

**Instituto Politécnico de Coimbra**  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Mariana Andrade Santos

**Relatório de Estágio: FNWAY Consulting, Lda.**

ISCAC | 2019

Mariana Andrade Santos

Relatório de Estágio: FNWAY Consulting, Lda.

Coimbra, junho de 2019





**Instituto Politécnico de Coimbra**  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Mariana Andrade Santos

**Relatório de Estágio: FNWAY Consulting, Lda.**

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizado sob a orientação do Professor Especialista Carlos Ribeiro de Oliveira Barbosa e supervisão de Dr.<sup>a</sup> Margarida Alice Dias Silva.

Coimbra, junho de 2019

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

“O lugar que ocupamos  
é menos importante do  
que aquele para o qual  
nos dirigimos.”

Leon Tolstói

## **AGRADECIMENTOS**

À minha manita por ser o meu porto seguro, que não me deixa cair em circunstância nenhuma e me motiva a ser uma pessoa melhor a todos os níveis. Sem ela, alcançar esta meta de vida seria bastante difícil ou talvez mesmo impossível. A minha melhor amiga desde sempre e para sempre. A ela, que eu devo muito, um obrigada do tamanho do nosso amor.

Aos meus pais que tudo, os meus pais que tudo fizeram para que eu conseguisse alcançar todos os objetivos a que me submeti, sem nunca vacilarem. As pessoas que tanto contribuíram para a minha formação, sem nunca deixarem de acreditar em mim.

Ao meu namorado pela paciência e apoio que me deu nesta fase tão importante na minha vida. As tuas palavras de incentivo, compreensão e de amor ajudaram-me a manter o foco.

Às minhas avós e ao meu avô, por toda a sabedoria transmitida ao longo da minha vida, que sem qualquer dúvida foram e são valiosos para me formarem quanto Pessoa. Agradeço todo o amor, carinho e paz que me dão.

À minha Sofia, que apesar de longe está sempre perto. Presente em todas as fases da minha vida desde o meu ensino académico. Sei que a nossa amizade é daquelas que perduram por uma Vida inteira.

Ao meu orientador, pela excelente coordenação do meu trabalho. Apresentou uma incansável disponibilidade, profissionalismo que se mostraram valiosos para a realização deste relatório. Sempre com sugestões pertinentes que me direcionaram na concretização do mesmo.

À equipa *FNWAY Consulting* que me prestou todo o apoio, conhecimento durante o estágio curricular de forma a atingir o sucesso nesta fase tão importante na minha vida, o término de mais uma etapa académica.

## **RESUMO**

O presente relatório tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. O trabalho foi desenvolvido em ambiente profissional, numa empresa de consultoria estratégica no âmbito de fundos europeus- *FNWAY Consulting*, garantindo uma maior aplicabilidade do assimilado em contexto letivo.

Esta experiência profissional permitiu obter uma melhor perceção da realidade empresarial e quais os desafios que as empresas enfrentam no processo de internacionalização. Adicionalmente, existiu uma aprendizagem ao nível da linguagem técnico-específica inerente das candidaturas a fundos europeus. Foram desenvolvidas sete candidaturas a dois tipos de sistemas de incentivo: quatro no âmbito da internacionalização e três de inovação. Estas propostas exigiram uma familiarização com a legislação de cada sistema de incentivo, o estudo aprofundado da empresa e definição de uma estratégia de forma a aumentar as hipóteses de sucesso na aprovação das candidaturas.

Conclui-se que este regime de incentivos é um apoio fulcral para o aumento do volume de negócios das empresas conseguido pela exportação. Para além disso, a massificação dos serviços ou produtos diminuem a dependência económica com o mercado nacional, aumentam a quota de mercado, permitem o alcance de economias de escala e, sobretudo, aumentam a competitividade das empresas.

Palavras-chave: Internacionalização; Exportação; Projetos de Investimento. Candidaturas; Portugal 2020

## **ABSTRACT**

The purpose of this report is to obtain a Master's degree in Business Management from Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. The developed work was performed in a professional environment at a strategic consulting company- FNWAY Consulting, within european funds context. A huge applicability was found between the academic learned information and the mentioned professional environment-

This academic internship allowed a better perception of business reality and the challenges faced by the companies in the internationalization process. Moreover, a new technical language was learned related to the application forms needed for obtaining european funds.

A total of seven applications were developed regarding scope of the incentive system: four on the internationalization and three on the innovation. These applications required a familiarization with the incentive legislature system and company in depth study for increasing the chances of success on the applications approval's.

In conclusion, this incentive scheme is a key support for increasing of company's turnover which is achieved by products and services exportations. Consequently, these products massifications would be at the origin of reducing the national economic market dependencies. Furthermore the companies have the opportunity to increase its market value, access great economy markets and become competitive among its global counterparts industries.

Keywords: Internationalization; Exportation; Investment Project; Application Form; Portugal 2020.

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 Revisão de literatura .....	3
1.1 Internacionalização .....	3
1.1.1 Conceito de Internacionalização .....	3
1.1.2 Motivação para a Internacionalização .....	4
1.1.3 Teorias de Internacionalização .....	5
1.1.4 Seleção do mercado externo .....	13
1.1.5 Modos de entrada em mercados externos .....	14
1.2 Portugal 2020 .....	19
1.2.1 Internacionalização das PME.....	21
1.2.2 Vale de internacionalização .....	25
2 Estágio Curricular .....	26
2.1 Apresentação da Entidade de Acolhimento .....	26
2.1.1 Organograma Funcional .....	28
2.2 Atividades desenvolvidas.....	29
2.2.1 Candidaturas ao Programa Portugal 2020 .....	29
2.2.2 Execução de Projetos de Investimento .....	36
2.2.3 Estudos de Mercado.....	36
3 Estudo de Caso.....	38
3.1 Posicionamento da empresa .....	38
3.2 Recolha de dados.....	38
3.3 Análise Volume de Negócios.....	38
3.4 Caracterização da empresa.....	40
3.4.1 Análise SWOT.....	41

3.5	Mercado-alvo .....	43
3.6	Estratégia Competitiva .....	43
3.7	Investimentos realizados com o Projeto de Internacionalização.....	45
	CONCLUSÃO .....	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1-Dois modelos distintos de internacionalização: Modelo Tradicional: Uppsala e Born Globals .....	12
Figura 1.2- Modos de Entrada em Mercados Externos .....	19
Figura 2.1-Organograma da empresa acolhedora .....	29
Figura 2.2-Diagrama funcional do processo de candidatura aplicada à realidade da FNWAY .....	30
Figura 3.1-Evolução do Volume de Negócios por área.....	39

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1- Vantagens e Desvantagens do Licenciamento.....	16
Tabela 1.2- Limites para as categorias de entidades.....	24
Tabela 2.1 - Estrutura das Candidaturas PT2020- Internacionalização de PME.....	33
Tabela 2.2- Critérios do Referencial de Análise do Mérito.....	35
Tabela 3.1- Análise SWOT da empresa.....	42
Tabela 3.2- Análise qualificada/dinâmica baseada na SWOT.....	43

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

Art.º- Artigo

CEO- *Chief Executive Officer*

EBITDA- *Earnings Before Interest, Taxes Depreciation and Amortization*

EMN- Empresa Multinacional

ENEI- Estratégia Nacional de Investigação para uma Especialização Inteligente

FC- Fundo de Coesão

FEADER- Fundo Europeu de Agricultura e Desenvolvimento Rural

FEAMP- Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEDER- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE- Fundo Social Europeu

IDE- Investimento Direto Estrangeiro

IES- Informação Empresarial Simplificada

INE- Instituto Nacional de Estatística

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

I&I- Investigação e Inovação

*OLI- Ownership-Localization-Internalization*

PIB- Produto Interno Bruto

PO- Programa Operacional

PME- Pequenas e Médias Empresas

PDR2020- Programas de Desenvolvimento Rural do Continente

PT2020- Portugal 2020

PTAF- Pagamento a Título de Adiantamento contra Fatura

PTA-G- Pagamento a Título de Adiantamento contra Garantia

PTRF- Pagamento a Título de Reembolso Final

PTRI- Pagamento a Título de Reembolso Intercalar

PEST- Política, Económica, Social e Tecnológica

QREN-Quadro de Referência Estratégico Nacional

RIS3- *Research and Innovation Strategies*

RECI- Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização

SI- Sistema de Incentivo

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TCT- Teoria dos Custos de Transação

TIC- Tecnologias da Informação e Comunicação

## **INTRODUÇÃO**

Atualmente, assiste-se a uma vasta internacionalização das empresas que é uma consequência direta do fenómeno da globalização. A internacionalização é um processo descrito por um aumento do domínio de atuação da empresa em mercados externos. Corresponde à mudança de paradigma do tecido empresarial despoletada pelo interesse em obter uma maior competitividade, lucro e inovação de produtos/serviços prestados.

O presente relatório pretende desmistificar o processo de internacionalização. É fornecida uma discricionária revisão de literatura apresentando os motivos, as estratégias e as modalidades utilizadas pelas empresas na sua afirmação além-fronteiras.

O Governo Português em parceria com a Comissão Europeia possui um conjunto de sistemas de incentivo às entidades empresariais que facilitam o processo de internacionalização. Estes apoios são importantes também para o país uma vez que minimizam os desequilíbrios estruturais. Os programas de apoio incidem, maioritariamente, em Pequenas e Médias em Empresas (PME) existindo distintos sistemas de incentivo.

Uma empresa propõe-se ao sistema de incentivo (SI) de acordo com o seu propósito de investimento. Neste relatório a apresentação dos incentivos de apoio foi cingido aos de internacionalização e inovação gerido respetivamente pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

O programa atualmente em vigor– Portugal 2020- integra uma estratégia da Comissão Europeia na estimulação e crescimento das oportunidades emprego.

Este relatório decorre de um estágio curricular realizado numa entidade acolhedora- FNWAY Consulting, Lda.- cujo objetivo assentou na consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão Empresarial. O estágio foi iniciado a 5 de novembro de 2018 e teve uma duração de aproximadamente seis meses (960 horas). O início do estágio foi marcado pela introdução do conceito de internacionalização, possibilitando uma melhor compreensão da importância que esta assume para uma empresa que decide expandir para mercados externos.

Posteriormente, no âmbito das candidaturas aprovadas, foram avaliadas a elegibilidade das despesas apresentadas por empresas clientes visando o reembolso destas ao abrigo do programa de incentivo.

Outra tarefa desenvolvida correspondeu ao acompanhamento e realização de candidaturas ao regime de apoios em duas categorias específicas: internacionalização de PME e inovação produtiva PME. O conteúdo deste ponto garantiu um maior enquadramento com o Mestrado em Gestão Empresarial, o que permitiu assimilar conceitos como: interação com o cliente, compreensão das suas dificuldades na externalização da sua atividade e perceção dos incentivos concedidos pelo Portugal2020.

Na última etapa, foram desenvolvidos estudos de mercado que correspondeu a um levantamento de informação relevante ao processo de internacionalização.

Este relatório encontra-se organizado em quatro capítulos, cujos conteúdos serão, de seguida, elucidados.

No primeiro capítulo, são fornecidos conceitos que sustentam uma correta interpretação daquilo que foi desenvolvido durante o período de estágio. Serão aqui abordados conceitos como internacionalização e as suas teorias, os métodos de entrada nos mercados externos e os tipos de apoios concedidos pelo Portugal2020.

No segundo capítulo, é introduzida a entidade de acolhimento deste estágio curricular com a sua descrição funcional. Adicionalmente, são enumeradas e descritas as tarefas concretizadas durante o estágio, nomeadamente a execução de projetos, a realização de estudos de mercado e a apresentação de candidaturas ao sistema de apoios.

No terceiro capítulo, é retratado um caso de estudo, correspondente a uma candidatura aprovada. O objetivo é demonstrar o tipo de acompanhamento que a entidade de acolhimento assegura durante a sua interação com o cliente.

Como conclusão, no último capítulo, é efetuada uma introspeção ao estágio realizado considerando os conceitos assimilados e competências desenvolvidas. Pretende-se, deste modo, promover um maior contacto das entidades empresariais com as entidades de ensino contribuindo para uma maior formação pessoal e profissional.

## **1 Revisão de literatura**

### **1.1 Internacionalização**

A internacionalização representa um dos maiores desafios para as empresas, não só pela sua importância, mas também pela sua complexidade (Simões, 2010).

As empresas possuem a motivação de expandir a sua atividade além-fronteiras podendo os motivos ser de origens internas ou externas à empresa. É considerado prudente que antes de partirem à descoberta, as empresas planeiem o seu processo de internacionalização. As entidades devem ter atenção a fatores que podem contribuir para o sucesso ou insucesso da internacionalização. Para isso devem questionar-se: Por que mercado começar? O que internacionalizar? Quais os eventuais ganhos da internacionalização? (Paulo, 2016). Na presente revisão, serão abordadas todas estas questões.

#### **1.1.1 Conceito de Internacionalização**

Num mundo cada mais globalizado destaca-se a crescente internacionalização de tecnologia e de serviços prestados que estão na base de uma interconexão informática, comunicativa e interdependência funcional entre países (Marginean, 2015; Kim & Bhawuk, 2008).

De acordo com a revisão de Scholte (2008) o surgimento da globalização está assente em quatro pilares fundamentais:

1. Internacionalização- correspondente ao crescimento de intercâmbios internacionais, fluxos comerciais e investimentos de capital entre países;
2. Liberalização- eliminação das restrições impostas pelo Estado aos movimentos realizados entre países contribuindo para uma economia mundial com fronteiras abertas;
3. Universalidade- garante a distribuição de produtos e serviços a todas as pessoas espalhadas pelo Mundo;
4. Ocidentalização- baseada nas sucessivas mutações que as sociedades modernas atravessam conferindo novas estruturas.

Também Ferreira et al. (2011) destaca razões espaciais, temporais, climatéricas, linguísticas, culturais e diferença dos sistemas político-legais como barreiras que poderão

ser ultrapassadas com o melhoramento da educação e formação da população, potenciando a disseminação da informação e tecnologias de informação.

A globalização dos mercados, o avanço da tecnologia, a integração económica dos países e o aumento da competitividade entre empresas são fatores que influenciam o início do processo de internacionalização (Heijltjes et al., 2003).

