

SUMMARY

Portugal is one of the European success stories when it comes to attracting Foreign Direct Investment. This reflects the country's political sustainability and safety, standard of living, infrastructure and dynamic labor market.

This paper draws attention to the reasons why international companies are investing in Portugal, in particular, in Porto, as a strategic location that fosters an entrepreneurial and innovative environment, competitive labor costs, a deep talent pool and an international mindset.

Back in 2016, Natixis, a French multinational financial services firm, internalized some of its IT services, establishing its IT Center of Expertise in the city of Porto. This case study illustrates the attractiveness of Portugal and the Northern region within the Information Technology Services Industry, as well as the structure, implementation steps and benefits of this unit, that provides innovative solutions for the company's business operations worldwide, contributing to the overall productivity and competitiveness of the firm.

Keywords: *Internationalization, Foreign Direct Investment, Porto, North of Portugal, Portugal, Center of Expertise, Information Technology Services Industry, Porter's Diamond, Dunning's Eclectic Paradigm, OLI Framework.*

1. CONHECENDO A NATIXIS

Subsidiária do Groupe BPCE (Anexo A), o segundo maior grupo bancário em França, a Natixis (Anexo B) é uma multinacional de origem francesa especializada na Gestão de Ativos e Património, Banca Corporativa e de Investimento, Seguros e Pagamentos. A organização está presente em 38 países e conta com aproximadamente 16 mil colaboradores. Os seus clientes incluem empresas, instituições financeiras, organizações soberanas e supranacionais, bem como os clientes do Banque Populaire e Caisse d'Épargne, redes no qual se divide o Groupe BPCE.

Em 2016, com vista a internalizar recursos e competências, a Natixis instalou um Centro de Excelência em Tecnologias de Informação (TI) em Portugal, que fornece soluções inovadoras às operações da Natixis em todo o mundo.

Este foi um dos maiores investimentos em recursos humanos alguma vez praticado pela empresa. Em menos de três anos, a plataforma portuguesa contratou 900 profissionais nas áreas das Tecnologias de Informação em Portugal, contribuindo de forma significativa para o alcance dos objetivos da organização. Como resultado deste sucesso e potenciando os ativos organizacionais, em Fevereiro de 2020, equipas de TI e Atividades de Suporte à Banca passaram a trabalhar de forma completamente integrada, inclusiva e transversal. O centro reúne agora competências diferenciadas, altamente qualificadas, mantendo a sua posição estratégica no desenvolvimento de soluções disruptivas, que respondem às necessidades da organização e agregam valor à mesma.

A decisão reflete, uma vez mais, a aposta do banco no país, que tem vindo a assumir-se como uma referência para a organização a nível global, pelo seu *know-how*, inovação e modernas e flexíveis formas de trabalho, cuja missão é transformar a banca tradicional. Em Setembro de 2020, alcança a marca de mil colaboradores.

Em entrevista (Anexo C), Florent Soland, *Chief Information Officer* da Natixis em Portugal, revela que o Centro de Excelência é a melhor combinação de uma “mentalidade *startup*” com uma estrutura forte e sólida: suficientemente pequena para manter o espírito empreendedor, grande o suficiente para o cumprir a nível global. A sua cultura confere significado à personalidade *Beyond Banking*: ser verdadeiramente empreendedor, auto-desafiar-se e ir mais

além pelos clientes.

A equipa portuguesa integra uma estrutura forte, que aposta no desenvolvimento de carreira, mobilidade internacional e formação dos colaboradores, alicerçada em parcerias com Escolas, Universidades e comunidades tecnológicas, ao mesmo tempo que preserva um *mindset* de *startup*, pautado pela colaboração e adoção de metodologias de trabalho dinâmicas, assentes na agilidade, flexibilidade, empreendedorismo e criatividade.

2. PORTUGAL COMO PÓLO DE ATRAÇÃO

Nos últimos anos, Portugal tem atraído os holofotes do mundo, tornando-se evidente o seu potencial de atratividade. Cada vez mais, multinacionais apostam no mercado português como lar para os seus Centros de Excelência, próprios ou em regime de externalização de serviços. Grandes empresas como a Google, a SIEMENS e a BMW escolheram a localização para instalação de centros de engenharia, Pesquisa e Desenvolvimento, tecnologia e operações digitais (AICEP Portugal Global, 2018). Simultaneamente, a imprensa internacional destaca o movimento da indústria tecnológica na região – *“Tech industry players are moving to Portugal”* (TDW, 2017) – e o crescimento intensivo do seu ecossistema de inovação – *“Portugal’s scaleup ecosystem is growing twice as fast as the European average”* (VentureBeat, 2017) –, apontando Portugal como um novo destino de investimentos – *“Le Portugal, Nouvelle Destination Pour Investir”* (Forbes França, 2018).

A atratividade de Portugal começa pela sua localização geográfica. O país desfruta de proximidade territorial, tanto com o mercado europeu, como com o continente americano. O seu fuso horário estratégico facilita também a comunicação de negócios, logística e deslocações. Soma-se o facto de ser o 4º país mais pacífico do mundo (IEP, 2018) e de possuir um crescimento gradual do PIB de 1,5% a 2,7% em 2016 e 2017, respetivamente (EY, 2018).

A competitividade da Indústria de Serviços Tecnológicos em Portugal está em efervescência. Segundo o *Global Competitiveness Report 2017-2018*, aplicado a mais de 130 países pelo World Economic Forum, a nação ocupa a 20ª posição em “Disponibilidade de Tecnologias Mais Recentes”, 28ª em “Absorção de Tecnologia de Nível Firme” e 15ª no pilar de “Transferência de IDE & Tecnologia”. Observa-se um ambiente próspero com estratégias orientadas à inovação e prontidão tecnológica. Para crescer, as empresas do setor apostam em criatividade e dinamismo. Testemunha-se a proliferação de *startups* – voltadas, sobretudo, à Inteligência

Artificial, Realidade Virtual, IoT, *E-commerce*, *Life Science* e *Fintechs* (AICEP Portugal Global, 2018) –, bem como de unidades de empresas renomadas, como o Alphabet da Google, o Centro de Excelência em TI para a Europa da Uber, o Centro de Operações em Cibersegurança da Siemens, o Centro de Competências da Vodafone, entre outras. Todos estes atores compõem uma rede de negócios altamente especializada, que fornece apoio ao mercado tecnológico e digital. O setor de serviços tecnológicos ganha, assim, relevância no cenário global, ampliando a competitividade de Portugal face a outras nações e classificando-o, em 2018, como o 32º país mais inovador do mundo (INSEAD, WIPO & SC Johnson College of Business, 2018).

