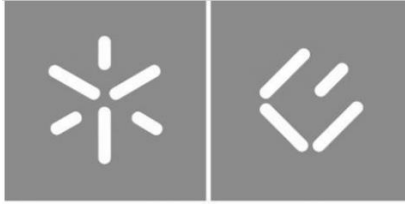


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina de Moura Matoso Carreta

**Processo de Internacionalização de uma
PME: o caso do Grupo Érre**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina de Moura Matoso Carreta

**Processo de Internacionalização de
uma PME: o caso do Grupo Érre**

Relatório de Estágio

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professor Doutor José Carlos Pinho

julho de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-Não Comercial
CC BY-NC

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor José Carlos Pinho, pelo profissionalismo de excelência e apoio na orientação e concretização do presente relatório.

Ao Grupo Érre, grata pela oportunidade de estágio. Um obrigada a toda a equipa, em particular ao departamento internacional e à URock.

À minha mãe, Dina, eterno porto de abrigo e fonte de amor incondicional, agradeço por tudo. Se hoje cheguei aqui foi pelo teu apoio, compreensão e incentivo. Obrigada por seres o meu maior exemplo, e pelas lições de vida que brotam sem fim.

Aos meus irmãos, Sara e Miguel, pessoas mais especiais da minha vida e que amo imensuravelmente, obrigada por estarem sempre lá e por me entenderem como ninguém. Que continuemos a crescer juntos num caminho eternamente paralelo.

Ao meu pai, Pedro, que me ensinou a sonhar, e ao Juan, que me incentivou ao empenho, obrigada pelo apoio ao longo dos anos e pela afeição infinda.

Ao meu padrinho e madrinha, Marco e Célia, que sempre foram e serão como segundos pais, agradeço por todo o amor e presença ao longo da minha vida. O vosso exemplo de dedicação incansável é ímpar. Ao meu primo, David, que prima pelos seus múltiplos talentos, obrigada pelo amor e fonte de entusiasmo constantes. Agradeço ainda ao meu Tio Gi pelo humor e bravura inigualáveis, e Nelita pela presença e sorriso sereno.

Ao meu avô, António, agradeço por ser o maior exemplo que um líder deve ser. O seu amor e conselhos serão uma presença eterna em qualquer caminho que siga. À minha avó Zulmira, agradeço pelo carinho e por ter utilizado o seu caminho na Terra, ainda que curto, para ensinar o que é amor e empatia a quem hoje nos transmite. Aos meus avós, Marcelina e Joaquim, que sempre se destacarão pela sua mentalidade moderna, agradeço pelo apoio e por me incentivarem a chegar mais longe.

Aos meus amigos Bestiais, responsáveis pela minha inesquecível experiência universitária, obrigada por todo o apoio e amor, e por me aceitarem tal como sou.

À Cláudia e João, amigos de infância que levo para a vida, quero agradecer pelo amor incondicional e por saber que poderei sempre contar com vocês.

A toda a minha família e amigos, obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Processo de internacionalização de uma PME: O caso do Grupo Érre

RESUMO

A expansão das atividades empresariais além das fronteiras nacionais tem se tornado uma realidade cada vez mais evidente. A globalização e as limitações do mercado interno têm impulsionado as empresas a adotar estratégias de internacionalização como forma de garantir a sua sustentabilidade e enfrentar as demandas do mercado.

É neste contexto que a internacionalização das pequenas e médias empresas (PMEs), é vista como uma estratégia fundamental para impulsionar não só o seu crescimento, mas também para contribuir no desenvolvimento dos países e economias em que estão inseridas.

O presente relatório visa contribuir para o conhecimento sobre a internacionalização de empresas, através da análise de conceitos como: teorias de internacionalização, motivações para a expansão, modos de entrada em novos mercados, programas de financiamento da União Europeia e possíveis barreiras à entrada noutros mercados.

Após a análise dos temas mencionados, o presente relatório tem como objetivo examinar as estratégias e processos de internacionalização do Grupo Érre, dando especial ênfase à sua candidatura ao programa *Innowwide*, com o Senegal como país-alvo.

Palavras-chaves: estratégia, financiamento, internacionalização, modos de entrada, PME.