Deste modo, a internacionalização é definida como uma estratégia valiosa para o crescimento e expansão das organizações, entendida como uma decisão complexa e multidimensional (Graves & Thomas, 2008; Kraus et al., 2017). A internacionalização tem sido interpretada como sendo um processo adaptativo a nível estratégico que implica uma reorganização estrutural e de recursos (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Borini et al. (2006) descreve a internacionalização como um processo que pode ser concretizado com simples exportações indiretas ou por complexas operações estrangeiras que exigem um maior comprometimento de recursos como é o exemplo da instalação de uma subsidiária.

Geralmente, as empresas quando iniciam o processo de internacionalização, optam por mercados geográficos e culturalmente mais próximos. Numa fase posterior, quando já dominam um mercado externo, as empresas empenham-se em investir em outros mercados que causará um maior controlo, maior risco e um maior envolvimento da empresa (Viana & Hortinha, 2005).

### **1.1.2 Motivação para a Internacionalização**

De acordo com Westwood (2013), quando as empresas alcançam o sucesso quanto às vendas de produtos ou serviços no mercado interno, têm fortes hipóteses de obter êxito no mercado externo, pelo menos, naqueles onde as necessidades e as condições sejam semelhantes.

Encontram-se na literatura diferentes autores que se debruçaram sobre o processo de internacionalização apontando as razões que conduzem as empresas a apostar neste processo.

Os autores Ferreira et al. (2011), Gümüş & Apak (2011) e Mwiti et al. (2013) agrupam os motivos que justificam a internacionalização em internos e externos.

Mwiti et al. (2013) refere que os fatores internos derivam do seio da empresa numa tentativa de aproveitamento de recursos próprios. Um destes exemplos é o

aproveitamento dos próprios recursos da empresa (através do autofinanciamento) suprimindo a necessidade de financiamento por capital alheio no processo de crescimento /expansão da empresa. Uma empresa poderá assim ampliar o seu negócio ou procurar novos mercados aumentando a sua capacidade de produção.

Como fatores externos são considerados a utilização dos recursos e esforços de outras empresas, como é o caso da criação de uma *joint-venture* (abordado posteriormente) com outra empresa de forma a aumentar a sua participação nos diversos mercados (Gümüş & Apak, 2011).

Outro autor que se debruçou sobre as razões que conduzem uma empresa à internacionalização foi Hollensen (2011) que agrupou os fatores em proativos e reativos.

Os motivos proativos são influenciados por meios internos e agrupam estímulos baseados no interesse da empresa explorar as vantagens competitivas. Estes motivos estão associados às vantagens tecnológicas, aos produtos únicos, à informação exclusiva, ao compromisso de gestão, às economias de escala e aos benefícios fiscais como principais impulsionadores para a internacionalização. Os motivos reativos para a internacionalização estão associados à pressão competitiva sofrida em mercado interno e externo. Desse modo, para diminuir as pressões competitivas ou ameaças dos diferentes mercados, as empresas reajustam-se, alterando de forma passiva as atividades desenvolvidas. Assim, a pressão competitiva está associada a diversos fatores nomeadamente: a pressão da concorrência, o excesso de capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade geográfica aos mercados externos.

### **1.1.3 Teorias de Internacionalização**

De forma a compreender e explicar os principais determinantes que influenciam o processo de internacionalização surgiram diversos trabalhos empíricos.

Nesta fase é necessário analisar algumas das principais teorias explicativas agregadas ao fenómeno da internacionalização para compreender os motivos, estratégias e modalidades utilizadas pelas empresas.

As teorias referentes ao processo de internacionalização agrupam-se em: teorias económicas e comportamentais (Borini et al., 2006; Dal-Sato et al., 2015). Nos capítulos subsequentes irão ser abordados, de uma forma sintetizada, os fundamentos dessas teorias.

### **1.1.3.1 Teorias Económicas**

Este tipo de teorias estão orientadas para a otimização de recursos e do retorno financeiro. Todas as teorias integrantes deste ponto têm como principal objetivo examinar a organização da produção, do investimento e do comércio internacional (Dal-Sato et al., 2015).

As teorias a realçar neste ponto são: a Teoria da Internalização, a Teoria dos Custos de Transação e o Paradigma Eclético descritos posteriormente.

#### 1.1.3.1.1 Teoria da Internalização

Ferreira et al. (2011) descreve a teoria da internalização como o processo em que as empresas realizam internamente as suas atividades, evitando a subcontratação ou o licenciamento.

A teoria da internalização foi desenvolvida por Buckley e Casson, no ano de 1976. De acordo com Buckley e Strange (2011), esta teoria tem como base o facto das empresas integrarem as operações que o mercado não realiza ou então realiza da forma menos eficiente, na chamada “imperfeição de mercados”.

Sendo o mercado imperfeito, as empresas têm como objetivo encontrar soluções de colmatar essas imperfeições e obter vantagem competitiva. Caso os mercados não tenham qualquer imperfeição, as empresas não têm qualquer interesse em desenvolver Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (Ferreira et al., 2011).

Esta teoria é útil à compreensão da evolução das empresas multinacionais (EMN), pois este tipo de empresas são formadas quando internalizam mercados para além das fronteiras nacionais, aproveitando as oportunidades de mercados imperfeitos (Ferreira et al., 2011; Rugman, 1981).

De acordo com Ferreira et al. (2011), a teoria de internalização é importante para explorar as vantagens específicas num mercado estrangeiro. A decisão de uma empresa se internacionalizar assenta num conjunto de razões:

- Aumentar o poder de mercado, com eventual capacidade de influenciar preços;
- Reduzir as incertezas quanto aos fornecimentos pelo mercado;
- Aumentar o controlo das operações internacionais;

- Aproveitar a utilização eficiente dos preços de transferência, minimizando os encargos fiscais pela localização do excedente em zonas de menos incidência fiscal;
- Manter a propriedade de conhecimento desenvolvido internamente, evitando que se difunda no mercado.

#### 1.1.3.1.2 Teoria dos Custos de Transação

A teoria dos custos de transação (TCT) prevê a obtenção de vantagem competitiva, através da redução dos custos de transação (Martins et al., 2010). Despesas de negociação de contratos e avaliação do desempenho são considerados como custos de transação (Chabowski & Mena, 2017).

De forma a minimizar os custos de transação, a empresa poderá optar por duas vias diferenciadas (Ferreira et al., 2011):

1. Internalizar atividades, assim, em vez de contratualizar serviços no mercado, a empresa poderá realizar por si essas operações;
2. Fomentar relações contratuais no mercado.

A seleção entre estas duas vias, varia consoante aquela que apresenta menores custos de transação para a empresa, uma vez que o objetivo da presente teoria é a diminuição dos custos. Assim, caso os custos de transação de contratar no mercado externo sejam superiores, a empresa obtém vantagem em internalizar atividades (Ferreira et al., 2011; Martins, et al., 2010).

A TCT baseia-se em dois pressupostos-chave: o comportamental e características ambientais (Martins et al., 2010).

A nível comportamental, pode-se dividir em dois pressupostos básicos: a racionalidade e o oportunismo. A racionalidade na medida que poderá estar limitada de processar as informações disponíveis, resolver problemas complexos e processar informação. O oportunismo uma vez que as partes intervenientes no processo estão dispostas a fornecer informações falsas ou incompletas de modo a concluir uma transação que proporcione alguma vantagem (Alagheband et al., 2011; Williamson, 1981).

Nas características ambientais, inserem-se os atributos das transações que por sua vez influenciarão na forma de contrato preferível aos pretextos de poupança. As características

das transações dividem-se em três dimensões: a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência (Pessali, 1999).

A especificidade dos ativos refere-se ao grau pela qual os ativos transacionáveis possam ser novamente reutilizados noutras transações, sem perder valor (Perez, 2019).

De acordo com Ferreira et al. (2011), a especificidade dos ativos é proporcionalmente direta aos custos de transação e ao incentivo. Assim, quanto mais específicos são os ativos, maiores são os custos de transação e maior será o incentivo à organização interna.

Referenciando os mesmos autores, Ferreira et al. (2011), a empresa, ao expandir para mercados externos, realizará IDE de forma a controlar as operações no estrangeiro, em vez de recorrer a outras formas de entrada, como é o caso do licenciamento.

Williamson (1985), no seu artigo *The Economics Institutions of Capitalis: Firms, Markets, Relational Contracting* defende que existem dois tipos de incerteza: “incerteza ambiental- caracteriza-se pela incerteza no que diz respeito à tecnologia, procura associada, local de abastecimento e inflação” e “incerteza comportamental- definida como a não divulgação da estratégia, disfarce ou distorção de informação e está associada ao oportunismo” (como citado em Alagheband et al., 2011, p.127)

De acordo com Williamson (1979), a frequência, é caracterizada pelo nível de recorrência de transações através da empresa. Poderão ser consideradas de origem temporal, ocasional ou recorrentes.

#### 1.1.3.1.3 Paradigma Eclético ou Paradigma OLI

O paradigma OLI (*Ownership-Localization-Internalization*) é um modelo técnico utilizado para a explicação do processo de internacionalização através de IDE (Canabal & White, 2008).

Esta teoria, tem como objetivo encontrar respostas às questões básicas: “Porquê?”, “Onde?”, “Quando?” e “De que forma?” a empresa pretende-se internacionalizar (Pinto, 2015).

Dunning (1973) é dos principais autores a abordar esta temática, tendo prosseguido com os estudos nos anos subsequentes. O Paradigma de OLI, explica o processo de internacionalização, através do investimento direto estrangeiro das empresas multinacionais (Dunning, 1988, 2000). Dunning (2000) refere que ao atuar no mercado

internacional da forma mais comprometida por meio de operações diretas ou parcerias é possível auferir três vantagens:

-Vantagens específicas de propriedade (O- *Ownership advantages*)- este subparadigma afirma que a empresa deve aproveitar as suas competências essenciais como um diferencial para competir com os concorrentes já presentes no mercado. Esta vantagem é alcançada através do melhor uso de tecnologia, ativos intangíveis, processos de produção ou distribuição mais eficiente;

- Vantagens específicas de localização (L-*Localization advantages*)- este subparadigma avalia as atratividades de um determinado país (matéria-prima de baixo custo, legislação, infraestruturas, mão-de-obra mais barata ou especializada) para alcançar sucesso no envolvimento em IDE;

- Vantagens de internalização (I- *Internal advantages*)- o último elo do paradigma de OLI, que é baseado na teoria de internalização, afirma que quanto maior for a rede de benefícios da internalização dos mercados além-fronteiras, maior será o compromisso da empresa investir na produção internacional. A empresa poderá optar por ter uma filial no estrangeiro ao invés de realizar uma *Joint Venture* (abordado posteriormente) no mercado externo, se for uma hipótese mais vantajosa.

### ***1.1.3.2 Teorias comportamentais***

As teorias do âmbito comportamental são entendidas como o comprometimento gradual de recursos e a escolha dos mercados culturalmente próximos para iniciar o processo de internacionalização. Tem como foco o tomador da decisão e o comportamento organizacional (Dal-Soto et al., 2013).

Neste ponto serão abordadas as teorias de: *Uppsala*, *redes ou network* e a *born-globals*.

#### ***1.1.3.2.1 Teoria de Uppsala***

A presente teoria foi abordada pela primeira vez na Universidade de *Uppsala* pelos autores Johanson & Wiedersheim-Paul (1975). A partir de um estudo acerca de como algumas empresas suecas (Volvo, Sandvik, Atlas Copco e Facit) se internacionalizaram, concluíram que à medida que estas ampliavam a sua presença nos mercados externos, investindo mais recursos no processo, contornavam o maior obstáculo: a falta de conhecimento.

Os autores Johanson & Vahlne (1977, 1990) deram continuidade aos estudos, aprofundando a internacionalização como um processo gradual e contínuo através do qual as empresas adquirem experiências e conhecimento, progredindo no comprometimento de recursos com o mercado externo.

O presente modelo aborda o processo de internacionalização, desenvolvendo uma cadeia sequencial, cujas etapas são (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975):

- 1) Atividade de exportação não regular;
- 2) Exportação através de agentes independentes;
- 3) Estabelecimento de uma subsidiária para vendas;
- 4) Construção de unidades produtiva no mercado externo.

A primeira etapa quanto ao processo de internacionalização permite às organizações obterem informações de um país, quais recursos a imputar, iniciando-se no mercado externo através da exportação direta. Posteriormente na segunda fase, irão estabelecer contratos com agentes, de forma a aumentar as exportações indiretas. O terceiro estágio é realizado quando a empresa já possui bastante informação acerca do país e dos recursos, estabelecendo uma filial de caráter comercial. Por fim, pode ser constituída uma unidade produtiva, com o intuito de aumentar a quota de mercado no país onde a empresa já se encontra a laborar há vários anos (Johanson & Vahlne, 1977).

#### 1.1.3.2.2 Teoria das Redes ou *Networks*

A teoria das redes descreve que as empresas estão dependentes de recursos controlados por outras empresas. Assim, torna-se importante estabelecer relações (redes) com outras entidades que podem ser clientes, fornecedores e o Estado (Amdam, 2009).

O estabelecimento de relações permite o intercâmbio de informações, que facilita o processo de internacionalização. Quando não existe relações com o país de acolhimento, a obtenção de informações torna-se mais morosa. As redes são caracterizadas pela mútua confiança, conhecimento e compromisso que cada empresa tem com os atores presentes no processo de internacionalização (Paul et al., 2017).

De acordo com Botelho (2015), a utilização de redes permite que a empresa reduza o risco e que maximize a vantagem competitiva, através da conjugação de vários fatores relacionados com:

- Estrutura da rede;

- Posicionamento da empresa na rede;
- Capacidade de desenvolver conexões com empresas já inseridas na rede;
- Competitividade da própria empresa.

#### 1.1.3.2.3 Teoria *Born Globals* ou *International New Ventures*

A presente teoria é considerada a mais recente neste processo de internacionalização (Ribau et al., 2015).

Com o aparecimento da globalização houve um grande impacto no que diz respeito à internacionalização. As empresas dedicaram-se em investir em mercados externos, verificando-se uma performance notável nas empresas consideradas jovens, com grande sentido de empreendedorismo e sem receio ao risco. Estas empresas são consideradas como empresas *Born Globals* (Cavusgil & Knight, 2015).

Cavusgil & Knight (1996), referem que as *Born Globals* poderão ser empresas de menor dimensão que se esforçaram por obter vantagem competitiva com base na tecnologia e desde o início de atividade operam em diferentes mercados internacionais.