O crescimento desta indústria é facilitado pelo desenvolvimento de infraestruturas internas, como redes de transportes rodoviários (17.874 km), ferroviários (2.562 km), aéreos (15 aeroportos) e portuários (9 portos) interligados (AICEP Portugal Global, 2018), que classificam Portugal como o 13º país do mundo com melhores infraestruturas de transporte (World Economic Forum, 2018), assim como pelo sistema de telecomunicações digital de qualidade – 10ª posição em “Tecnologia da Comunicação” entre 63 países (Institute for Management Development, 2017), mecanismos que facilitam e promovem a acessibilidade.

A qualidade da mão-de-obra especializada e presença de base científica são destaques no território. Nutrido pela concentração de Universidades de topo e promoção de talentos profissionais, Portugal ocupa o 22º lugar em “Qualidade de Instituições de Pesquisa Científica” (World Economic Forum, 2018) e o 12º em “Facilidade de Encontrar Profissionais Qualificados” (INSEAD, Adecco Group & Human Capital Leadership Institute, 2017). Num estudo recente, a consultora Ernst and Young (2017) apontou que as competências laborais constituem uma característica prioritária para a instalação de Centros de Serviços Partilhados no país, com destaque para a aptidão da mão-de-obra em línguas estrangeiras e o domínio de *soft skills*. Com mais de 370.000 estudantes no Ensino Superior em 2018 (PORDATA, 2020a), para além de profissionais qualificados, Portugal revela um mercado de trabalho dinâmico e com *mindset* internacional. Outra dimensão-chave para a atratividade de Portugal são os custos de mão-de-obra competitivos, por exemplo, em 2018, o salário mínimo mensal fixava-se nos 580€ (PORDATA, 2020b).

O desenvolvimento do mercado do setor de serviços tecnológicos é conduzido por tecnologias em mutação e ampla procura por experiências integradas com acesso a canais de interação

fáceis e imediatos, aliados à personalização e customização dos contactos (EY, 2017). A procura por soluções tecnológicas em termos de Centros de Serviços Partilhados é formada, predominantemente, por clientes *business-to-business* – unidades de negócios dentro de uma mesma organização ou outras entidades. Portanto, são clientes tecnicamente competentes, informados e criteriosos. Fruto do movimento de transformação digital acelerado, estes atores pressionam as organizações do setor tecnológico à inovação constante e ao alcance de produtos mais sofisticados, qualidade elevada e melhoria contínua, sob o risco de ficarem excluídos da nova ordem mundial.

Outra dimensão que fortalece a competitividade do setor em Portugal é a existência de um conjunto de empresas de suporte e relacionadas, que possibilitam trocas de informação e conhecimento, facilitam a logística e promovem relações interpessoais. A AICEP Portugal Global (2018) sublinhou a disponibilidade de entidades de Pesquisa e Desenvolvimento, Processo de Negócio, Gestão de Projeto, Análise de Negócio, *Design*, Digital, Finanças, Línguas Estrangeiras, Gestão de Pessoas, Engenharia, TI (Desenvolvimento de *software* e programação), Manutenção e Reparo. Portugal é base de empresas de recursos humanos, centros tecnológicos e Universidades, espaços de *coworking*, incubadoras e aceleradoras de *startups* e *Fab Labs*, como o Parque Industrial de Lanheses – voltado a projetos de empreendedorismo, inovação e P&D; o SI2E – sistema de suporte ao empreendedorismo e emprego; o Centro *Nearshore* da Altran (Fundão) – engenharia de TI e telecomunicações a outras empresas; a incubadora TecBis; parques tecnológicos como o UPTEC; a *Digital Academy* da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações – focada na qualificação digital de empresas; entre outros.

Por fim, é de salientar a relevância da atuação do Governo português para a atratividade do setor de serviços tecnológicos. Para além de Portugal estar inserido nos quadros legal e regulatório da UE, o setor público exerce um papel essencial em termos de esforços para a criação de infraestruturas de qualidade e simplificação da componente burocrática, sendo a tecnologia e inovação prioridades. Tal importância pode ser materializada em diversas iniciativas, nomeadamente a Web Summit – uma das maiores conferências tecnológicas do mundo; o Programa Indústria 4.0 – direciona jovens para indústria, manufatura e digitalização; o Programa INCoDe.2030 – visa encorajar competências digitais; o INOV Contacto – projeto que procura providenciar formação em contexto internacional a jovens licenciados; o Horizonte 2020 – com investimentos financeiros e programas de apoio governamental; o CITEC –

Conectividade, Inovação e Tecnologia; e as ferramentas da Agência Nacional de Inovação – motor de pesquisa para desenvolvimento colaborativo e inovação; etc. Em termos fiscais, as câmaras municipais criaram Gabinetes de Apoio ao Investidor para estimular agentes económicos, promover atividades empresariais e apoiar cidadãos e empresários. Alguns dos incentivos incluem a redução do Imposto Municipal sobre Imóveis e a Derrama, concessão de benefícios fiscais e mesmo apoio na procura de instalações adaptadas ao tipo de negócio. Foram concebidas, ainda, agências nacionais e locais de promoção do território e captação de investimento, como a AICEP, a InvestPorto, a Viseu Investe, a Choose Coimbra e a Invest Lisboa.

Assim, o país não é apenas um destino de economia de custos a curto prazo, mas expande a sua competitividade face a outras nações e atrai novos negócios, incluindo Centros de Excelência. Em 2016, Portugal chamou a atenção da Natixis, que avaliou a instalação do seu Centro de Excelência em terras lusitanas. Com um projeto de 3 anos, a multinacional francesa partiu rumo ao Porto.

3. NATIXIS RUMO AO PORTO

Em 2016, a Natixis decidiu internalizar parte dos seus serviços de Tecnologias de Informação, até então prestados por entidades externas ou equipas geograficamente dispersas, com o objetivo de internalizar o domínio técnico em atividades nucleares, ampliar a força de trabalho especializada, otimizar os custos de TI e melhorar a gestão de risco operacional.

