sistema de incentivos para a microempresa, Ministério da Economia (Ed.), *O mundo da Microempresa*, Economia & Prospectiva, Vol. 9, Abril/Junho 1999, 9-20;

Porter, M.E: (1980) *Competitive Strategy-Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press;

Porter, M.E: (1985) *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press;

Santos, C. dos (1999) Contribuições para uma política para as microempresas e pequenas empresas, Ministério da Economia (Ed.), *O mundo da Microempresa*, Economia & Prospectiva, Vol. 9, Abril/Junho 1999, 33- 42;

Seixas, J. F. (1999) A empresa local e a informação global, Ministério da Economia (Ed.), *O mundo da Microempresa*, Economia & Prospectiva, Vol. 9, Abril/Junho 1999, 69-78;

Simões, V. C. (1997) Internacionalização das empresas portuguesas, Ministério da Economia (Ed.), *Internacionalização das empresas portuguesas*, Economia & Prospectiva, Vol. I, n.º 2, Jul/Set 1997, 17-32;

Simões, V. C. (1997), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, Associação Industrial Portuguesa;

Referências não publicadas retiradas da internet:

Arantes, R. Setúbal (2009) *Compras Públicas com Microempresas e Empresas de Pequeno Porte*, Departamento de Logística e Serviços Gerais - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Rio de Janeiro;

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, “AICEP” (2010) - <http://www.portugalglobal.pt>;

Associação Brasileira de Ostomizados “ABRASO” (2010)- <http://www.abraso.org.br/>;

Associação Empresarial da Região de Santarém “NERSANT” (2010) - <http://www.nersant.pt/>;

Associação Portuguesa de Ostomizados “APO” (2010) -<http://www.apostomizados.pt>;

Associação Portuguesa das Empresas de Dispositivos Médico “APORMED” (2010) - <http://www.apormed.pt/>;

Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P. “INFARMED”(2010) - <http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED>;

B Braun (2010) - <http://www.bbraun.pt>;

Câmara de Comércio e Indústria Luso Brasileira (2010) - <http://www.ccilb.net/>;

Comissão Europeia (2007), *Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*, Outlook, Paris, OCDE;

Convatec (2010) - <http://portugal.convatec.com/pt>;

Coloplast (2010) - <http://www.coloplast.pt/>;

Hollister (2010) - <http://www.hollister.com/>;

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação “IAPMEI” (2010) - <http://www.iapmei.pt/>;

Jornal Expresso *on line* (2010) - <http://aeiou.expresso.pt/portugal-soma-19-novos-casos-de-cancro-colorectal-por-dia=f413191>;

Liga dos amigos do Hospital Distrital do Barreiro “LAHDB” (2010) – Núcleo dos ostomizados <http://www.lahdbarreiro.pt/nucleos/ostomizados>;

Liga do Portuguesa de Ostomizados “LOP” (2010) - <http://www.lop.pt>;

Ministério da Fazenda do Brasil (2010) - <http://www.receita.fazenda.gov.br/>;

Ministério da Fazenda do Brasil (2010) - Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006: institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte;

Ministério da Saúde (2009) - Instituto Nacional de câncer – Estimativa 2010 Incidência de câncer no Brasil;

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2002), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*, Paris, OCDE;

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2005), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*, Paris, OCDE;

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2002), *The OECD study High-Growth SMEs and Employment Outlook*, Paris, OCDE;

Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, Jornal Oficial L 124, de 20 de Maio;

Simões, I. (2002), *Cuidados de enfermagem ao doente ostomizado*, Revista Referência n.º 9, Novembro 2002, 75-80;

Sociedade Portuguesa de Endoscopia Digestiva “SPED” (2010) - <http://www.sped.pt/>.

ANEXOS

Anexo A – Guias orientadores das entrevistas

Guia orientador da entrevistas com o sócio gerente

	Objectivos	Guia orientador
Sócio gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a origem da Taguspharma - Conhecer o negócio da empresa - Compreender o posicionamento no mercado português - Identificar os recursos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Como surgiu a empresa? - Como está a empresa organizada? - Como tem vindo a ser a performance da empresa ? - Quais são as principais características dos produtos? - Quem são os clientes e concorrentes da empresa? - Como se relaciona a empresa com os seus concorrentes? - Como se caracteriza o seu processo produtivo? - Como se tem vindo a financiar? - Como se caracterizam os seus fornecedores? - Quais as políticas de vendas e de marketing adoptadas? - Que actividades I&D existem?

Guia orientador da entrevistas com os responsáveis das Associações portuguesa e brasileira

	Objectivos	Guia orientador
Responsável da Associação	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as Associações - Conhecer a realidade dos ostomizados em Portugal - Conhecer a percepção em relação às marcas concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as principais funções das Associações? - Quais as principais medidas levadas a cabo pelas Associações? - Qual o número de pessoas ostomizadas em Portugal? - Como se caracteriza a população ostomizada? - Quais as doenças que mais contribuem para uma situação de ostomia? - Qual a tendência de crescimento nos últimos anos do número de ostomizados? - Onde se encontra disponibilizado o material de ostomia? - Quais os aspectos mais importantes na compra de material de ostomia? - Quem influencia essa compra? - Que serviços acessórios à aquisição do material são valorizados pelos ostomizados? - Quais as principais marcas que comercializam produtos de ostomia em Portugal? - Como se diferenciam?