A criação e o crescimento de *Born Globals* é influenciada pelos seus fundadores que possuem como características fulcrais: forte orientação internacional, experiência internacional, visão global, ampla rede de contatos e tolerância ao risco (Cavusgil & Knight, 2015).

Grande percentagem das *Born Globals* são empresas tecnológicas, caracterizadas pela reduzida disponibilidade de recursos financeiros e/ou tangíveis (Tanev, 2012).

Esta teoria vai contra a teoria *Uppsala*. Enquanto que a teoria *Uppsala* refere que a internacionalização é um processo lento e gradual, a teoria *Born Globals* defende que a internacionalização deve ser um processo rápido (Hollensen, 2011; Laranjeira, 2012)

Apesar das diferenças, estas duas teorias apresentam alguns pontos comuns. Em ambas as teorias, a internacionalização é processo de aprendizagem. Assim quanto maior tiverem sido as atividades de internacionalização no passado, maior será o conhecimento sobre o processo. Como as *Born Globals* defendem a rápida internacionalização, não têm tempo de conhecer o processo, o que as obriga a adquirir o conhecimento a terceiros (Äijö et al., 2005). Na seguinte imagem encontra-se resumido num diagrama de fluxo as semelhanças/diferentes entre o *Uppsala* (método tradicional) e as *Born Globals*.

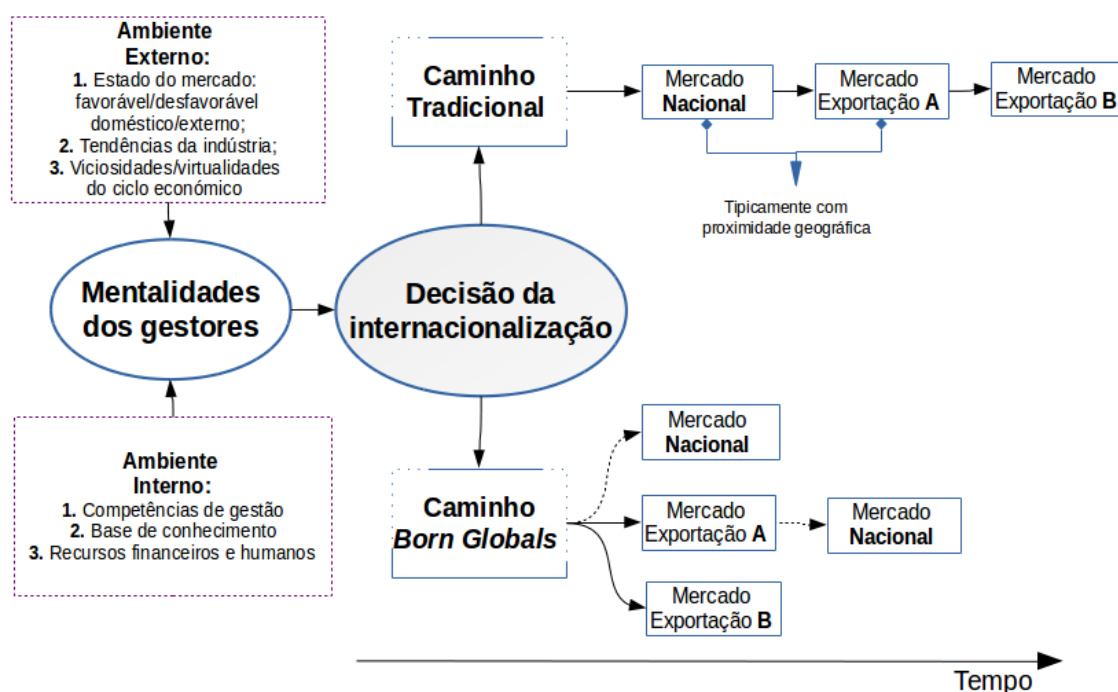


Figura 1.1-Dois modelos distintos de internacionalização: Modelo Tradicional: Uppsala e Born Globals

Fonte: Adaptado de Åijö et al. (2005)

Outra semelhança entre ambas as teorias, é quanto à consonância de pertencer a uma rede de relacionamento nos primeiros passos no processo de internacionalização (Schweizer et al. 2010).

O desenvolvimento das empresas *Born Globals* surge através de duas tendências chave: a globalização e os avanços tecnológicos nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). No que se refere a globalização, a homogeneização das preferências dos clientes de todo o mundo veio permitir um incremento quanto à internacionalização, uma maior facilidade de produção dos produtos e um posicionamento em mercados internacionais. A segunda tendência, relacionada com os avanços tecnológicos nas TIC é muito importante nos métodos produtivos, pois permitem reduzir dos custos de transação e consequente facilidade de crescimento no mercado internacional (Knight & Cavusgil, 2004).

Através do fenómeno das *Born Globals*, constata-se que a internacionalização não é apenas para grandes empresas, visto que as PME também conseguem alcançar importantes vendas no mercado externo (Trigo et al., 2009).

### **1.1.4 Seleção do mercado externo**

De acordo com Bellucci et al. (2018), a pesquisa do mercado é uma das etapas importantes quanto ao processo de internacionalização visto que permite obter informações para compreender os mercados para onde se pretende internacionalizar.

Assim, para que a empresa obtenha sucesso no âmbito da internacionalização dos seus produtos/serviços, a realização do estudo de mercado é deveras importante, pois, auxilia quanto ao reconhecimento das diferenças entre países, como as leis, os regulamentos, as normas e as crenças. O risco de sucederem mal-entendidos, atrasos nas entregas ou outro tipo de custos que colocarão em causa o projeto serão praticamente nulos (Javernick-Will, 2009).

Diferenças legais, políticas, económicas, competitivas, tecnológicas, socioculturais, assim como diferenças geográficas são fatores a ter em conta quando as empresas decidem iniciar a internacionalização para um determinado país (Cadogan & Diamantopoulos, 1995).

Assim a atratividade de um mercado varia consoante os seguintes indicadores (Brito & Lorga, 1999):

- Indicador de mercado e concorrência-avalia a dimensão do mercado, número de concorrentes, sistemas de distribuição, margens praticadas e sazonalidade;
- Indicador demográfico- o tamanho da população, densidade demográfica, estrutura etária, grau de urbanização, clima e principais centros populacionais;
- Indicador económico- taxa de imposto sobre os rendimentos, leis e taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB);
- Indicadores técnicos e tecnológicos- nível de formação dos profissionais e capacidade tecnológica.

O próximo passo será a avaliação do potencial das vendas para um determinado mercado, avaliando o potencial do serviço/produto (Viana & Hortinha, 2005).

Aquando a escolha do mercado, a próxima fase será o estudo da entrada que mais se adequa à empresa. Um estudo de mercado é considerado como uma ferramenta tácita na ótica empresarial, sendo prévia à realização de viagens de prospeção. Estes estudos identificam potenciais concorrentes/clientes/parceiros, bem como os normativos aplicáveis a cada mercado, tendo em consideração as possíveis barreiras inerentes.

Através deste estudo, também é possível analisar tendências do mercado e características básicas do mesmo, considerando as potenciais alterações e/ou denominação dos serviços, podendo adaptar as soluções desenvolvidas à cultura local.

### **1.1.5 Modos de entrada em mercados externos**

O modo como a empresa entra em novos mercados, varia consoante o tamanho, custo dos fatores, a complexidade da operação e motivos (Ferreira et al., 2011; Kogut & Singh, 1988). A decisão da empresa em internacionalizar para um determinado mercado, é suportada pelos objetivos estratégicos da empresa para as operações no país, qual o nível de controlo desejado e qual a atratividade do próprio país (Ferreira et al., 2011).

Assim, de acordo com a literatura, no presente ponto são distinguidos, as seguintes formas de entrada: exportação, licenciamento, *franchising*, *joint-venture* e aquisição & *greenfield*.

#### **1.1.5.1 Exportação**

A exportação é considerada um método de entrada menos exigente em termos de recursos apresentando um menor risco para a empresa (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

A exportação é tão importante para a empresa, como para a economia do país onde está inserida (Love & Máñez, 2019). Desse modo, os governos estão envolvidos no processo de internacionalização, através de agências de promoção à exportação de forma a incentivar e facilitar as empresas a exportarem Görg et al. (2008); Nettet (2004).

Os autores Viana e Hortinha (2005) referem que o acesso a economias de escala é uma das vantagens da exportação, visto toda a produção estar concentrada, no limite, num só local. Como desvantagem, os mesmos autores referem que muitas empresas não adequam os produtos às especificidades do destino.

As empresas com experiência em inovação, têm maior probabilidade de obterem sucesso quanto à exportação comparado com as empresas sem experiência em inovação (Love & Roper, 2015).

A exportação constitui a forma mais simples e mais frequente pelas PME para iniciar o seu processo de internacionalização (Viana & Hortinha, 2005). Pode-se dividir a exportação em dois tipos:

- Indireta- ocorre quando a empresa vende os seus produtos a intermediários do mercado doméstico que posteriormente revenderão em mercados internacionais. A empresa delega todas as atividades de exportação em outras entidades. As empresas tendem a iniciar o processo de internacionalização através de exportação indireta, pela sua simplicidade e baixos custos. Como desvantagem é considerada a falta de controlo sobre o exportador e a empresa não adquire conhecimentos e experiência quanto às operações internacionais (Viana & Hortinha, 2005).
- Direta- as empresas possuem contacto direto com o mercado internacional, sem delegarem as operações de exportação noutras organizações. Este tipo de exportação motiva as empresas a crescerem cada vez mais no mercado internacional (Hollensen, 2011). A empresa é responsável pela maior parte das tarefas relacionadas com a exportação, desde o estudo, contacto com mercado, distribuição física, a documentação de exportação, estabelecimento de preços e todas as outras atividades associadas à exportação (Viana & Hortinha, 2005).

Comparando com a exportação indireta, a exportação direta acarreta maiores custos, visto que é responsável pela sua totalidade do processo, enquanto que no outro tipo, os custos são partilhados com outras empresas (Viana & Hortinha, 2005).

Os tipos de exportação anteriormente referidos não são mutuamente exclusivos, podendo ser utilizados no mesmo espaço de tempo (Viana & Hortinha, 2005).

#### ***1.1.5.2 Licenciamento***

Os autores Viana e Hortinha. (2005) defendem como licenciamento, uma situação contratual, onde são cedidos os direitos de produção e/ou distribuição dos produtos do licenciador. O acordo contratual pode abarcar apenas um mercado ou até mesmo em vários países.

O contrato é celebrado entre duas partes, pelo licenciador -quem cede os direitos- e pelo licenciado -quem recebe os direitos (Fowler, 2005)

Os direitos concedidos podem ser no âmbito de exploração de tecnologia, *know-how*, direitos de propriedade (marca, patente, direitos de autor, informação comercial), mediante de um pagamento fixo de uma *royalty* (Ferreira et al.,2011; Hollensen, 2011; Fowler, 2005).

Na tabela infra são representadas as vantagens e desvantagens associadas ao licenciamento.

Tabela 1.1- Vantagens e Desvantagens do Licenciamento

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Baixo risco financeiro e baixa necessidade de capital;	Pouco controlo sobre as operações do licenciado;
Entrada rápida em número elevado de mercados;	Possibilidade de criar um futuro competidor e/ou de perder tecnologia;
Não tem necessidade de efetuar um estudo sobre o mercado;	Transmissão de conhecimentos;
O licenciado fornece o conhecimento do mercado local;	Aproveitamento escasso do mercado, reduzindo o <i>royalty</i> ;
Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade;	Pode ser difícil o acesso a licenciados à altura;
Permite ultrapassar o problema dos custos de transporte;	Perigo do licenciador violar os acordos territoriais
Contorna obstáculos aduaneiros	

Fonte: Adaptado de Viana e Hortinha, (2005) e Ferreira et al., (2011)

### **1.1.5.3 Franchising**

O *franchising* é considerado como uma estratégia altamente rentável para o crescimento dos negócios e desenvolvimento económico (Watson & Johnson, 2010). Também conhecido como uma forma mais alargada do licenciamento, no qual uma empresa (franchisador), além de transferir o direito do uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também presta apoio aos seus revendedores (franchisados) quanto à organização, marketing e na gestão geral da empresa (Cateora et al., 2011).

A diferença entre o licenciamento e o *franchising* é que neste último, o francheado gere o negócio à sua maneira (Viana & Hortinha, 2005).

As empresas que pretendem envolver-se nesta forma de entrada, utilizam o capital do francheado em vez do capital próprio (Madanoglu & Castrogiovanni, 2018).

Para que o francheado comercialize ou produza produtos/serviços do francheador terá de proceder ao pagamento dos direitos de entrada e uma *royalty* (comissão sobre as vendas). A comissão sobre as vendas é a forma de pagamento pelo francheado das despesas de publicidade e gestão da cadeia. Os direitos de entrada destinam-se ao pagamento das despesas de formação, estudos de mercado e concessão de espaços. O *franchising* pode ser abordado consoante três perspetivas (Viana & Hortinha, 2005):

- *Franchising* de produção- cedência pelo francheador do *know-how*, licença de produção, direitos de comercialização e de uso de tecnologia;
- *Franchising* de distribuição- comercialização de produtos do francheador;
- *Franchising* de serviços- o francheador concede a exploração, *know-how* e métodos de gestão.

#### **1.1.5.4 Joint-Venture**

Define-se como *joint-venture* uma aliança entre duas ou mais empresas com objetivo de criar uma nova empresa económica e juridicamente independente (Viana & Hortinha, 2005).

É considerada um dos modos de entrada em mercados externos mais frequente, onde as empresas parceiras partilham o investimento, o controlo, os custos, os riscos e potenciais lucros da nova empresa (Ferreira et al., 2011).

Ao formar uma *joint-venture*, as empresas parceiras descobrem quais são as capacidades e *skills* uma da outra, influenciando a aprendizagem mútua dos conhecimentos de cada uma (Inkpen & Beamish, 1997). Esta última poderá tornar-se uma desvantagem, na medida, caso a *joint venture* se dissemine, existe risco quanto à divulgação do *know-how* e conhecimentos de risco de cada parceiro (Ferreira, et al., 2011).

Ao reunir empresas de diferentes países, diferentes culturas, maior será a tendência de ocorrer conflitos. Contudo, de forma a minimizar os conflitos entre parceiros, as empresas devem realizar uma análise prévia dos seus potenciais parceiros (Welcher, 2019). Para

uma boa análise, o parceiro deve ter os mesmo objetivos, deter ativos valiosos e conhecimentos adequados à operação (Ferreira et al., 2011).