Cada vez mais, as organizações reconhecem que a sua fonte de vantagem competitiva não se localiza, necessariamente, no seu mercado interno. Desconstruindo a sua cadeia de valor, as empresas podem dispersar o seu sistema e atividades, minimizando custos e beneficiando das competências únicas de cada localização.

Assim, a empresa embarcou numa abordagem de *nearshoring* para serviços tecnológicos, realizando estudos em diversos países europeus, como Portugal, Espanha, Polónia e Roménia. Portugal, mais concretamente a cidade do Porto, foi o escolhido para acolher o Centro de Excelência em TI da empresa. Mas como chegou a Natixis a este destino?

Para tal, analisaram-se as opções disponíveis de forma criteriosa, destacando as vantagens

específicas de propriedade, de localização e de internalização, determinantes da internacionalização de uma empresa através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Uma empresa multinacional deve possuir vantagens específicas de propriedade, ou seja, vantagens exclusivas da empresa em relação aos concorrentes. A título de exemplo, podem referir-se a tecnologia proprietária, habilidades de gestão, marcas registradas ou patentes. Com mais de 10 anos de história, a Natixis pertence ao Grupo BPCE, o segundo maior grupo bancário em França. Possui 2.760 colaboradores nas Américas, 12.240 na Europa-Médio Oriente-África e 840 na Ásia-Pacífico, fixando a sua presença em 38 países. Os seus valores assentam num espírito empreendedor, oferecendo soluções financeiras inovadoras, personalizadas e de qualidade a empresas, instituições financeiras, organizações soberanas e supranacionais, bem como aos clientes do Banque Populaire e Caisse d'Épargne, à escala global.

As vantagens específicas de localização referem-se a fatores distintivos de cada país, intransferíveis para outras nações. Para que a aposta no exterior seja rentável, as organizações devem conjugar as suas vantagens específicas de propriedade com, pelo menos, algumas das vantagens específicas de localização do país de destino. O Norte de Portugal, no qual a cidade do Porto se insere, tem atraído *players* internacionais, acolhendo cerca de 50 Centros de Excelência, entre os quais Adidas, Euronext, IBM, Bosch, Vestas, Zalando, SEG Automotive and Devexperts (AICEP Portugal Global, 2018). No período entre 2013 e 2018, o IDE no Porto e Norte de Portugal manifestou uma taxa de crescimento média anual de 11,4% (EY, 2019), posicionando a região em clara ascensão no país. Além disso, o PIB da região tem crescido duas vezes mais rápido do que o do país como um todo, em linha com elevados índices de confiança dos investidores (EY, 2019).

Assim, a Região Norte assume-se como altamente atrativa enquanto ecossistema de empreendedorismo e inovação, com vantagens competitivas, não apenas do ponto de vista das infraestruturas e integração tecnológica, como também em termos de capital humano – formado em Universidades de topo, conhecedor de línguas e com uma cultura profissional internacional. Em consonância, a cidade do Porto conta com 62 instituições de Ensino Superior e mais de 200 entidades, que compreendem Pesquisa e Desenvolvimento, formando cerca de 16.000 estudantes por ano (EY, 2019). Para além disso, Portugal é um dos países europeus com melhor nível de inglês, língua oficial da Natixis, ocupando, em 2018, o 12º lugar no *English*

Proficiency Index (EF Education First, 2019), com destaque para as cidades de Lisboa (64.5 pontos), Porto e Setúbal (ambos com 63.65 pontos). A estes fatores, somam-se o dinamismo do mercado de trabalho e a proximidade geográfica e cultural com França. Com 248 voos semanais operados a partir do Porto e da capital portuguesa, pouco mais de 2 horas distanciam o Porto de Paris, onde se localizam os *headquarters* da organização.

As vantagens de internalização advêm da internalização de processos ou atividades, previamente desempenhados por entidades externas, para a própria organização. A empresa beneficia da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade e domínio da informação, bem como da redução da incerteza dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados. Através da instalação do Centro de Excelência em TI em Portugal, a Natixis visa construir um núcleo de conhecimento, internalizando atividades que se encontravam sob a responsabilidade de entidades externas. Desta forma, obtém-se domínio técnico em atividades *core*, o aumento da mão-de-obra especializada, a otimização dos custos de TI e o aprimoramento da gestão de risco operacional.

4. IMPLEMENTAÇÃO DO CENTRO DE EXCELÊNCIA: PROJETO ATLAS

Estabelecido no centro do Porto, o Centro de Excelência da Natixis assume-se como uma entidade cativa, que trabalha para a organização de forma integrada, inclusiva e transversal, suportando as quatro principais linhas de negócio – Gestão de Ativos e Património, Banca Corporativa e de Investimento, Seguros e Pagamentos – e 38 plataformas internacionais.

O Centro de Excelência fundamenta-se em quatro eixos: os *business managers onshore* têm total responsabilidade sobre as equipas e atividades operadas a partir do Porto – embora seja replicada uma estrutura de liderança local para que os colaboradores sejam bem recebidos e acompanhados ao longo da sua jornada na empresa; constitui um núcleo que absorve, produz e transmite conhecimento – com vista à melhoria contínua; encontra-se em permanente transformação e autoavaliação – com foco na agilidade e otimização de processos; por fim, fomenta a colaboração e sinergia – através da incorporação de Atividades de Suporte à Banca ao modelo de TI vigente, atendendo às necessidades do negócio global.

Em entrevista, Florent Soland, *Chief Information Officer* da Natixis em Portugal, refere que as equipas se dividem entre o *head office*, em Paris – o qual mantém o domínio dos processos e

assegura a continuidade das operações – e o Centro de Excelência, no Porto – extensão da equipa de Paris, que contribui para o melhor desempenho das áreas de negócio, dos seus clientes internos, bem como para o sucesso da organização. Em 2017, aquando da transferência de atividades para o Porto, equipas francesas passaram a trabalhar lado a lado com equipas locais. A abordagem *lift and shift* foi alvo de otimizações, nomeadamente o reagrupamento de equipas, visando criar *pools* de conhecimento, atingir uma maior eficiência e impulsionar a partilha das melhores práticas. Existem também equipas constituídas e estabelecidas na Invicta, ora pela atividade ter cessado nos escritórios franceses, ora pelo projeto ter sido idealizado para o centro no Porto.