ABSTRACT

The expansion of business activities beyond national borders has become an increasingly evident reality. Globalization and the limitations of the domestic market have driven companies to adopt internationalization strategies to ensure their sustainability and meet market demands.

In this context, the internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) is seen as a fundamental strategy not only to boost the company growth but also contribute to the development of the economies in which they operate.

The present report aims to contribute to the understanding of the process of internationalization and in an effort to better understand these concepts, the following matters will be explored: theories of internationalization, motivations for expansion, modes of entry into new markets, European Union funding programs, and potential barriers to market entry.

Upon concluding the analysis of these topics, this report will seek to understand the strategy and processes of internationalization employed by Grupo Érre, with a particular emphasis on their application to Innowide's funding program, with Senegal as the target country.

Keywords: entry modes, funding, internationalization, SME, strategy.

Índice

AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E DE SIGLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e justificação do tema	1
1.2. Problema, Objetivos do Estudo e Questões de Partida	1
1.3. Estrutura do Trabalho	2
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Pequenas e Médias Empresas (PMEs)	3
2.2. Internacionalização	4
2.3. Teorias da Internacionalização	5
2.3.1. Modelo de Uppsala	5
2.3.2. Paradigma Eclético de Dunning	7
2.3.3. Modelo de Redes	8
2.3.4. Born Globals	9
2.4. Motivações para a internacionalização	10
2.4.1. Motivações pró-ativas para internacionalizar	10
2.4.2. Motivos reativos para internacionalizar	11
2.5. Modelos de análise do ambiente interno e externo da empresa	11
2.6. Estratégias de entrada no mercado estrangeiro	12
2.6.1. Exportações	13
2.6.2. Licenciamento e Franchising	14
2.6.3. Contratos chave-na-mão	15
2.6.4. Contrato de Produção e Contrato de Gestão	15
2.6.5. Parcerias ou alianças estratégicas	16
2.6.6. <i>Joint-ventures</i>	17
2.6.7. Investimento Estrangeiro Direto - Filial, Sucursal, Subsidiária integral, Aquisição	18

2.7. Fatores a ter em conta no processo de decisão	19
2.8. Programas de financiamento da União Europeia	20
2.9. Barreiras à internacionalização.....	21
3. METODOLOGIA	24
3.1. Apresentação do Grupo Érre	25
3.1.1. Empresas que constituem o Grupo Érre	25
3.2. Atividades realizadas no estágio curricular	26
3.3. Internacionalização: Países-Alvo.....	27
3.4. Plano de Internacionalização.....	28
3.5. Apoio de programas de financiamento.....	28
3.5.1 Programa de Financiamento – Horizon Europe.....	29
3.5.2. Programa de Financiamento – Interreg	32
3.5.3. Programa de Financiamento – Eureka	32
3.6. Projeto Innowwide.....	33
3.6.1. Processo de candidatura da LRB ao Innowwide	36
4. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	41
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

LISTA DE ABREVIATURAS E DE SIGLAS

€ - Euro

% - Percentagem

ANI - Agência Nacional de Inovação

CEO - Chief Executive Officer

DGAE - Direção-Geral das Atividades Económicas

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

JV - Joint-ventures

O.L.I. - Ownership-Location-Internalization

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PESTEL – Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais

PI - Propriedade intelectual

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UE - União Europeia

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da estrutura organizacional do Grupo Érre	26
Figura 2 - Estrutura do Programa Horizon Europe	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT do Senegal.....	37
Tabela 2. Tópicos das questões e respostas na proposta de projeto	38

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e justificação do tema

O interesse pelo processo de internacionalização de PMEs, deve-se à sua atual relevância face à necessidade das empresas garantirem a sua sustentabilidade e se expandirem para novos mercados, num contexto de globalização.

As operações de cariz externo têm vindo a ser um dos principais componentes da economia mundial. Esta internacionalização é típica da globalização, a qual é sinónimo de inúmeras oportunidades de expansão. Assim, tem-se verificado que os mercados nacionais dão cada vez mais relevância ao mercado global e, neste sentido, têm criado dinâmicas que facilitam as trocas internacionais e o surgimento de novos atores e modelos de negócios propícios à internacionalização (Islam et al., 2019).