As empresas decidem optar por constituir uma *joint-venture* por diversas razões, a saber (Viana & Hortinha, 2005):

1. Menor probabilidade de ocorrer expropriação devido aos limites imposto pelo Governo;
2. Entrada em mercados de difícil acesso;
3. Alcance de economias de escala ao nível de pesquisa, produção e distribuição;
4. Custos de mão-de-obra reduzidos e/ou acesso a matérias-primas mais baratas

Este modo de entrada pode permitir usar o parceiro para adquirir conhecimento do mercado local e de negócios (Ferreira & Serra, 2015).

Uma *joint-venture*, ao partilhar uma propriedade, confere à empresa exportadora um controlo mais direto e assegura que o seu parceiro local tenha o mesmo interesse: a maximização do valor da empresa (Johnson et al., 2011).

O desenvolvimento de uma *joint-venture* permite uma rápida penetração num novo mercado, conhecimento do local, quais os canais de distribuição presentes e o aproveitamento da reputação do seu parceiro local (Inkpen & Beamish, 1997).

#### ***1.1.5.5 Investimento Direto no Estrangeiro em Aquisição e Greenfield***

O IDE pode ser realizado através de aquisição de uma empresa já existente num determinado mercado (subsidiária) ou então, através da criação de uma empresa de origem (*greenfield*) (Viana.& Hortinha., 2005).

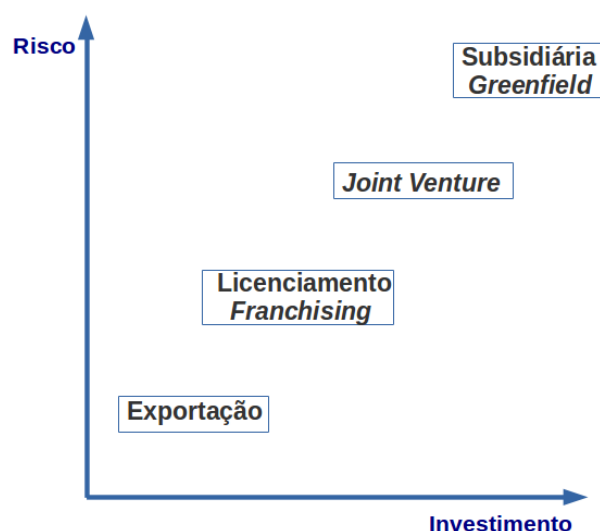
Bayar (2017), ao avaliar o impacto da *greenfield* e da aquisição de empresas já existentes nos países orientais da União Europeia, concluíram que ambos os casos contribuem para o crescimento económico do país onde se inserem, no entanto a *greenfield* apresenta uma maior contribuição. Este modo como é criado de raiz num mercado externo, acarreta mais riscos e custos para a empresa, no entanto é o método que permite criar uma empresa semelhante a sua empresa-mãe (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Bhaumik & Gelb (2005) refere as aquisições como sendo o modo mais vantajoso quanto à entrada no mercado, visto ser a forma mais rápida e com a vantagem de eliminar um concorrente, caso a empresa adquirida tenha a mesma atividade. No entanto, apresenta

como desvantagens o custo de aquisição elevado, a possível dificuldade de integração e a possível seleção incorreta de uma empresa a adquirir (Ferreira et al., 2011).

Os diferentes modos de entrada no mercado podem ser avaliados de acordo com os riscos e investimentos associados. No gráfico seguinte é expresso a evolução destes dois conceitos.

A exportação é a que apresenta baixo nível de investimento e conseqüente nível de risco. A contrário encontra-se as aquisições no estrangeiro que representam um maior investimento, podendo a empresa adquirir uma empresa já existente ou criar uma empresa de raiz no mercado externo, que acarreta maiores riscos.



*Figura 1.2- Modos de Entrada em Mercados Externos*

Fonte: Adaptado de Kuivalainen et al.(2001)

## **1.2 Portugal 2020**

O Programa Portugal 2020 é uma parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, no qual Portugal, até ao ano 2020 irá receber um total de 25 mil milhões de euros, com o objetivo de estimular o crescimento e a criação de emprego no país, com base nos princípios presentes na Estratégia Europa 2020 (Portugal 2020, sem data).

A existência do Portugal 2020 (PT2020) é dependente da atuação de Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI). Os FEEI são instrumentos financeiros da política regional da União Europeia, que se dividem em cinco fundos: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo de Coesão (FC), Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e pelo Fundo

Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas ( FEAMP) (Comissão Europeia, sem data-a).

O FEDER, tem como principal objetivo reduzir as diferenças entre os níveis de desenvolvimento das regiões, principalmente nas regiões onde a desvantagem em termos naturais e demográficos são mais acentuadas (Comissão Europeia, sem data-d).

O FC apoia ações no domínio do ambiente, quanto à eficiência energética e à energia renovável, desenvolvimento de transportes urbano limpo e transportes públicos, desde que sejam em prol do ambiente (Comissão Europeia, sem data-c).

O FSE permite melhorar as oportunidades de emprego, reforçar a inclusão social, combater a pobreza, promover a educação, e apoiar políticas de integração ativas abrangentes e sustentáveis, contribuindo para a coesão económica, social e territorial (Comissão Europeia, sem data-f).

O FEADER visa o desenvolvimento rural sustentável, promovendo a utilização eficiente dos recursos e apoiar na transição para uma economia de baixo teor de carbono, promover a inclusão social, redução da pobreza e desenvolvimento económico das zonas rurais (Comissão Europeia, sem data-b).

O FEAMP tem como objetivos, a criação de novos postos de trabalho e conseqüente melhoramento da qualidade de vida das populações costeiras, incentiva a pesca mais sustentável e ajuda a diversificar as economias das comunidades costeiras (Comissão Europeia, sem data-e).

PT2020 está implementado através de Programas Operacionais (PO) ao qual acrescem os Programas de Cooperação Territorial nos quais Portugal participará em conjunto com outros Estados membros. Assim sendo, os PO associados ao PT2020 são:

- I. Programa Operacional Temáticos
  - a. Competitividade e Internacionalização (COMPETE)
  - b. Inclusão Social e Emprego
  - c. Capital Humano e a Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
  - d. Programa Operacional de Assistência Técnica
- II. Programas Operacionais Regionais
  - a. Norte
  - b. Centro
  - c. Lisboa

- d. Alentejo
  - e. Algarve
  - f. Madeira
  - g. Açores
- III. Programa de Desenvolvimento Rural
- a. Continente: Programa de Desenvolvimento Rural do Continente (PDR2020)
  - b. Região Autónoma dos Açores- PRORURAL+
  - c. Região Autónoma da Madeira- PRODERAM 2020
- IV. Programa para o Fundo Europeu dos Assuntos marítimos e das Pescas
- a. Programa Operacional MAR 2020
- V. Programa de Assistência Técnica

### **1.2.1 Internacionalização das PME**

O Regulamento Específico do domínio da Competitividade e Internacionalização (RECI) é o regulamento que estabelece as regras aplicáveis aos financiamentos de projetos no âmbito de operações do domínio da competitividade e internacionalização, de acordo o FEDER e FSE. O RECI é direcionado às empresas e à transformação digital da Administração Pública, artigo (art.º) 1º do RECI.

Os programas operacionais presentes no presente regulamento são:

- Programa Operacional Temático da Competitividade e Internacionalização (COMPETE)- que tem como principais objetivos a melhoria da competitividade das empresas portuguesas e a sua presença em mercados internacionais;  
Para o desenvolvimento de uma economia mais competitiva, baseada em atividades intensivas de conhecimento, o COMPETE incentiva as empresas a produzirem bens e serviços transacionáveis ou internacionalizáveis e reforça a qualificação e a orientação exportadora das empresas portuguesas, promovendo igualmente a redução de custos associada a uma maior eficiência dos serviços públicos e à melhoria dos transportes (COMPETE 2020, 2015);
- Programa Operacionais Regionais NUTS II do Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve- que têm como principais objetivos o desenvolvimento de cada região. Cada PO tem os seus próprios pormenores. Assim sendo, no momento da

realização das candidaturas, deve-se ter atenção às contribuições que um determinado projeto oferece a região onde se insere.

No entanto, a seleção do PO a utilizar, vem pautado nos avisos de abertura de candidaturas e difere do tipo de empresa é que pretende usufruir de apoios comunitários.

Dentro destes PO e no âmbito do sistema de incentivos às empresas, na tipologia de qualificação e internacionalização das PME, existem dois tipos direcionados à internacionalização: Internacionalização das PME e os Vales de Internacionalização, como se pode verificar na secção II do Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização (RECI).

O AICEP é a entidade pública responsável pelo análise e acompanhamento das candidaturas e projetos, respetivamente.

De acordo com o art.º 42º do RECI, o presente SI financia os seguintes investimentos:

- Conhecimento de mercados externos;
- Aumento da presença web;
- Desenvolvimento e promoção internacional das empresas;
- Prospeção e presença em mercados internacionais;
- Marketing internacional;
- Introdução de novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas;
- Obtenção de certificações específicas para mercados externos.

Pode estar associado à formação dada aos colaboradores da empresa e à contratação de novos recursos humanos, com o intuito de melhorar a eficácia das atividades de inovação relacionadas com o presente SI.

Para se candidatarem a este SI, as empresas devem cumprir com os critérios, de acordo com o art.º 48º alínea 1) e 2) do RECI:

1. Estatuto PME;
2. Situação económico-financeiro estável;
3. Não ter projetos individuais ao abrigo da mesma tipologia Qualificação e Internacionalização das PME a decorrer.

No entanto, de acordo com o art.º 5º do RECI, todos os promotores, independentemente do SI a que se queiram candidatar, têm de cumprir com determinadas regras gerais:

1. Dispor de contabilidade organizada;
2. Não ser uma empresa em dificuldade;
3. Declarar que não tem salários em atraso;
4. Declarar que não se trata de uma empresa sujeita a uma injunção de recuperação.

O incentivo a conceder aos projetos de internacionalização de PME, têm caráter não reembolsável. A taxa de incentivo para candidaturas projetos individuais é de 45% do total das despesas elegíveis. No entanto o limite de incentivo será de 500.000€ art.º 50.º alínea 1) e art.º 49.º alínea 2a) do RECI.

Neste tipo de candidaturas é possível alocar os custos de formação profissional, podendo usufruir de uma taxa de incentivo de 50% com possibilidade de acrescer majorações até alcançar um limite máximo de 70% (art.º 50º RECI alínea 1c).

O presente SI considera como elegíveis as seguintes despesas, desde que diretamente relacionados com o promotor do projeto, art.º 51.º RECI:

- Implementação de um método organizacional eficiente;
- Contratação de dois quadros técnicos com qualificação superior ou igual a licenciatura, na medida que seja utilizado no projeto;
- Participação em feiras e exposições em mercados externos;
- Serviços de consultoria especializados, desde que sejam consultores externos;
- Obtenção, validação e defesa de patentes e outros custos de propriedade industrial;
- Formação de recursos humanos;
- Despesas de promoção em mercados externos.

Os projetos de investimento relacionados com Internacionalização de PME têm como prazo de execução de 24 meses, podendo ser prorrogado até 12 meses em casos devidamente justificados.

#### ***1.2.1.1 PME Portuguesas***

Uma empresa é considerada PME se cumprir pelo menos dois dos seguintes requisitos:

1. Número de efetivos ser inferior a 250
2. Volume de negócios anual não exceda os 50 milhões de euros;
3. Balanço total não exceda os 43 milhões de euros anuais.

Adicionalmente, uma PME pode ser categorizada numa das seguintes subcategorias: microempresa, pequena-empresas ou média empresa.

Na tabela 1.2 apresentam-se as distinções entre estas subcategorias. A categoria da empresa diverge consoante o cumprimento de pelo menos dois dos três limites.

Tabela 1.2- Limites para as categorias de entidades

<b>Categoria</b>	<b>Microempresas</b>	<b>Pequenas Empresa</b>	<b>Médias Empresas</b>
<b>Limite</b>			
<b>Número de Efetivos</b>	<10	$\geq 10$ e < 50	$\geq 10$ e < 250
<b>Volume de Negócios Líquido</b>	<2.000.000€	$\leq 10.000.000€$	$\leq 50.000.000$
<b>Balanco Total</b>	<2.000.000€	$\leq 10.000.000€$	$\leq 43.000.000€$

Fonte: Decreto-Lei nº81/2017, de 30 de junho

De acordo com o mais recente estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2017 o tecido económico português era constituído por 1.242.693 empresas não financeiras, das quais 1.241.549 são PME. Através destes dados, conclui-se que as PME têm um peso de 99,9% no total de empresas não financeiras em 2017.

Através do mesmo estudo, as PME no ano 2017 tinham cerca de 3.077.399 colaboradores, 79,1% do total da população ativa nas empresas não financeiras, ou seja, em média uma PME conta com 2,48 trabalhadores.

Como volume de negócio, em 2017 apresentaram um total de 222.207 milhões de euros, contribuindo com 59,8% do total do volume de negócios das empresas não financeiras.

De acordo com o estudo realizado pela INFORMA (2019), constata-se que cerca de 51% as empresas PME com capitais nacionais exportam para o mercado internacional.

Calia & Ferrante, 2013 concluíram que a exportação contínua a ser o molde de entrada mais utilizado no processo de internacionalização.

Dados estatísticos referenciam que no ano de 2008, o peso das exportações no PIB foi de 32% tendo aumentado em 2018 para um peso de 44,26% (PORDATA, 2019).

### **1.2.2 Vale de internacionalização**

Nesta vertente do SI apenas são elegíveis ao financiamento, os projetos de aquisição de consultoria na área de prospeção de mercado, art.º 42º alínea 3b) do RECI.

Nesta tipologia de projeto, pode estar associada a formação e a contratação de novos recursos humanos altamente qualificados, com objetivo de melhorar a eficácia dos processos de inovação integradas no projeto em causa, art.º 42º alínea 4) do RECI.

A taxa a aplicar de financiamento é de 75% das despesas elegíveis, sendo de natureza não reembolsável, art.º 50º alínea 2) do RECI. O limite máximo a conceder a estes projetos é de 15.000€ por projeto.