A implementação do Centro de Excelência em TI em Portugal, que teve como base o plano estratégico Projecto Atlas, revelou-se exigente. O primeiro passo consistiu na definição da direção corporativa e de políticas e procedimentos. Durante o ano de 2017, procedeu-se também à operacionalização e sincronização dos sistemas de TI do banco. A empresa foi oficialmente inaugurada em Portugal em Março de 2018, numa cerimónia que contou com a presença do Primeiro Ministro português, António Costa, contribuindo para aumentar a notoriedade da marca. No mesmo ano, a empresa solidificou as parcerias com entidades nacionais e regionais, entre elas a AICEP Portugal Global, Câmara de Comércio e Indústria Luso-Francesa, InvestPorto e Porto Tech Hub, bem como com Universidades portuguesas. A inclusão de atividades de *sourcing*, no ano de 2019, revelou-se determinante para cumprir os ambiciosos objetivos recrutamento da empresa: alcançar 640 colaboradores até ao final do ano. A estratégia assentou em parcerias com consultoras de recrutamento, no desenvolvimento de uma equipa de Recursos Humanos, na recomendação interna de candidatos e na promoção de programas de formação e requalificação tecnológicas.

Florent Soland identifica como principal desafio de implementação da Natixis em Portugal a construção de uma marca sólida, até então desconhecida pelos portugueses. A estratégia da equipa de Comunicação e Marketing passou por aumentar a visibilidade da marca no país, implementar uma estratégia de *employer branding* e construir uma forte cultura corporativa.

Presente em 38 países, a Natixis apresenta uma enorme diversidade cultural. Em entrevista (Anexo B), Nádía Leal Cruz, *Communication and Marketing Manager* da Natixis em Portugal, refere que este centro desenvolveu uma cultura corporativa particular, no âmbito da organização. “Sendo a Natixis um banco de investimento é, por vezes, difícil implementar o

espírito empreendedor e mentalidade *startup*, que constam no Purple Touch”, refere. Construído a partir do zero, o Centro de Excelência incorporou o espírito empreendedor e de inovação português, assim como a agilidade característica do setor tecnológico de modo orgânico, refletindo uma forma leve, informal e prática de trabalhar, que se tornou uma referência para a empresa a nível global. “A evolução do Centro de Excelência em TI da Natixis é a prova de que a inovação acontece em Portugal e de que é este o nosso espírito, não fosse ele o país das *startups* e da Web Summit”, menciona Nádia.

A facilidade de adaptação da Natixis em território português é também fruto da proximidade cultural entre Portugal e França. De acordo com o consultor Hofstede Insights (Anexo C), com exceção do “Individualismo” (pensamento e bem estar coletivo ou individual) e da “Orientação a Longo Prazo” (capacidade de planeamento) – aos quais as nações se diferenciam em 44 e 35 pontos, respetivamente –, as culturas portuguesa e francesa encontram-se bastante alinhadas nas dimensões “Distância ao Poder” (hierarquias), “Masculinidade” (competitividade entre os pares), “Aversão à Incerteza” (iniciativa à tomada de decisão com riscos) e “Indulgência” (capacidade de usufruir dos momentos). Isto significa que ambas as nações reconhecem o poder e autoridade nas figuras dos seus superiores, numa estrutura hierárquica vertical. Dessa forma, é aceite um elevado nível de desigualdade na sociedade. Em termos de “Masculinidade”, os dois países valorizam o bem-estar e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Quanto à dimensão “Aversão à Incerteza”, ambos os países se sentem “ameaçados” em relação ao desconhecido e não apreciam surpresas. As suas ações requerem planeamento e estrutura, pelo que preferem receber a informação antecipadamente a apresentações e reuniões, por exemplo. No âmbito da “Indulgência”, igualmente, a França revela-se menos relaxada, não aproveitando a vida como se assume em geral. Portugal, por sua vez, um pouco mais retraído, tende ao cinismo e pessimismo.

É de salientar ainda que, no ano de 2019, foram fornecidas 31.123 horas de formação, o equivalente a uma média de 65 horas por colaborador, número que denota a aposta da empresa no conceito *lifelong learning* e, claro, internalização de competências, conferindo aos colaboradores competências técnicas certificadas, sociais, nas quais se incluem formações de línguas e de multiculturalismo, negócio e liderança.

O benefício central dos Centros de Excelência assenta na criação e adição de valor para a organização. Transversal a todas as unidades de negócio, a *expertise* no âmbito das TI revela-

se fundamental na facilitação de processos e resposta às necessidades internas. Para a Natixis, o principal benefício da internalização dos recursos consistiu no uso adequado da gestão do conhecimento e da informação para o desenvolvimento de talentos de forma sustentável.

Além de permitir a conquista de um novo mercado e a contratação de talentos, os custos de vida consideravelmente inferiores na Região Norte do país contribuíram positivamente para a produtividade e competitividade da empresa.

Neste sentido, pode concluir-se que a implementação do Centro de Excelência em TI da Natixis na cidade do Porto foi bem sucedida, tendo originado a redução de custos da organização, permitindo alavancar o melhor desempenho do seu *core business*, bem como das restantes unidades de negócio. Identificam-se outras vantagens, como a maior rentabilidade e o crescimento dos níveis de inovação organizacional.

5. NOTA DE ENSINO

A nota de ensino aborda o caso do banco de investimento francês Natixis, mais concretamente, a implementação de um Centro de Excelência em Tecnologias de Informação em Portugal. Este caso poderá ser analisado em contexto de aula, ilustrando os motivos e processos de internacionalização das empresas. A esta breve introdução segue-se a exploração do tema e conteúdos programáticos, os objetivos de aprendizagem, bem como o perfil do estudante.

Tema e Conteúdos Programáticos

O caso Natixis pode enquadrar-se nos seguintes quadros teóricos:

- Modos de Entrada (Investimento Direto Estrangeiro);
- Diamante de Porter;
- Paradigma Eclético de Dunning/Modelo OLI.

Objetivos de Aprendizagem

Após a leitura do caso, pretende-se que os alunos sejam capazes de:

- Compreender a estrutura e o processo de implementação de um Centro de Excelência;

- Caracterizar o modo de entrada escolhido pela Natixis para concretizar a sua estratégia de internacionalização em Portugal, identificando os seus benefícios e riscos;
- Avaliar a atratividade da Indústria de Serviços Tecnológicos em Portugal e na Região Norte segundo o Diamante de Porter;
- Entender as condições determinantes de internacionalização em Portugal de acordo com o Paradigma Eclético de Dunning;
- Reconhecer as diferenças entre os modelos supracitados e aplicá-los à realidade.