As empresas PME para se candidatarem a este SI necessitam de cumprir certos requisitos como os presentes no art.º 5 do RECI (destacados anteriormente) e no art.º 48º alínea 3) do RECI:

- Situação Líquida Positiva;
- Não possuírem projetos aprovados na mesma tipologia;
- Não ter iniciado o processo de internacionalização ou sem atividade exportadora nos últimos 12 meses.

## 2 Estágio Curricular

### 2.1 Apresentação da Entidade de Acolhimento

O presente estágio foi desenvolvido em parceria com a FNWAY Consulting, Unipessoal, Lda. Fundada em 1999 e com sede em Mira-Aveiro, a FNWAY, atua no setor da consultoria estratégica.

Especialista em projetos de investimento e candidaturas a Fundos Europeus, nomeadamente o PORTUGAL 2020 e o antigo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). Atualmente, a FNWAY apresenta uma taxa de aprovação de candidaturas a rondar os 80%.

A FNWAY é uma sociedade por quotas, cujo capital social está disperso por dois sócios, o Dr. Paulo Ramos, com 95% e o Dr. David Rocha, com 5%.

Exercem atividade a favor da FNWAY, dezanove pessoas distribuídas pelas instalações em Mira e em Viseu.

A empresa apresentou no ano de 2017 (último ano disponível), uma autonomia financeira de 66%, um volume de negócios de € 1.658.115, um resultado líquido do período positivo em € 894.487 e um *Earnings Before Interest, Taxes Depreciation and Amortization* (EBITDA) de € 1.139.755.

A FNWAY detém participação em seis empresas, nomeadamente, na Avia-te, Unipessoal, Lda (100%), Vagogest- Contabilidade e Gestão, Lda (100%), *Available Empathy* – Lda (50%), DT- *Design & Technology*, Lda (50%) e a Recilead, Lda (50%).

De forma a realizar um acompanhamento personalizado e especializado a cada tipo de cliente, a empresa divide-se em quatro departamentos, nomeadamente:

- Empresas

Este departamento é responsável pela realização de consultoria empresarial, desenvolvimento de estratégias de comunicação, apoio à internacionalização, realização de candidaturas a diversos tipos de incentivos e a execução dos projetos de investimento.

Com objetivo de aumentar a rentabilidade da empresa, as tarefas são descentralizadas por uma equipa constituída por 10 pessoas, que realizam tarefas de elaboração, instrução, acompanhamento de candidaturas e por fim a execução e acompanhamento dos projetos

- Formação

Atualmente, este departamento é constituído por três pessoas, cujas principais tarefas são:

1. Consultoria Estratégica de Inovação e Inclusão Social- cuja função é elaborar e acompanhar candidaturas ao PT2020;
2. Consultoria Estratégica de Formação- onde são produzidos diagnósticos de necessidades formativas, planeamento, implementação e avaliação de planos de formação.

A formação, cujo público alvo poderão ser adultos e jovens, têm como objetivo de conferir novas capacidades de trabalho ou a melhoria das capacidades já existentes, enquadrando-se numa estratégia de inovação e reinvenção por parte da empresa.

Como principais clientes, destacam-se as empresas, associações empresariais, instituições da Economia Social e o cliente Individual.

- Autarquias

O presente departamento apresenta consultoria estratégica para o setor público, nomeadamente, autarquias locais, associações, fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Santas Casas da Misericórdia, entre outras.

Tem como função a elaboração, instrução, submissão e acompanhamento de cada candidatura que poderão ser no âmbito do PT2020, Turismo de Portugal, Fundo Ambiental, Fundo de Eficiência Energética, Fundo Azul, Fundo de Socorro Social, Fundo Rainha D. Leonor, entre outros.

- Agricultura

Os colaboradores presentes neste departamento têm como funções a elaboração, instrução e acompanhamento de candidaturas de diferentes características:

- Programas de Desenvolvimento Rural, nomeadamente no PDR2020;
- Programa para o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e de Pescas, MAR2020.

Atualmente, através dos seus dez anos de experiência e o facto de possuir clientes nos diversos ramos de atividade, dotam a FNWAY Consulting de todas as qualificações necessárias à consultoria estratégica direcionada a cada cliente.

O primeiro passo a dar neste tipo de atividade, é o conhecimento integral do cliente, realizando uma análise económica e financeira, de forma a aferir a rentabilidade da ideia,

quer seja relativa à criação de uma nova empresa ou na perspectiva de empresas já existentes.

Uma adequada análise estratégica, permitirá conhecer a realidade da empresa, a estruturação dos meios técnicos, económicos e financeiros para avançar com um plano de investimentos que concretize os objetivos definidos no âmbito da estratégia da empresa.

Uma análise estratégica consiste, numa primeira fase em:

- Analisar a empresa, identificando a missão, visão, histórico e objetivos estratégicos;
- Análise do produto ou serviço, identificando a cadeia de valor e as suas vantagens competitivas;
- Análise de Mercado- avaliando os clientes, concorrência, canais de distribuição, mercado potencial e estratégia de crescimento no mercado;
- Análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT)- referindo os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades inerentes à empresa;

Com a estratégia delineada, o passo seguinte é a elaboração da candidatura ao Programa de investimento mais adequado.

A FNWAY acompanha os seus clientes durante todo o processo de investimento, desde a realização da candidatura à execução do projeto, tendo a possibilidade de ser um parceiro de negócio dos seus clientes quanto a realização de outro tipo de serviços, como, estudos de mercado e planos de *marketing*. Através das restantes empresas do grupo é possível realizar outras tarefas necessárias aos projetos, como a organização de eventos, venda de viagens e de todas as tarefas relacionadas com comunicação: publicidade, *outdoors*, *website design*, otimização de motores de busca, entre outros.

### **2.1.1 Organograma Funcional**

A FNWAY *Consulting* apresenta uma estrutura simples, tendo como organograma da empresa, o apresentado na figura seguinte:



Figura 2.1-Organograma da empresa acolhedora

Fonte: Elaboração Própria

A empresa é organizada por quatro departamentos e cada um deles tem o respetivo coordenador, contudo, as decisões finais são aprovadas pelo *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa.

As atividades desenvolvidas durante o estágio curricular foram desenvolvidas no departamento de empresas com orientação técnica de todos os colaboradores do departamento, especialmente do coordenador.

## 2.2 Atividades desenvolvidas

O estágio curricular é uma ferramenta muito útil para a perceção do mercado de trabalho, o meio onde se tem a oportunidade de colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos no Mestrado em Gestão Empresarial, nomeadamente nas cadeiras de Estratégia e Competitividade Organizacional e Inovação e Criatividade.

O estágio iniciou-se com a apresentação da empresa, conhecendo as instalações, os departamentos e respetivos colaboradores.

Após integração no departamento de Empresas, a primeira tarefa e uma das mais importantes, foi a leitura de toda a legislação inerente aos projetos de investimento, nomeadamente o RECI, avisos de abertura de novas candidaturas e normas relacionadas com os pedidos de pagamento do incentivo aos promotores.

Nas 960 horas de estágio, foram desenvolvidas atividades relacionadas, principalmente, com estratégia empresarial.

### 2.2.1 Candidaturas ao Programa Portugal 2020

No presente ponto pretende-se abordar a tarefa que mais tempo ocupou o período do estágio. Das mais importantes tarefas da empresa, visto a equipa da execução de projetos estar dependente da aprovação de candidaturas.

Na seguinte imagem encontra-se um diagrama funcional que resume o processo de uma candidatura aplicada à realidade da FNWAY.

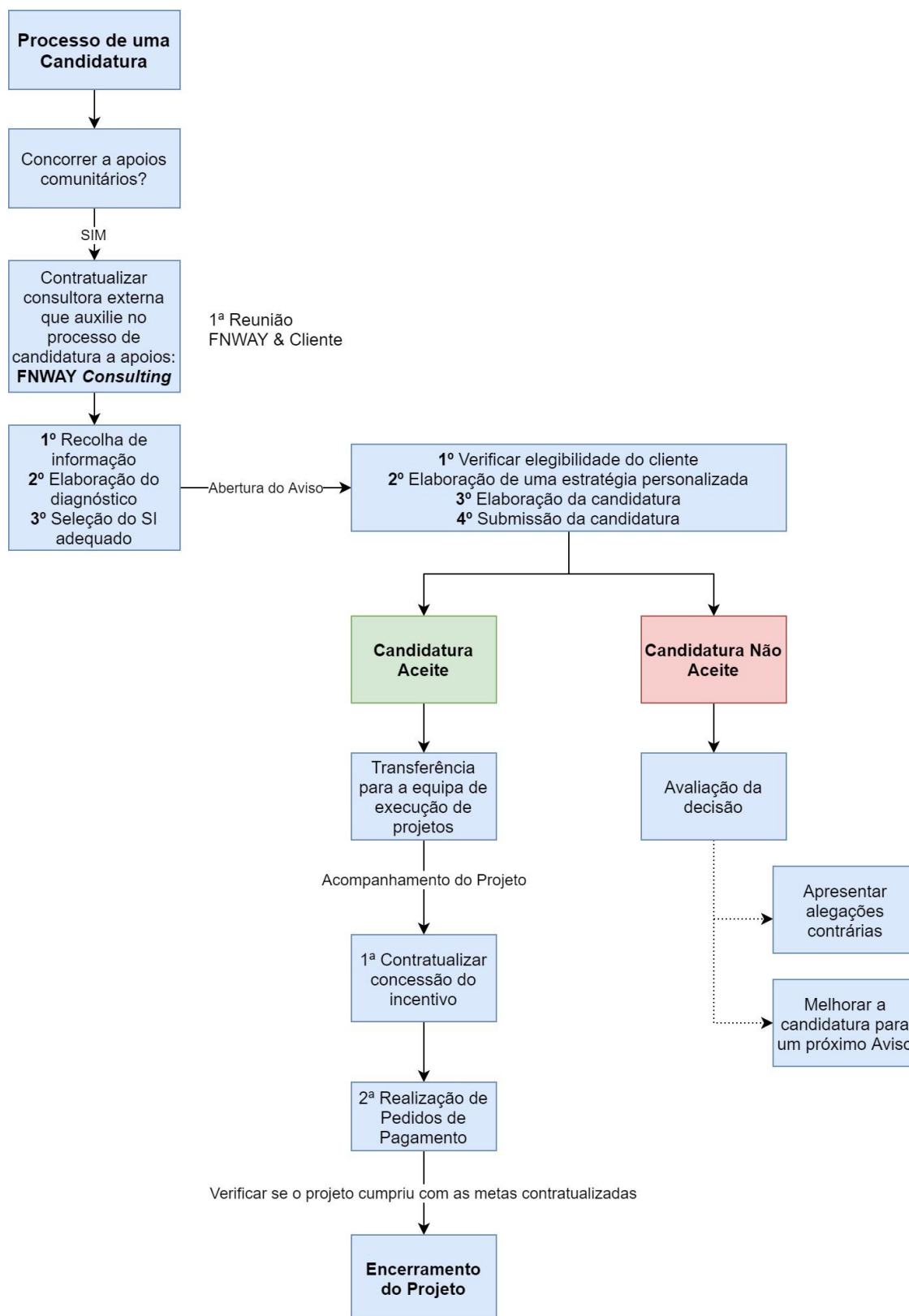


Figura 2.2-Diagrama funcional do processo de candidatura aplicada à realidade da FNWAY

Fonte: Elaboração Própria

O diagrama inicia-se com a pretensão por parte do cliente de se candidatar a obtenção de financiamento no âmbito do Portugal 2020. Existem vários sistemas de incentivo para se obter financiamento através dos fundos europeus. No âmbito do estágio foram elaboradas candidaturas a dois diferentes SI: qualificação e internacionalização de PME (na vertente da tipologia de investimento de internacionalização de PME) e inovação produtiva.

Após a seleção da tipologia de investimento e verificação do cumprimento de todos os requisitos, segue-se a elaboração da candidatura. Após submissão da candidatura e antes da aprovação, pode ser necessário fornecer elementos adicionais, se assim for requerido.

Quando o projeto é aceite, é transferido para a equipa de execução de projetos de modo a acompanhar o projeto, como a contratualização da concessão do incentivo, realizar os pedidos de pagamento e o próprio encerramento do projeto. Em todas as fases é necessário o contato direto e estreito com o promotor, no sentido de esclarecer todas as questões de ambas as partes.

#### ***2.2.1.1 Internacionalização das PME***

Durante o estágio, foram realizadas várias candidaturas ao abrigo do aviso 32/SI/2018-“Internacionalização das PME”. Foram elaboradas quatro candidaturas no âmbito do presente aviso.

- I. Este aviso teve uma duração aproximadamente de dois meses, iniciando a 10 de dezembro de 2018, terminando no dia 8 de fevereiro de 2019, com um valor atribuído de 53 milhões de euros concedidos pelo FEDER, que foram divididos pelos PO de Portugal Continental e pelo PO Temático- COMPETE.

Numa primeira fase, de modo a recolher toda a informação da empresa são realizadas reuniões, para que o promotor (cliente) elucide o consultor das características da empresa, nomeadamente, o historial da empresa e dados financeiros históricos. Nesta fase, o promotor apresenta a sua ideia quanto aos objetivos a cumprir através do projeto.

Na fase seguinte, ocorre uma verificação dos critérios de elegibilidade ao presente aviso. Apenas são aceites candidaturas ao abrigo do aviso e para tal os promotores devem cumprir os seguintes requisitos:

- Certificação PME, através do IAPMEI;
- Intensidade de exportações internacionais no ano pré-projeto (2017) inferiores a 15%;

- Apresentação de um valor mínimo de despesas elegíveis um total de 25 mil euros;
- O início dos trabalhos previstos deverá ocorrer em data posterior à candidatura;
- Caso o promotor tenha candidaturas aprovadas na mesma tipologia de investimentos no passado, deverá mencionar os resultados contratados no projeto anterior.

O passo seguinte neste processo de candidatura será a análise estratégica da empresa antes, durante e após o projeto.

Todas as candidaturas deverão ter dois tipos de atividades de inovação:

- Inovação em *Marketing*- Implementação de uma nova abordagem ao *marketing-mix* na oferta de bens transacionáveis, utilizando ferramentas de *marketing* sofisticadas, adequadas aos requisitos de segmentos de consumidores. A empresa deverá recorrer a estratégias de comunicação tradicional -*outbound*- publicidade, outdoors, stands em feiras, entre outros- mas também -*inbound* -*website design*, otimização de motores de busca, adesão a *marketplaces*, entre outros-
- Inovação Organizacional- Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas.

Posteriormente, é elaborado o estudo da viabilidade económico financeira, apenas desenvolvido pelo CEO da empresa acolhedora, onde serão feitas as estimativas previsionais através dos dados históricos e o eventual mapa de financiamentos de cada promotor.

Os projetos são aprovados consoante o seu Mérito, que é avaliado em diferentes critérios, nomeadamente:

- Qualidade do projeto- analisa a estruturação da empresa, avaliando a coerência dos recursos (físicos, financeiros e humanos) necessários ao cumprimento dos objetivos definidos. Avalia também o grau de inovação das soluções propostas e o respetivo alinhamento com os objetivos e prioridades do Aviso.
- Impacto do projeto na competitividade da empresa- avalia se as alterações introduzidas no modelo organizacional e de *marketing* têm potencialidade para contribuir positivamente para o objetivo principal da empresa- a internacionalização.

- Contributo do projeto para a economia- avalia-se, complementarmente, o impacto do projeto nos restantes domínios temáticos do PT2020, a resposta a desafios sociais e a integração nos domínios de especialização inteligente.
- Contributo do projeto para a convergência regional- avalia o impacto do projeto para a competitividade regional, quanto à criação de emprego e ou na criação de valor que diferirem de PO Regional.

Este tipo de candidatura está estruturada da seguinte forma:

Tabela 2.1 - Estrutura das Candidaturas PT2020- Internacionalização de PME

<b>ESTRUTURA</b>	
<b>Caracterização do beneficiário</b>	A evolução da entidade beneficiária
	Visão, Missão e Objetivos Estratégicos
	Análise Interna
	Análise SWOT
	Análise da Concorrência
	Análise de Mercado
	Análise de Bens/ Serviços objeto do projeto
	Atividade Económica por mercado real e estimada
	Demonstração de Resultados Históricos e Previsionais
	Balanço Históricos e Previsionais
<b>Dados do projeto</b>	Designação do Projeto e Tipologia(s)
	Enquadramento do projeto na(s) tipologia(s) selecionada(s)
	Calendarização do Investimento
	Responsável Técnico pelo Projeto
	Atividade(s) Económica(s) do Projeto
	Descrição do Projeto
	Descrição das Atividades de Inovação
	Quadro de Investimentos
	Estrutura de Financiamento (Recursos Financeiros)
<b>Crítérios de Seleção</b>	Coerência a Racionalidade do Projeto
	Grau de Inovação
	Impacto do projeto na competitividade da empresa
	Impacto estrutural do projeto: contributo para a Estratégia de Investigação e Inovação (I&I) para uma Especialização Inteligente- <i>Research and Innovation Strategies</i> (RIS3) e Estratégia Nacional de Investigação para uma Especialização Inteligente (ENEI), restantes domínios do Portugal 2020 e desafios sociais

Fonte: Elaboração Própria através da análise da estrutura de uma candidatura de Internacionalização

### 2.2.1.2 Inovação de PME

Outra das tarefas desenvolvidas, foi a realização de candidaturas ao abrigo do aviso nº 31/SI/2018- “Inovação Produtiva”, com início a 11 de dezembro de 2018 e com término

em 15 de março de 2019. No total foram elaboradas três candidaturas do âmbito da inovação de PME.

Este tipo de aviso concede apoios financeiros a projetos que contribuam para:

- Aumento do investimento empresarial das grandes empresas em atividades inovadoras, que poderão ser a nível do processo ou produto, reforçando o investimento empresarial em atividades inovadoras, promovendo o aumento da produção transacionável e conseqüente benefício do tecido económico português.
- Reforço da capacitação empresarial das PME para o desenvolvimento de bens e serviços, através de atividades inovadoras e qualificadas que contribuam para a progressão da cadeia de valor de cada empresa.

O processo inicia-se do mesmo modo que o de internacionalização, com a realização de reuniões de forma a que o consultor se inteire quanto à dinâmica competitiva, à cultura, os objetivos e os desafios que os promotores pretendem ultrapassar ao realizar este tipo de candidatura.

Numa primeira fase, após uma estratégia delineada, o processo inicia-se pela descrição da empresa, realizando uma análise interna, estudo de mercado e análise da concorrência nacional e internacional.

A segunda parte, no âmbito destas candidaturas, é a apresentação dos dados financeiros históricos, obtidos através da análise das IES- Informação Empresarial Simplificada de cada ano e dos dados financeiros previsíveis nos anos seguintes, até ao ano de cruzamento (neste tipo de projetos, é o segundo exercício económico após o ano de conclusão física e financeira do projeto). Esta tarefa apenas é executada pelo CEO da empresa acolhedora.

A fase seguinte está relacionada com uma descrição do projeto, detalhando os objetivos, as inovações inerentes e os impactos associados ao investimento.

As candidaturas deverão ter associadas quatro atividades de inovação relacionadas com o produto, processo, *marketing* (apenas para PME) e organizacional (apenas para PME).

Define-se como uma inovação de produto, a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado quanto às características ou usos previstos. Quanto à inovação do processo, é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

Uma inovação em *marketing* consiste na implementação de uma nova abordagem ao *marketing-mix* na oferta de bens transacionáveis, incluindo elementos tangíveis e intangíveis. Neste tipo de projetos são apoiados os estudos de mercado e os planos de *marketing*.

Entende-se por inovação organizacional, a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A pontuação a atribuir aos projetos varia consoante o cumprimento dos critérios do referencial de análise do mérito, descritos na seguinte tabela:

Tabela 2.2- Critérios do Referencial de Análise do Mérito

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS
Qualidade do Projeto	Coerência e racionalidade do Projeto
	Grau de Inovação
Impacto do projeto na competitividade da empresa	Propensão para mercados internacionais
	Propensão para gerar valor
Contributo do Projeto para a Economia	Contributo complementar do projeto para os Resultados do PO e para os restantes domínios temáticos do PT2020
	Grau de Qualificação de emprego criado
	Contributo das PME para a Estratégia I&I para uma Especialização Inteligente (RIS3) / Contributo das Não PME para as externalidades positivas
Nível de Enquadramento na RIS3	Nível de Enquadramento na RIS3
	Contributo para o desenvolvimento regional

Fonte: Adaptado do Referencial de Análise do Mérito do Aviso 32/SI/2018

As pontuações dos critérios são atribuídas numa escala compreendida entre 1 e 5, sendo o resultado do mérito do projeto arredondando às milésimas. Apenas são elegíveis projetos com uma pontuação final de mérito do projeto igual ou superior a 3, sendo hierarquizados por ordem decrescentes em função do mérito e por data (dia/hora/minuto/segundo) a que foram submetidos.

A entidade pública responsável pela análise das candidaturas e posterior acompanhamento dos projetos é o IAPMEI.

### **2.2.2 Execução de Projetos de Investimento**

No departamento de empresas, o início da execução de projetos ocorre após as candidaturas serem aceites. O promotor deverá assegurar que o investimento se inicia até seis meses após a comunicação da aprovação da candidatura.

Os projetos em execução tratados ao longo do estágio curricular foram no âmbito de Internacionalização e de Inovação Produtiva.

Foram realizadas tarefas relacionadas com Pedidos de Pagamento, onde existem três modalidades:

- Pagamento a Título de Adiantamento contra garantia (PTA-G) - o pagamento do incentivo é realizado consoante a apresentação de uma garantia, sem a correspondente contrapartida de despesa de investimento validada;
- Pagamento a Título de Adiantamento contra Fatura (PTAF)- Apresentação de faturas de despesas de investimento elegíveis faturadas e ainda não liquidadas. Posteriormente, o promotor tem 30 dias úteis após a data de pagamento do adiantamento, para realizar um PTAF- Certificação, que será a apresentação do comprovativo de pagamento das faturas apresentadas no PTAF- Apresentação.
- Pagamento a Título de Reembolso (PTR), podendo ser intercalar (PTRI) ou Final (PTRF), visa a apresentação de faturas já liquidadas de investimentos elegíveis ao projeto. Para efeitos de comprovativo, é necessário anexar a devida fatura, extratos contabilísticos a refletir a aquisição/pagamento, comprovativo de pagamento e extrato bancário a refletir o crédito.

Na presente tarefa, foi possível colocar em prática os conhecimentos relacionados com contabilidade, pois, ao inserir novas faturas na plataforma, era necessário verificar se os investimentos seriam elegíveis para o projeto e se estavam lançados na contabilidade do promotor de acordo com as regras contabilísticas e/ou de acordo com o RECI. Quando os investimentos presentes nas faturas eram considerados não elegíveis ao projeto, eram rejeitas não sendo reembolsadas.

### **2.2.3 Estudos de Mercado**

Numa fase final do estágio, foram elaborados cinco estudos de mercado de diferentes países para uma empresa cliente da FNWAY- *Consulting*.

A empresa em questão exerce atividade no âmbito do mobiliário de alto luxo e antes de iniciar o processo de internacionalização para países desconhecidos, realiza estudos de mercado. Os países selecionados para o estudo de mercado foram a Alemanha, Argélia, Emirados Árabes Unidos, Itália e Reino Unido.

Em cada estudo de mercado, são analisados os fatores que podem influenciar o processo de internacionalização.

Assim, a primeira tarefa desenvolvida foi analisar o perfil de mercado, avaliando:

- Condições necessárias à entrada, como a legislação e certificações;
- Análise envolvente político-legal, económica, sociocultural e tecnológica (PEST);
- Avaliação de possíveis barreiras como é o caso das taxas aduaneiras;
- Análise de estatísticas de importação, dimensão e evolução do mercado;

A segunda tarefa relacionada com o estudo do mercado estava relacionada com a identificação e caracterização da procura:

- Análise dos segmentos alvo;
- Avaliação dos indicadores demográficos;
- Estudo do setor através da pesquisa ao nível dos importadores, produtores e distribuidores inseridos no segmento de mercado.

A última tarefa realizada foi a identificação e caracterização da oferta relacionada com:

- Análise da concorrência

O estudo de mercado só é considerado completo quando são relacionados os dados obtidos com a análise interna da empresa, nomeadamente com a análise SWOT.

### **3 Estudo de Caso**

No presente capítulo será abordado um caso real de uma empresa, que por uma questão de confidencialidade será usado um nome fictício- X. O principal objetivo neste estudo é o reconhecimento da estratégia optada pela empresa X na internacionalização dos seus produtos.

#### **3.1 Posicionamento da empresa**

A empresa X tem como principal atividade a reciclagem de baterias de ácido-chumbo, obtendo vantagem competitiva através da venda dos seus constituintes:

- Chumbo Jumbo- cubo de chumbo com uma tonelada, que é vendido a indústrias que utilizam o chumbo como matéria-prima;
- Plástico Polipropileno- Venda do plástico retirado das baterias a empresas da indústria de produção de plástico.

Esta empresa realizou um projeto de investimento no âmbito de internacionalização, com início em setembro de 2016 e com fim contratado até o último dia do mês de agosto de 2018, prazo prorrogado por mais um ano, com data final e definitiva o último dia do mês de agosto de 2019. Ao prorrogar o prazo, as despesas elegíveis apresentadas até ao final do primeiro, segundo, terceiro e quarto trimestre são reduzidas respetivamente, em 5%, 10%, 15% e 20%, art.º 57º do RECI.

#### **3.2 Recolha de dados**

Os dados foram recolhidos através da leitura da candidatura e da visualização do mapa de investimentos obtido a partir do último pedido de pagamento realizado. Outras informações relacionadas com os dados financeiros históricos e atuais, foram solicitados à empresa.

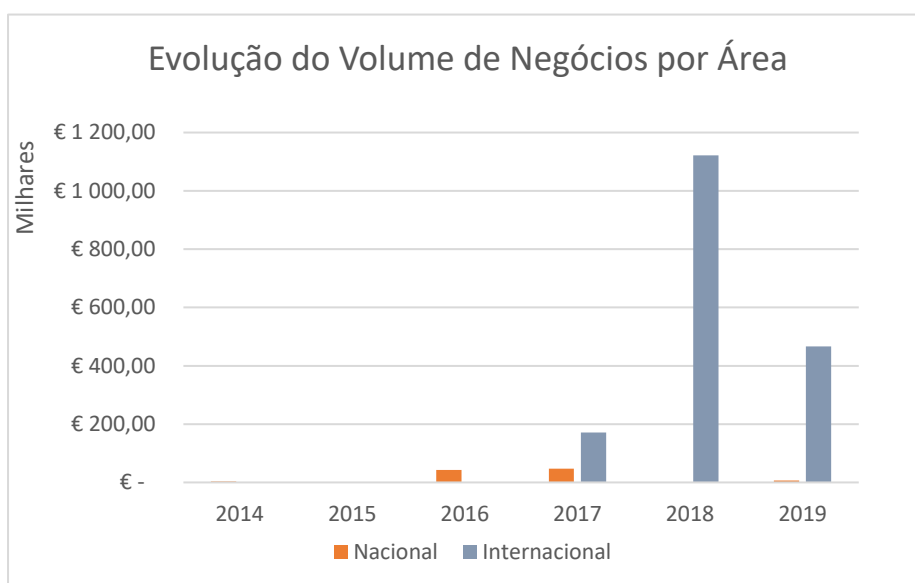
De realçar que uma das tarefas desenvolvidas durante o estágio, foi a redação de uma candidatura da presente empresa no âmbito de inovação produtiva, permitindo um conhecimento mais aprofundado da empresa em questão.

#### **3.3 Análise Volume de Negócios**

O projeto insere-se no PO do Centro e visa atingir novos mercados externos e novas tipologias de cliente. A empresa contratualizou um valor total de despesas elegíveis de € 881.989,10, onde € 403.048,72 são não reembolsáveis. As taxas de incentivo contratadas

foram de 45% para as despesas elegíveis relacionadas com a vertente de internacionalização e de 70% para as despesas elegíveis no âmbito da formação profissional dos trabalhadores. Ambas as taxas são a título não reembolsável. O incentivo acordado tem origem em dois fundos europeus: no FSE- apoia as despesas no âmbito da formação dos colaboradores da empresa e no FEDER- apoia as restantes despesas.