Perfil do Estudante

A análise deste caso direciona-se a estudantes que frequentem o Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado, MBA, Doutoramento ou Cursos Executivos), em áreas relacionadas com a Gestão, Comércio e Marketing Internacional e Estratégia Empresarial.

Questões para discussão

1) Caracterize o modo de entrada selecionado pela Natixis para concretizar a sua estratégia de internacionalização em Portugal.

A Natixis selecionou o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) como modo de entrada no seu processo de internacionalização em Portugal, mais concretamente, na cidade do Porto.

De acordo com a OCDE (2008), o IDE caracteriza-se por ser uma categoria de investimento internacional, realizado por uma organização que tem como objetivo estabelecer-se numa nova economia como uma empresa multinacional, por um período de tempo prolongado. Compreende-se como uma multinacional a relação conjunta entre a sede da empresa e a sua sucursal estrangeira. Pode afirmar-se que se trata de um IDE quando o investimento realizado pelo investidor direto lhe confere um grau significativo de influência na gestão da sua filial.

No que concerne à entrada num mercado externo, segundo Dunning (1992), esta pode concretizar-se de várias formas – no caso da Natixis, realizou-se através de investimento via empresa subsidiária, cujo controlo é total, constituindo o nível mais profundo de integração.

Em termos de benefícios, o IDE pode gerar novos empregos, promover a transferência de

tecnologia e desenvolvimento de capacidades técnicas, bem como favorecer o acesso a redes de *marketing* internacionais e desenvolver a infraestrutura da organização. Não obstante, representa riscos, entre eles os elevados custos de implementação, o processo de construção de imagem corporativa moroso no mercado de implementação e o facto de o projeto não ocorrer de acordo com o previsto (Onkvisit & Shaw, 2004).

2) Avalie a Indústria de Serviços Tecnológicos em Portugal segundo o modelo Diamante de Porter (Porter, 1990).

Michael Porter (1990) argumenta que a competitividade de uma nação depende da capacidade das suas indústrias para inovar e aprimorar-se. Com o objetivo de compreender porque certas nações se destacam em indústrias específicas, o autor delineou o “Diamante de Porter” (Anexo F). O modelo analisa setores particulares que se sobressaem numa dada nação, elevando a sua competitividade, de acordo com quatro atributos: fatores locais; procura local; indústrias locais de suporte e relacionadas; e estrutura, estratégia e rivalidade das empresas locais. Não se trata de analisar a competitividade de um país como um todo no cenário global, mas de examinar como determinada indústria num país é capaz de ganhar vantagem competitiva em detrimento de outras. É apontada, ainda, a influência da atuação do Governo na competitividade da indústria em estudo.

As características de fatores locais estão relacionadas com os fatores de produção, que incluem tanto recursos naturais como elementos criados – mão-de-obra especializada, disponibilidade de serviços, infraestruturas de logística, energia e comunicação, entre outros. Conforme observado no caso do setor de serviços tecnológicos em Portugal, o país possui uma rede de transportes integrada e diversificada, com amplas malhas ferroviária e rodoviária, portos e aeroportos, assim como sistemas de telecomunicações de topo, que facilitam fluxos de informação, troca de conhecimentos, deslocações e transações comerciais. A qualificação da mão-de-obra a custos competitivos é um elemento fundamental para a diferenciação de Portugal nesta indústria. Os profissionais portugueses destacam-se em qualidade, no domínio de idiomas estrangeiros e na articulação de *soft skills*, impulsionados pela presença de uma gama de bases científicas e Universidades de excelência no país.

As características da procura local respeitam a natureza do mercado doméstico da indústria em questão. As nações ganham vantagem competitiva em indústrias nas quais a procura

doméstica confere uma imagem clara das necessidades emergentes dos consumidores locais e quando estes são exigentes, pressionando as empresas em prol da inovação, qualidade, melhoria contínua e ofertas mais sofisticadas. No caso, refere-se a uma procura por soluções tecnológicas em contexto de Centros de Excelência, cuja composição é formada, maioritariamente, por clientes B2B – outras unidades de negócios ou outras entidades – tecnicamente competentes, informados e criteriosos, muitas vezes constituídos por grupos de compras. Além disso, o setor vive um movimento de transformação digital acelerado, o que se traduz em clientes exigentes que pressionam por inovação constante e melhores soluções, as quais, em última instância, beneficiarão os consumidores finais.

Compreende-se as indústrias locais de suporte e relacionadas como indústrias fornecedoras e conexas fundamentais para o desenvolvimento do setor em análise. Os benefícios deste arranjo são o acesso a recursos, o fornecimento de *inputs* rentáveis de forma eficiente, rápida e, por vezes, prioritária, relações de trabalho estreitas, trocas de informação e conhecimento e logística facilitada. Na conjuntura portuguesa, evidencia-se um quadro com diversas entidades correlatas disponíveis – Pesquisa e Desenvolvimento, Gestão de Pessoas, Engenharia e Manutenção e Reparo (AICEP Portugal Global, 2018), além de centros tecnológicos e Universidades, espaços de *coworking*, incubadoras e aceleradoras de *startups* e *fabrication laboratories* –, atores que, em conjunto, desenham um panorama de inovação e transformação tecnológica.

O quarto determinante é a estrutura, estratégia e rivalidade das empresas locais. A dimensão concerne condições de criação, organização e administração das empresas locais, assim como o grau de rivalidade mantido entre elas. Fortes rivais locais estimulam vantagens competitivas, inovação, qualidade e melhoria contínua, bem como a redução de custos e a génese de novos produtos e processos. Em Portugal, a competitividade da indústria de serviços tecnológicos desenvolve-se num ecossistema próspero com estratégias orientadas à inovação e prontidão tecnológica. Verifica-se tanto a multiplicação de *startups* como de Centros de Excelência em Tecnologia e *hubs* tecnológicos de empresas nacionais e multinacionais, que formam redes de negócios altamente especializadas, destacando o país no cenário global.