Atualmente, no ano terminal do projeto de internacionalização, a empresa apresentou vendas para o mercado nacional de cerca de 1,5% do total das vendas, diminuindo consideravelmente a sua dependência no mercado doméstico (análise às vendas realizadas até abril de 2019). De realçar que no ano em que o projeto iniciou (2016) apenas realizou vendas para o mercado nacional e inferiores a 50 mil como se pode observar na imagem seguinte:



*Figura 3.1-Evolução do Volume de Negócios por área*

Fonte: Elaboração própria a partir de documentos financeiros da empresa

Através da análise dos dados financeiros atuais, a empresa em 2019 realizou exportações superiores a 450 mil euros para o mercado comunitário.

A partir do ano de 2016, a empresa foi gradualmente diminuindo a sua dependência no mercado nacional, obtendo vantagem competitiva internacionalmente, incrementado exponencialmente o valor das vendas internacionais. No entanto, foi no ano 2017 que as vendas sofreram um maior aumento, devido a reposição da linha e a contínua venda para os mercados externos.

### **3.4 Caracterização da empresa**

A empresa destaca-se dos concorrentes através das suas áreas de competitividade crítica:

- Desenvolvimento de um modelo de negócios que permite valorizar resíduos, que servem de base para outro tipo de produtos. As suas capacidades de reutilização são diversas e importantes para o negócio, sendo que a empresa tem capacidade de reinventar os materiais para outra aplicabilidade;
- A empresa não depende apenas da reciclagem de uma componente das baterias, o chumbo, pois este é uma componente sensível a alterações de legislação quanto ao seu uso. Assim sendo, a empresa X opta por obter vantagem competitiva através da venda dos outros componentes presentes nas baterias, como o caso do plástico polipropileno e sulfato de sódio;
- O acesso à matéria-prima é outro fator a considerar, pois as empresas alcançam maior probabilidade de sucesso no mercado, visto que o escoamento do produto final é garantido pelo mercado na sua totalidade.

A empresa situa-se numa ótica de cadeia de valor alargada, controlando as atividades primárias, nomeadamente, a recolha, a triagem, o acondicionamento, o desmantelamento, a fundição e valorização dos produtos derivados da reciclagem das baterias.

A cadeia de valor é importante para a empresa na medida que permite a criação de valor para o consumidor. A criação de valor para o consumidor está diretamente relacionada com o favorecimento da situação económica da empresa e a sua competitividade no mercado.

De forma a alargar a cadeia de valor, a empresa, pretende comercializar diretamente os produtos finais a nível da caça e pesca.

Quanto à concorrência é praticamente inexistente em Portugal, visto que os concorrentes não têm capacidade de valorizar o chumbo com uma pureza de 99,9% através da reutilização do chumbo presente nas baterias. No entanto, sofre concorrência através da extração de chumbo (extraído através do mineral) diretamente da natureza.

Os seus principais clientes são produtores de baterias de chumbo e indústrias de produção de plástico. No entanto a empresa pretende obter clientes para o escoamento das munições de caça e chumbo para a pesca.

A empresa, através do processo de internacionalização, aumentou a sua vantagem competitiva através da diversificação, lançando novos produtos e em novos mercados. Possui uma estratégia de crescimento no mercado e o desenvolvimento de novas soluções diferenciadoras com maior valor acrescentado que correspondam a *commodities* com elevada qualidade ao nível de pureza do produto final.

### **3.4.1 Análise SWOT**

Um dos parâmetros a desenvolver é a análise da estratégia da empresa. Através da análise SWOT, a empresa é dividida em duas partes: o ambiente interno, analisando os pontos fortes e fracos inerentes a empresa e o ambiente externo, avaliando as ameaças e oportunidades adjacentes. Na tabela 3.1, é possível observar a matriz SWOT da empresa X cuja sua principal atividade é a venda de chumbo.

De forma a desenvolver uma estratégia consoante a análise SWOT, é importante relacionar-se os pontos fortes/fracos com as oportunidades e ameaças.

Deste modo, a análise qualificada/dinâmica baseada na SWOT permite um enquadramento mais profundo da empresa, possibilitando estabelecer importantes relações entre a sua estrutura com a envolvente do mercado. Esta análise divide-se em encontrar os desafios, avisos, restrições e riscos associados à atividade da empresa. Na imagem 3.2 pode-se observar esta análise referente a empresa X.

Tabela 3.1- Análise SWOT da empresa

<b>Fatores Internos</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p><b>1.</b> Localização da Unidade Produtiva que facilita a instalação dos produtos no mercado nacional e internacional, tornando-os competitivos devido aos custos de tempo;</p> <p><b>2.</b> <i>Know-How</i> dos sócios e seus representantes em mercados externos;</p> <p><b>3.</b> Pioneiros do setor de reciclagem de baterias de chumbo em Portugal, permitindo à empresa a criação de parcerias com fornecedores/distribuidores;</p> <p><b>4.</b> Património tecnológico de elevado valor e de elevada produtividade;</p> <p><b>5.</b> Integração em grupos empresariais fortes e experientes.</p>	<p><b>1.</b> Recente implementação da unidade produtiva e início dos respetivos trabalhos de valorização;</p> <p><b>2.</b> Necessidade de um maior esforço financeiro e tecnológico de forma a obter vantagens competitivas da primeira indústria de reciclagem de baterias em Portugal;</p> <p><b>3.</b> Produtos finais considerados como matéria-prima para outra indústria, ficando a empresa com menor rentabilidade;</p> <p><b>4.</b> Necessidade de investir em novos equipamentos que permitam rentabilizar ao máximo a recuperação de resíduos;</p> <p><b>5.</b> Ausência de certificações exigidas para o reconhecimento e comercialização de produtos sob a alçada da <i>London Metal Exchange</i>.</p>
<b>Fatores Externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<p><b>1.</b> Ausência de concorrência nacional na reciclagem de baterias de ácido-chumbo;</p> <p><b>2.</b> Aumento da importância da preservação do meio ambiente assumida pelos governantes, legisladores e cidadãos;</p> <p><b>3.</b> Dimensão do mercado para a obtenção de matéria-prima, através dos milhões de viaturas a circular mundialmente;</p> <p><b>4.</b> Perspetiva do surgimento de maior número de carros elétricos;</p> <p><b>5.</b> Escassez dos metais a recuperar da Natureza, levando a uma progressão tendencialmente positiva na cotação no mercado;</p> <p><b>6.</b> Excelentes acessibilidades rodoviária e marítima em Portugal.</p>	<p><b>1.</b> O mercado não denota grande aceitação à produtos reciclados, comprometendo a procura;</p> <p><b>2.</b> Forte concorrência de produtos substitutos e políticas de contenção do chumbo;</p> <p><b>3.</b> Forte concorrência de produtos substitutos e políticas de contenção da utilização do chumbo;</p> <p><b>4.</b> Exigências da legislação internacional no controlo e transporte transfronteiriço de resíduos;</p> <p><b>5.</b> As placas de chumbo presentes nas baterias que contenham materiais tóxicos, por exemplo, o mercúrio, têm pouco valor na reciclagem;</p> <p><b>6.</b> Riscos associados à criação de um negócio inexistente em Portugal.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir da análise da candidatura submetida

Tabela 3.2- Análise qualificada/dinâmica baseada na SWOT

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b> <b>APOSTAS</b>	<b>Ameaças</b> <b>AVISOS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente acessibilidade fruto da localização estratégica. Maior facilidade em colocar os produtos no mercado externo. A localização é benéfica tanto no ato de compra como de venda;</li> <li>2. Aproveitar o <i>know-how</i> e integração em grupos empresariais de forma a diferenciar-se dos concorrentes, através da inovação do produto e comercialização para setores estratégico, como é o da caça e pesca.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa não deve estar dependente de apenas uma tipologia de cliente. Deve verificar todas as oportunidades de negócio;</li> <li>2. Recorrer as certificações necessária para a entrada na <i>London Metal Exchange</i> de forma a que o seu produto final seja aceite por um maior número de clientes internacionais;</li> <li>3. Intensificar ações de obtenção de matéria-prima, sendo esta a maior dificuldade, onde a empresa deve continuar a fortalecer ações de promoção.</li> </ol>
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Oportunidades</b> <b>RESTRICÇÕES</b>	<b>Ameaças</b> <b>RISCOS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não sendo reconhecida pela entidade <i>London Metal Exchange</i>, a empresa não pode reconhecer o chumbo obtido como uma matéria-prima base, apesar de cumprir os limites mínimos de pureza;</li> <li>2. Os produtos destinados ao mercado da caça não têm interesse para o mercado nacional, derivado à proibição da utilização d chumbo nas munições;</li> <li>3. Os produtos de pesca devem ser destinados ao mercado externo onde exista uma forte tradição de pesca.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surgimento de produtos substitutos na generalidade dos setores de forma a inibirem o uso do chumbo nos produtos;</li> <li>2. Ao ser membro da <i>London Metal Exchange</i>, a empresa tem a possibilidade de escoar a sua produção, no entanto não obtém os lucros desejados;</li> <li>3. Necessidade de matéria-prima constante ao nível de baterias de chumbo para o abastecimento da unidade produtiva.</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria a partir da análise da candidatura submetida

### 3.5 Mercado-alvo

A empresa, em sede de candidatura selecionou países consoante o potencial interesse do mercado quer pelos produtos fabricados pela empresa quer pela facilidade desses produtos conseguirem penetrar nesses mercados.

### 3.6 Estratégia Competitiva

A empresa dividiu a estratégia em duas inovações distintas que se encontram divididas por etapas:

- **Inovação em *Marketing***

A empresa para ser bem sucedida no processo de internacionalização, o primeiro passo a dar é encontrar para cada mercado-alvo um agente económico, que poderá ser uma empresa ou uma pessoa com profundo conhecimento do mercado. A pessoa é responsável por executar a primeira abordagem no mercado, nomeadamente:

- Analisar a dimensão do mercado;
- Identificar o nível de concorrência e produtos substitutos;

- Identificação dos clientes alvo e realização de esforços para angariar o maior número de clientes;
- Identificar políticas comerciais e comunicações relevantes como, em quais certames participar, *marketing* a utilizar e marcação de reuniões;

A I Fase é caracterizada como a primeira abordagem ao mercado, onde a empresa poderá ter contacto direto com clientes/fornecedores/ou outros agentes económicos, compreender como funciona o mercado economicamente e qual a estratégia de *marketing* usada no mercado. Assim é na presente fase onde se realizam:

- Estudos de Mercado;
- Viagens de Prospeção/Promoção;
- Participação em feiras, exposições e/ou certames;
- Publicidade em meios de comunicação especializada.

Na fase II deverá insistir na estratégia de penetração e solidificação da sua posição em cada mercado presente. A empresa X ao desenvolver acordos de cooperação com outros agentes económicos, deverá realizar acordos de direitos e deveres entre ambas as partes.

Nesta fase, a empresa deve continuar a participar em feiras e iniciar outras formas de conhecer o mercado, como é o caso :

- *Private professional exhibition*, que é um evento organizado entre a empresa X e o representante do mercado. Tem como objetivo divulgar os seus produtos a um determinado público-alvo;
- Reforço das campanhas de *marketing*, usando publicidade, *e-commerce* e *e-marketing*;
- Missão de importadores, que consiste na visita dos parceiros de negocia à unidade produtiva de forma a demonstrar o *know-how*, as condições das infraestruturas e a qualidade dos produtos.

- **Inovação organizacional**

Nesta inovação, a empresa X desenvolve um novo método organizacional nas práticas de negócio. onde a empresa investe em:

- Economia digital, com o objetivo de se aproximar ao mundo global e de responder de uma forma mais célere e eficiente às relações externas;

- Certificação de qualidade, de forma a facilitar a entrada do chumbo em mercados externos;
- Mobilização de duas pessoas qualificadas de forma a colaborarem com a empresa em prol do sucesso do projeto de internacionalização.

### **3.7 Investimentos realizados com o Projeto de Internacionalização**

A empresa com o projeto de internacionalização realizou diversos investimentos com o intuito de angariar novos clientes. Assim, realizou vários investimentos previstos em sede de candidatura e outros não previstos. O foco da empresa ao longo destes últimos três anos foi a persistência no *marketing*, através da aposta na publicidade, melhoramento do site e a criação de uma aplicação para *smartphones* e *tablets*. Contudo, também participaram em feiras internacionais em três países diferentes, nomeadamente, República Checa, Argélia e Espanha.

A realização de viagens de prospeção foram os investimentos mais abundantes, com o objetivo de realizar reuniões com os clientes ou com outro parceiro de negócio. Foram realizadas viagens para os mercados comunitários- Espanha, Polónia e Reino Unido- e, principalmente, para extra-comunitários- Marrocos e Tunísia. De realçar que desde o ano 2017, as vendas foram maioritariamente para os países Espanha, Polónia e Marrocos.

A empresa contratou dois técnicos da área de gestão para acompanhar e assegurar a conformidade de todos os investimentos elegíveis a apresentar.

Por fim, a empresa, de forma a promover os seus produtos, convidou os seus importadores europeus e de outros continentes a realizarem visitas às suas instalações de forma a compreenderem e inteirarem-se quanto ao processo de reciclagem de baterias de chumbo e, principalmente, sobre o cumprimento do limite mínimo de pureza do chumbo.

Alguns investimentos previstos em sede de candidatura não foram realizados, como é o caso da obtenção de diversas certificações, nomeadamente do produto (chumbeiras de pesca), ISO 9001:2015 e ISO14001, justificada pela falta de fundo de maneo para continuar a realizar investimentos no âmbito deste projeto. No entanto, as certificações continuam a ser uma preocupação para a empresa, visto que estas estão associadas a alguns transtornos quanto a realização de vendas para determinados países. Para combater este ponto fraco, a empresa pretende alcançar as certificações através de outro projeto de diferente tipologia.

No entanto, após a realização de dois pedidos de pagamento, a empresa apresenta uma taxa de execução de 32,55%. Contudo, devido aos atrasos de pagamento dos incentivos por parte do AICEP, a empresa ainda não recebeu qualquer incentivo, continuando a aguardar o recebimento do reembolso das despesas apresentadas.

## **CONCLUSÃO**

As empresas de forma a diminuir a dependência em mercados domésticos, decidem dar início ao processo de internacionalização que lhes possibilita o acesso a outros mercados. A expansão do negócio além-fronteiras, possibilita a obtenção de economias de escala, o aumento da quota de mercado e posteriormente o aumento da competitividade. A internacionalização é um processo complexo que representa um grande desafio para as empresas e, por essa razão, corresponde a uma decisão de elevada relevância.