Por fim, o Diamante de Porter (1990) auxilia Governos a vislumbrar potenciais setores de crescimento e diferenciação, bem como a apoiá-los. Não se trata da proteção de uma indústria, mas de incentivos à mudança, promoção da rivalidade interna e estímulo à inovação. Políticas

governamentais bem sucedidas criam um ambiente onde empresas podem obter vantagens competitivas. Para além da inserção nos quadros legal e regulatório da UE, facilitando transações, iniciativas construtivas do Governo de Portugal incluem investimentos em infraestruturas de qualidade, simplificação burocrática, tecnologia e inovação: despontam eventos tecnológicos e agências nacionais e locais para a atração de investimentos; programas de qualificação de mão-de-obra local e digitalização de empresas; projetos de alavancagem de competências digitais e valorização do conhecimento científico e tecnológico; articulação entre os diferentes atores do sistema de inovação; promoção da Pesquisa e Desenvolvimento e de atividades empresariais; estímulos fiscais; entre outros.

De natureza sistémica, cada um dos atributos do Diamante de Porter (1990) define um ponto de vantagem nacional e o efeito de um ponto depende do estado dos restantes. Raramente as nações abrigam uma única indústria competitiva, estando estas conectadas entre si. Assim, uma indústria competitiva ajuda a criar outras num processo de reforço mútuo.

3) Aponte as condições determinantes de internacionalização da Natixis de acordo com o Paradigma Eclético de Dunning (Dunning, 1988).

O Paradigma Eclético de Dunning (1988), também conhecido como teoria OLI (*Ownership, Location, Internalization*), especifica três condições determinantes da internacionalização de uma empresa via Investimento Direto Estrangeiro (IDE): as vantagens específicas de propriedade, de localização e de internalização.

A vantagem de propriedade – *Ownership Advantages* – refere-se às particularidades de ativos da empresa, as quais podem ser transferíveis dentro da própria organização e entre os países em que atua. Também denominadas competências essenciais ou vantagens específicas da empresa, estruturam-se em três classificações básicas: o monopólio comercial – que garante o direito exclusivo, por exemplo, o controlo da aquisição ou distribuição de matéria-prima; os direitos legalmente protegidos – especificamente as marcas e patentes (muito comum em setores tecnológicos); e as economias por tamanho – economias de escala, acesso a recursos financeiros e vantagens pela diversificação internacional de ativos e riscos. Assim, “quanto maiores as vantagens competitivas das empresas investidoras, relativamente a outras domiciliadas nos países onde as primeiras tencionam entrar, maior a probabilidade de desenvolver e aumentar a sua produção no exterior” (Dunning, 2000, p. 164). No caso da

Natixis, apontam-se como vantagens de propriedade a sua história de mais de 10 anos, uma equipa de aproximadamente 16.000 colaboradores espalhados pelo mundo, a pertença a um dos maiores grupos bancários em França e uma cultura organizacional fundamentada no empreendedorismo e inovação.

A vantagem de localização – *Location Advantages* – constitui um requisito fundamental para identificar quais os potenciais países anfitriões da empresa subsidiária. As vantagens de localização podem dividir-se em três pontos: económico, político e social e cultural. Os fatores económicos relacionam-se com a mão-de-obra, quantidade e qualidade dos elementos de produção, transporte e custos de telecomunicações, setor e dimensão do mercado, entre outros. As vantagens políticas incluem incentivos e políticas governamentais em comum e que influenciam os fluxos internos de IDE, o comércio dentro da organização e a produção internacional. Por último, as vantagens sociais e culturais incluem a distância entre a empresa-mãe e sua subsidiária, assim como as diferenças linguísticas e culturais da sociedade. No que concerne o Porto e a Região Norte de Portugal, sublinha-se a presença de inúmeros Centros de Excelência e o crescimento contínuo do IDE. Soma-se um ecossistema fértil em empreendedorismo e inovação, ao nível das infraestruturas, integração tecnológica e recursos humanos, que provêm de Universidades renomadas, se assumem como profissionais que dominam idiomas e possuem uma cultura profissional internacional. Destaca-se, ainda, a proximidade geográfica e cultural entre o Porto e Paris.

A vantagem de internalização – *Internalization Advantages* – refere-se à centralização e potenciação da produção e distribuição de determinada empresa através do IDE, de forma a explorar vantagens de propriedade e a reagir a ineficiências resultantes da dispersão e *outsourcing* dos produtos/serviços. As vantagens resumem-se à economia de custos com negociações externas e contratuais, maior integração de atividades dentro da empresa, controlo de processos e *know-how*. No que respeita à Natixis, a empresa beneficia da concentração de conhecimento organizacional, da supressão de duplicidades nas operações, do melhor aproveitamento da mão-de-obra, da otimização do uso das tecnologias, do aprimoramento da gestão, da redução de custos, de a maior rentabilidade, entre outros.

Por fim, somente se reunidas as três vantagens do Paradigma Eclético de Dunning, pode um processo de internacionalização de uma organização revelar-se sustentável e bem sucedido.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP Portugal Global (2018). *Business Services Centers. Portugal no radar dos grandes investimentos*. Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-106-fevereiro.pdf>. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

Araújo, L. (2001). *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional* (2a ed.). São Paulo, Brasil: Atlas

Barrett, M. (2018, March 27). *Nearshoring and the human advantage: The risks and relationship-based rewards of nearshoring*. CIO. Disponível em:

<https://www.cio.com/article/3266294/nearshoring-and-the-human-advantage-the-risks-and-relations-hip-based-rewards-of-nearshoring.html>. Consulta realizada a 06 de Junho de 2020

Dunning, J. H. (1992). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2a ed.). Massachusetts, United States: Addison-Wesley

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of Internacional Production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490372

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9 (2), 163-190. doi: 10.1016/S0969-5931(99)00035-9

EF Education First (2019). *English Proficiency Index*. Disponível em:

https://www.ef.edu.pt/_~/media/centralefcom/epi/downloads/full-reports/v9/ef-epi-2019-english.pdf Consulta realizada a 6 de Junho de 2020

Erber, G. & Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore Outsourcing: A Global Shift in the Present IT Industry. *Intereconomics*, 40 (2), 100-112. doi: 10.1007/s10272-005-0141-8

Eurostat. (2020). *Monthly minimum wages - bi-annual data*. Disponível em:

https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/EARN_MW_CUR. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

EY, Ernst and Young (2017). *Business Service Centers em Portugal*. Disponível em: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-business-service-centers-em-portugal/\\$FILE/ey-business-service-centers-em-portugal.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-business-service-centers-em-portugal/$FILE/ey-business-service-centers-em-portugal.pdf). Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