De forma a compreender a relevância do processo de internacionalização, surgiram duas teorias explicativas: a económica e a comportamental. Ambas desenvolvem uma teoria específica através da conjugação de diferentes conceitos e interligando os seus conteúdos com o objetivo de representar o processo da internacionalização.

A empresa antes de iniciar o processo deve ter atenção a fatores que são fulcrais à internacionalização. O protocolo de internacionalização deve começar por um planeamento, identificando os recursos e as competências intrínsecas à empresa que lhes confirmam vantagens competitivas no mercado internacional. Segue-se uma avaliação do mercado para onde se pretende internacionalizar. As empresas devem selecionar mercados de fácil acesso, com barreiras comerciais superáveis e onde os seus produtos/serviços tenham procura.

O modo de entrada nos mercados internacionais é outra decisão importante a tomar. A empresa deve optar pelo método concordante com o investimento que quer realizar e os riscos que está disposta a aceitar.

Quanto às PME, o modo de entrada mais frequente para entrar em outros mercados é a exportação, em parte justificado pelos apoios concedidos à expansão externa destas empresas.

Considerada como uma parceria entre Portugal e a Comissão Europeia surgiu o programa Portugal2020 que disponibiliza apoios financeiros visando o desenvolvimento económico, social e territorial de forma a estimular a economia portuguesa.

No caso do sistema de incentivo “Internacionalização de PME”, os apoios concedidos têm como objetivo o reforço da capacitação empresarial das PME através do desenvolvimento de processos de qualificação para a internacionalização.

O estágio desenvolvido na FNWAY Consulting foi uma mais valia para a formação profissional e pessoal. Este estágio permitiu a implementação de conceitos assimilados em contexto académico, mas concretamente, no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial foram implementados durante o estágio.

O trabalho em equipa, o pensamento crítico, a gestão do tempo e resolução de problemas foram as *skills* mais estimuladas ao longo do estágio. A equipa FNWAY foi incansável, com uma atitude extremamente profissional, demonstrando capacidade de interajuda e disponíveis para qualquer esclarecimento de dúvidas e conselhos pertinentes.

O ingresso na empresa foi marcado pela execução de projetos de financiamento no âmbito de internacionalização de PME e inovação produtiva.

Posteriormente, aquando o convite de integrar a equipa das candidaturas, foi possível aplicar conceitos adquiridos na unidade curricular do Mestrado em questão: Estratégia Empresarial (cadeia de valor, análise SWOT, análise da competitividade crítica e estratégia competitiva). No total, foram redigidas sete candidaturas em que, ao longo de um processo iterativo, estabeleceu-se contato com o cliente final, com vista a construir-se uma candidatura estrategicamente consensual.

Em resumo, esta etapa do estágio serviu para perceber quais os apoios financeiros disponíveis para ajudar as empresas no processo internacionalização e inovação, quais os critérios que têm de ser cumpridos, quais as metas a cumprir e como funciona o regime de pagamento dos incentivos

Uma proposta interessante para trabalhos futuros seria o estudo das razões que levam o AICEP a não cumprir com os prazos de pagamento dos incentivos nos projetos de “Internacionalização de PME e avaliar qual o impacto que os atrasos têm nas empresas promotoras de projetos de internacionalização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J., & Hanninen, H. (2005). Internationalization Handbook for the Software Business. Em *Centre of Expertise for Digital Media*.
- Alagheband, F. K., Rivard, S., Wu, S., & Goyette, S. (2011). An assessment of the use of transaction cost theory in information technology outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.04.003>
- Amdam, R. P. (2009). The internationalisation process theory and the internationalisation of Norwegian firms, 1945 to 1980. *Business History*, 51(3), 445–461. <https://doi.org/10.1080/00076790902844054>
- Bayar, Y. (2017). Greenfield and Brownfield Investments and Economic Growth: Evidence from Central and Eastern European Union Countries. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 63(3), 19–26. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2017-0015>
- Bellucci, C. F., Lavarda, R. B., & Roczanski, C. R. M. (2018). A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil. *REGPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 24–51. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.893>
- Bhaumik, S. K., & Gelb, S. (2005). Determinants of entry mode choice of MNCs in emerging markets: evidence from South Africa and Egypt,. *Emerging Markets Finance and Trade*, 41(2), 5–24. <https://doi.org/10.2139/ssrn.414220>
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O Prisma Da Internacionalização: Um Estudo De Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42–55.
- Botelho, J. M. M. (2015). *Internacionalização de empresas: contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização* (Master's Thesis: Universidade de Évora). Obtido de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/17794>
- Brito, C. M., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Buckley, P. J., & Strange, R. (2011). The Governance of the Multinational Enterprise:

- Insights from Internalization Theory. *Journal of Management Studies*, 48(2), 460–470. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00920.x>
- Cadogan, J.W. e Diamantopoulos, A. (1995). No Title Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41–60.
- Calia, P., & Ferrante, M. R. (2013). How do firms combine different internationalisation modes? A multivariate probit approach. Em *Review of World Economics* (Vol. 149). <https://doi.org/10.1007/s10290-013-0162-5>
- Canabal, A., & White, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17(3), 267–284. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.003>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011). *International Book* (15<sup>a</sup>). Obtido de <https://tranbaothanh.wordpress.com/2017/07/18/16-2b-mkt-qt-intl-mkt-info-thong-bao-1/>
- Cavusgil, S. Tamer, & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cavusgil, S T., & Knight, G. A. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8(1), 11–27.
- Chabowski, B. R., & Mena, J. A. (2017). A Review of Global Competitiveness Research: Past Advances and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 25(4), 1–24. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0053>
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796–820. <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>
- Comissão Europeia. (sem data-a). Apoio ao desenvolvimento económico. Obtido 19 de Junho de 2019, de [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds\\_pt](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_pt)
- Comissão Europeia. (sem data-b). Desenvolvimento rural 2014-2020. Obtido 19 de Junho de 2019, de [https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020\\_pt](https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020_pt)

- Comissão Europeia. (sem data-c). Fundo de Coesão. Obtido 19 de Junho de 2019, de [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/funding/cohesion-fund/](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/funding/cohesion-fund/)
- Comissão Europeia. (sem data-d). Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. Obtido 19 de Junho de 2019, de [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/funding/erdf/](https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/funding/erdf/)
- Comissão Europeia. (sem data-e). Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP). Obtido 19 de Junho de 2019, de [https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff\\_pt](https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff_pt)
- Comissão Europeia. (sem data-f). Fundo Social Europeu. Obtido 19 de Junho de 2019, de <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=pt>
- COMPETE 2020. (2015). Eixos. Obtido 19 de Junho de 2019, de <http://www.poci-competite2020.pt/eixos>
- Dal-Sato, F., Alves, J. N., Bule, A. E., & do Amarante, C. C. (2015). O processo de internacionalização da empresa de software TOTVS sob a ótica da abordagem comportamental. *Revista de Gestao USP*, 22(4), 493–508. <https://doi.org/10.5700/574>
- Dal-Soto, F., Alves, J. N., & Bulé, A. E. (2013). Análise do processo de internacionalização da IBQ Britanite sob a ótica da abordagem comportamental. *Revista Eletrónica de Negócios Internacionais*, 8(5), 81–102.
- Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). *Internatioanlization of SMEs* (1.<sup>a</sup> ed.). Gdansk University of Techonology.
- Diário da República. *Decreto-Lei nº 81/2017 de 30 de junho de 2017.* , (2017).
- Diário da República. (2018). *Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização, adotado pela Portaria nº 316/2018, de 10 de dezembro (1<sup>a</sup> série- N°237)*. 5664–5728.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163–190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)
- DUNNING, J. H. (1973). THE DETERMINANTS OF INTERNATIONAL PRODUCTION 1. *Oxford Economic Papers*, 25(3), 289–336. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041261>

- Ferreira, M. P., Reis, N., & Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa, Portugal: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2015). Abordagem Conceitual às Estratégias de Internacionalização sob Pressões Institucionais Duais para Legitimidade e Conformidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 440–460. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151377>
- Fowler, D. C. (2005). *Journal of Library Licensing*. 42(3–4), 177–197. <https://doi.org/10.1300/J111v42n03>
- Görg, H., Henry, M., & Strobl, E. (2008). Grant support and exporting activity. *Review of Economics and Statistics*, 90(1), 168–174. <https://doi.org/10.1162/rest.90.1.168>
- Gümüş, S., & Apak, S. (2011). Strategies of international growth in enterprises and strategic alliances. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 737–744. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.026>
- Heijltjes, M., Olie, R., & Glunk, U. (2003). Internationalization of top management teams in Europe. *European Management Journal*, 21(1), 89–97. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00156-1](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00156-1)
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. Obtido de [https://www.academia.edu/7682655/Global-marketing-a-decision-oriented-approach-svend-hollensen-fifth-edition-2011\\_1\\_1\\_](https://www.academia.edu/7682655/Global-marketing-a-decision-oriented-approach-svend-hollensen-fifth-edition-2011_1_1_)
- INE. (sem data). Empresas em Portugal - 2017. Obtido 24 de Junho de 2019, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=358541793&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358541793&PUBLICACOESmodo=2)
- INFORMA. (2019). Exportadoras em Portugal- Retrato do Tecido Empresarial. Obtido 25 de Junho de 2019, de <https://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2604>
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177–202. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180263>
- Javernick-Will, A. N. (2009). Organizational learning during internationalization: Acquiring local institutional knowledge. *Construction Management and Economics*,

- 27(8), 783–797. <https://doi.org/10.1080/01446190903117801>
- Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1977). the Internationalization Process of a Firm - a Model of Knowledge Foreign and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2011). Exploring strategy. Em *Organization Studies* (10ª). Pearson Education Limited.
- Kim, Y. Y., & Bhawuk, D. P. S. (2008). Globalization and diversity: Contributions from intercultural research. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 301–304. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.06.001>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691–716. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Kuivalainen, I., Kylaheiko, K., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2001). Knowledge-based view on internationalization and effect of product/service types. Em *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1109/picmet.2001.952032>
- Laranjeira, A. S. (2012). *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals* (Master's Dissertation, Universidade Católica Portuguesa Porto). Obtido de <https://repositorio-ucp.pre.rcaap.pt/handle/10400.14/12072>

- Love, J. H., & Máñez, J. A. (2019). Persistence in exporting: Cumulative and punctuated learning effects. *International Business Review*, 28(1), 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.08.003>
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 28–48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- Madanoglu, M., & Castrogiovanni, G. J. (2018). Franchising proportion and network failure. *Small Business Economics*, 50(4), 697–715. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9890-6>
- Marginean, S. (2015). Economic Globalization: From Microeconomic Foundation to National Determinants. *Procedia Economics and Finance*, 27(15), 731–735. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01055-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01055-2)
- Martins, R., Ferreira, M. A. S. P. V., Serra, F. R., Leite, A. L. da S., & Li, D. (2010). Transactions Cost Theory Influence in Strategy Research: A Review Through a Bibliometric Study in Leading Journals. *Journal of Strategic Management Education*, 6(3), 1–22.
- Mwiti, E., Ofafa, G. A., & Jagongo, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation : (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 64–88.
- Nesset, E. (2004). Exports and productivity in a small open economy: A causal analysis of aggregate Norwegian data. *Journal of Policy Modeling*, 26(1), 145–150. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2003.10.004>
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Paulo, L. M. G. (2016). *A Internacionalização das PME Portuguesas* (Master's Thesis: Universidade de Coimbra). Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/32480>
- Perez, M. (2019). Transaction Cost Perspectives on Cooperation: A Study of Hybrids Through Foundations Lobbying in the EU. *Voluntas*, 30(2), 408–421.

- <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9928-z>
- Pessali, H. F. (1999). Teoria dos Custos de Transação: Hibridismo Teórico?-Uma Apresentação aos Principais Conceitos e à Literatura Crítica. *Economia em Revista*, 8, 41–65.
- Pinto, M. A. da R. (2015). *As empresas e a sua internacionalização - o caso de três PME portuguesas* (Master's Thesis, Instituto Politécnico do Porto). Obtido de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7894>
- PORDATA. (2019). Balança comercial em % do PIB. Obtido 24 de Junho de 2019, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Balança+comercial+em+percentagem+do+PIB-2595-212016>
- Portugal 2020. (sem data). O que é o Portugal 2020. Obtido 19 de Junho de 2019, de <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020>
- Portugal 2020. (2018a). Aviso 31/SI/2018. Obtido 30 de Abril de 2019, de [http://www.poci-competite2020.pt/admin/images/Aviso\\_31\\_SI\\_2018\\_SI\\_Inov\\_Produtiva\\_vs\\_Corrigida.pdf](http://www.poci-competite2020.pt/admin/images/Aviso_31_SI_2018_SI_Inov_Produtiva_vs_Corrigida.pdf)
- Portugal 2020. (2018b). Aviso 32/SI/2018. Obtido 30 de Abril de 2019, de [http://www.poci-competite2020.pt/admin/images/20181211\\_Aviso\\_\\_32\\_2018-InternacionalizacaoPME-Novos\\_Exportadores.pdf](http://www.poci-competite2020.pt/admin/images/20181211_Aviso__32_2018-InternacionalizacaoPME-Novos_Exportadores.pdf)
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 528. <https://doi.org/10.1504/ijbg.2015.072535>
- Rugman, A. M. (1981). A test of internalization theory. *Managerial and Decision Economics*, 2(4), 211–219. <https://doi.org/10.1002/mde.4090020402>
- Scholte, J. A. (2008). Defining globalisation. *World Economy*, 31(11), 1471–1502. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.01019.x>
- Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
- Simões, A. C. C. (2010). *Internacionalização da empresas portuguesas: Processos e*

- Destinos* (Master's Thesis: Universidade Técnica de Lisboa). Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2930>
- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 5–8.
- Trigo, V., Calapez, T., & Santos, M. da C. (2009). SMEs and internationalization: An empirical study of SMEs in Portugal. *Economia e Sociedade*, 14(3), 9–24.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Watson, A., & Johnson, R. (2010). Managing the franchisor-franchisee relationship: A relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 51–68. <https://doi.org/10.1080/10466690903436305>
- Welcher, T. (2019). A new way to look at an old problem: International joint venture partner selection via constrained systematic search. *Business Horizons*, 62(2), 199–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.011>
- Westwood, J. (2013). *Iniciação à Exportação*. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. Obtido de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/466942>