EY, Ernst and Young (2018). *EY's Attractiveness Survey Portugal*. Disponível em: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-portugal/\\$FILE/EY-attractiveness-survey-portugal.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-attractiveness-survey-portugal/$FILE/EY-attractiveness-survey-portugal.pdf). Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

EY, Ernst and Young (2019). *Porto and Northern Portugal. A magnet for Investment*. Disponível em: <http://www.porto.pt/assets/misc/documentos/2019/Economia%20e%20Investimento/EY%20Attractiveness%20Porto%20e%20Norte%202019.pdf>. Consulta realizada a 5 de Junho de 2020

Forbes França. (2018). *Le Portugal, Nouvelle Destination Pour Investir*. Disponível em: <https://www.forbes.fr/business/le-portugal-nouvelle-destination-pour-investir/?cn-reloaded=1>. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

IEP, Institute for Economics & Peace (2018). *Global Peace Index 2018: Measuring Peace in a Complex World*. Disponível em: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/06/Global-Peace-Index-2018-2.pdf>. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

INSEAD, Adecco Group & Human Capital Leadership Institute (2017). *The Global Talent Competitiveness Index 2017*. Disponível em: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2017-report.pdf>. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

INSEAD, WIPO & SC Johnson College of Business (2018). *Global Innovation Index 2018*. Disponível em: http://digitallibrary.in.one.un.org/TempPdfFiles/1586_1.pdf. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

Institute for Management Development (2017). *World Digital Competitiveness Ranking 2017*.

Disponível em: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/world_digital_competitiveness_yearbook_2017.pdf. Consulta realizada a 30 Maio de 2020

OCDE (2008). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>. Consulta realizada a 1 de Junho de 2020

Onkvisit, S. & Shaw, J. (2004). *International marketing strategy and theory* (4a ed.). New York, United States: Routledge

PORDATA (2020a). *Alunos matriculados no ensino superior: total e por sexo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1048>. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

PORDATA (2020b). *Salário mínimo nacional*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional-74>. Consulta realizada a 5 de Junho de 2020

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68 (2), 73-93. doi: 10.1007/978-1-349-11336-1

Pranto, S. (2017). *O Outsourcing de serviços IT: nearshoring vs. offshoring*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal)

Savills Aguirre Newman (2018). *Shared Service Centres in Portugal*. Disponível em: <http://pdf.euro.savills.co.uk/portugal/brochura-final-shared-services-compressed.pdf.pdf>. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

TDW (2017). *Tech industry players are moving to Portugal: Here's why you should take notice*. Disponível em: <https://thenextweb.com/contributors/2017/12/07/tech-industry-players-moving-portugal-heres-take-notice/>. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

VentureBeat (2017). *Portugal's scaleup ecosystem is growing twice as fast as the European average*. Disponível em: <https://venturebeat.com/2017/06/10/portugals-scaleup-ecosystem-is->

growing-twice-as-fast-as-the-european-average/. Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

World Economic Forum (2018). *Global Competitiveness Report 2017-2018*. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017 %E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf). Consulta realizada a 30 de Maio de 2020

7. ANEXOS

ANEXO A

Groupe BPCE

“Groupe BPCE is the second-largest banking group in France. Through its 105,000 staff, the group serves 36 million customers – individuals, professionals, companies, investors and local government bodies – around the world. It operates in the retail banking and insurance fields in France via its two large networks, Banque Populaire and Caisse d’Epargne, along with Banque Palatine. With Natixis, it also runs global asset management, corporate & investment banking and payments business lines.

Our successful universal cooperative banking model is built around strong, well-recognized brands with close ties to their customers. With retail banking standing at the heart of our strategy, our decentralized organization fosters a spirit of enterprise and allows us to operate from a long-term perspective.

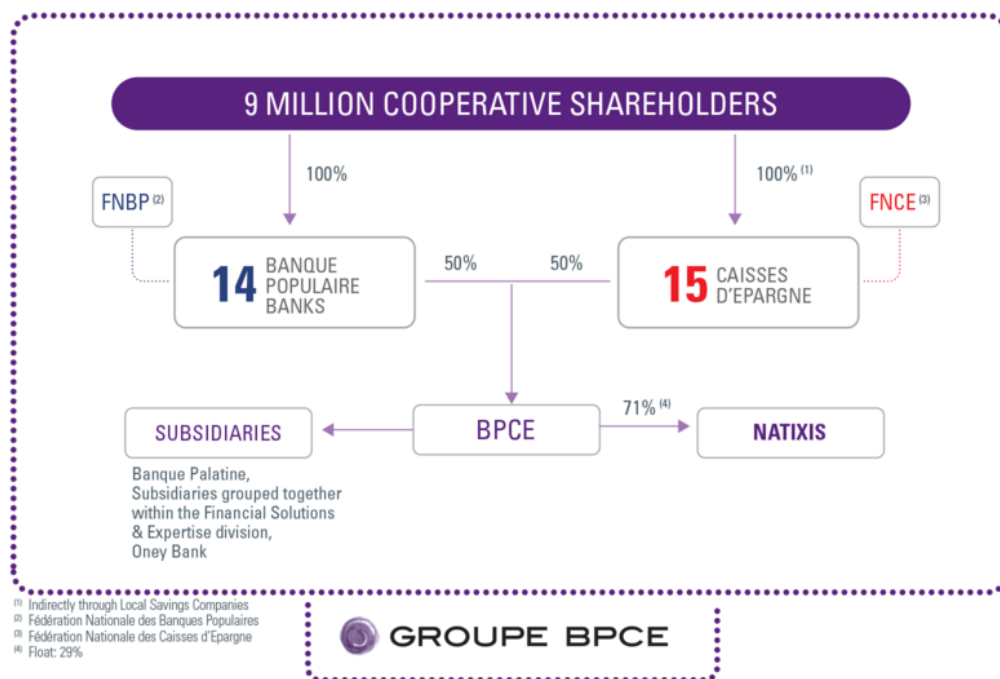
Our cooperative model is both modern and historic, and we are convinced it is a model for the future, in tune with the expectations of society.

Groupe BPCE is the second-largest banking group in France and finances over 20% of the French economy.”

Estrutura

“Groupe BPCE operates in the retail banking and insurance fields in France via its two large networks, Banque Populaire and Caisse d’Epargne, along with Banque Palatine. With Natixis, it also runs global asset management, corporate & investment banking and payments business lines.

- **Cooperative shareholders:** they own 100% of the capital of the Banques Populaires and Caisses d’Epargne banks via cooperative shares. Their representatives constitute the Boards of Directors of the Banques Populaires and the Steering & Supervisory Boards of the Caisses d’Epargne.
- **Banques Populaires and Caisses d’Epargne banks:** they each own 50% of BPCE’s capital.
- **BPCE:** the Group’s central body.
- **BPCE’s subsidiaries,** including Natixis, Banque Palatine, Oney and the subsidiaries grouped together within the Financial Solutions & Expertise division.”





Key Figures

36 milhões de clientes 12/31/2019	9 milhões de acionistas cooperativos	105 mil colaboradores	Net Banking Income 24.3 milhar de milhões de euros 12/31/2019
Presente em 40 países	Ativos sob gestão 17° a nível global 12/31/2019 (Fonte: Cerulli Associates)	Natixis está cotada na bolsa Euronext Paris CAC Next 20	Natixis eleito banco de investimento mais inovador para o clima e desenvolvimento sustentável (Fonte: The Banker Investment Banking Awards 2018)

ANEXO B

Natixis

“As a creator of customized financial solutions, we help our clients realize their projects everywhere in the world. We put our asset & wealth management, financing, insurance and financial services expertise to work so that they can make their ambitions become reality.

A subsidiary of Groupe BPCE, the second-largest banking group in France through its two retail banking networks, Banque Populaire and Caisse d'Epargne, Natixis counts nearly 16,000 employees across 38 countries. Its clients include corporations, financial institutions, sovereign and supranational organizations, as well as the customers of Groupe BPCE's networks.

We foster an entrepreneurial spirit throughout all our business lines to furnish increasingly innovative services and solutions to our clients. To measure up to their ambitions we are agile, ingenious and responsible.

Today we are poised to go further in the areas of expertise that we have chosen to develop, in digitalizing the products and services that we deliver to our clients and differentiating ourselves by leveraging our skills.”

Natixis at a glance 2020 | <https://www.youtube.com/watch?v=BXg7bnKQo6E&feature=youtu.be>

Key Figures

Natixis			
16 mil colaboradores em 38 países 2.760 nas Américas, 12.240 na Europa-Médio Oriente-África e 840 na Ásia			
Natixis em Portugal			
Mil colaboradores	74% homens 26% mulheres	Média de idades de 34 anos	12 nacionalidades 86% Portugueses 9% Brasileiros 3% Franceses 2% Outras (Espanha, Alemanha, Itália, Suíça, Polónia, Ucrânia, Estados Unidos da América, China e Índia)

ANEXO C

Entrevista a Florent Soland, *Chief Information Officer* da Natixis em Portugal

What were the challenges Natixis faced implementing an IT Center of Expertise in Portugal?

The main challenge was to establish our brand in the country, as Natixis had never operated in Portugal before. In a competitive market for IT engineers, it was key to build an image that would allow us to recruit and retain talents.

Can you identify the business risks of this nearshoring approach?

The main risk was the operating model. Although we were already a global firm, having extended teams between our head office and a nearshoring center was entirely new and it was the key to our success to make both Paris and Porto's staff feel like they were part of the same team. If this had fail, it would have been much harder to build the center.

What were the main advantages for the global organization? And drawbacks?

The main advantage was the internalization of our IT staff, allowing us to better manage knowledge retention and to develop talents in a sustainable way. It also allowed us to reach new markets to hire talents, since the ones we were before were completely saturated. No major drawback identified, this implementation was a natural and necessary initiative for the organization.

How do you describe its organization model? Why did Natixis in Portugal choose this organization model in particular?

We have implemented what we call an "extended model", meaning that the teams in Porto are an extension of the teams in Paris, as opposed to being self-sustainable local teams. This differentiates our model from a Service Center, instead we are a Center of Expertise. We chose this organization model because we believed it benefited all parties, the Paris' staff did not feel that they were losing control of processes being nearshored, as the staff in Porto was part of their team, and for the Porto's staff it gives them a much better sense of belonging to something bigger, contributing to a greater purpose than just being part of a center. The sense of contributing to the overall operation of the bank is real and tangible.

Was there a standardization of processes (based on other Natixis locations worldwide) or were they created from scratch?

Most of the activities were transferred “as is” from head office to Porto. However, we did some optimizations afterwards, regrouping staff or teams doing similar tasks for different business lines, to create pools of expertise, allow better sharing of knowledge and optimized delivery to the business.

How did Natixis in Portugal contribute to the company’s productivity and profitability?

Our contribution is twofold: thanks to various incentives we benefited from when setting up in Portugal, combined to lower costs of living in Portugal, we are much more competitive in terms of sourcing cost than our other implementations. Thanks to the way we were able to reorganize and pool skills across the center, we’ve gained a lot in terms of productivity.

ANEXO D

Entrevista a Nádía Leal Cruz, *Communication and Marketing Manager* da Natixis em Portugal

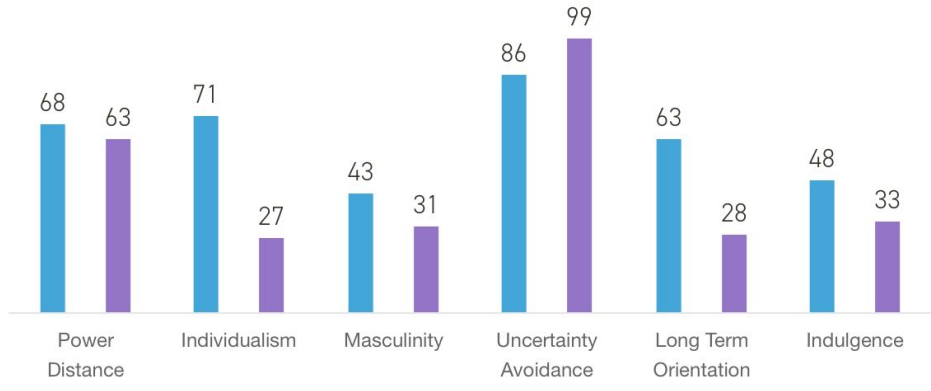
Entrevista disponível para consulta em:

https://www.youtube.com/watch?v=-V0rF_9O0ls&feature=youtu.be

ANEXO E

Comparação Portugal vs França, Hofstede Insights

France × Portugal ×



* estimated

ANEXO F

Diamante de Porter