É neste enquadramento que nasce a vontade de internacionalização do Grupo Érre, no qual foi realizado o estágio curricular. Enquanto grupo de empresas que visa a inovação e procura de novas oportunidades de mercado, um dos seus principais objetivos é a expansão além-fronteiras.

1.2. Problema, Objetivos do Estudo e Questões de Partida

É no contexto mencionado, que surge o problema a ser abordado ao longo deste relatório: De que modo decorrerá o processo de internacionalização do Grupo Érre?

Tendo em conta este problema emergem como objetivos de estudo: compreender e analisar os fatores determinantes da internacionalização de empresas, bem como as estratégias de entrada no mercado estrangeiro mais adequadas, para assim perceber os passos seguidos pelo Grupo Érre na sua internacionalização.

Considerando os objetivos expostos, torna-se relevante dar respostas às seguintes questões de partida:

- Quais são os fatores que influenciam a necessidade ou vontade de internacionalizar uma empresa?
- Quais são as estratégias a seguir para a entrada em mercados estrangeiros?

- Que estratégia será adotada pelo Grupo Érre no seu processo de internacionalização?

1.3. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em 5 partes.

A primeira parte apresenta a introdução, o enquadramento, a justificação do tema, o problema, os objetivos do trabalho, as questões de partida e a estrutura do trabalho.

Para alcançar os objetivos estipulados é fundamental uma revisão de literatura, a qual é desenvolvida ao longo da segunda parte do relatório. Esta revisão foca-se: no conceito de PME e internacionalização; nas teorias da internacionalização e motivações para que esta ocorra; nos modelos de análise do ambiente interno e externo, com especial enfoque na análise SWOT e PESTEL; e nas estratégias de entrada no mercado estrangeiro. Nesta parte do trabalho ainda são abordados: alguns dos programas de financiamento da EU e barreiras naturais e artificiais à internacionalização.

A terceira parte do relatório refere-se às opções metodológicas e métodos de recolha de dados, subjacentes à elaboração do presente estudo. Seguindo-se o enquadramento da empresa em estudo, tarefas realizadas nesta, e o seu processo de internacionalização.

Na quarta parte procede-se à apresentação das conclusões obtidas e à exposição de algumas das limitações deste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Pequenas e médias empresas, PMEs, são empresas de tamanho reduzido, caracterizadas por terem um número limitado de funcionários, faturação e ativos, em comparação com grandes corporações. Os critérios variam de país para país, mas em Portugal a definição oficial do conceito de PME é baseada nos critérios estabelecidos pela Comissão Europeia. Deste modo, uma empresa é considerada uma PME se tiver menos de 250 funcionários, um volume de negócios anual não superior a 50 milhões de euros ou um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros (DGAE, 2021).

As PMEs desempenham um papel fundamental na economia portuguesa. De acordo com dados da Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE, 2021), as PMEs representam a maioria das empresas em Portugal, correspondendo a cerca de 99,9% do tecido empresarial do país. Além disto, as PMEs são responsáveis por uma parcela significativa dos postos de empregos gerados, contribuindo para a redução do desemprego e o crescimento económico sustentável.

Estas empresas têm uma presença abrangente em diversos setores da economia, desde o comércio e serviços até a indústria e a agricultura. Muitas PMEs são altamente inovadoras e estão na vanguarda da pesquisa e desenvolvimento dos seus setores, demonstrando uma capacidade de adaptação e agilidade que permitem responder rapidamente a mudanças e a oportunidades emergentes (Bijaoui, 2017).

Contudo, devido ao seu tamanho reduzido, as PMEs podem ser mais suscetíveis a serem afetadas por mudanças no ambiente económico e conjuntural. Deste modo, é essencial que os diferentes Estados Membros da União Europeia (UE) adotem abordagens coesas e unificadas para enfrentar estes desafios e apoiar as PMEs. Assim, no âmbito da política empresarial, é crucial promover as melhores práticas e, ao mesmo tempo, criar condições favoráveis para o desenvolvimento sustentável do empreendedorismo, da inovação, da digitalização e da internacionalização das PMEs (Hegge, 2018).

Um aspeto de alto relevo é a questão do financiamento das PMEs, sendo necessário encontrar formas inovadoras de apoio económico que sirvam como alternativa aos tradicionais empréstimos bancários. Assim sendo, têm surgido sistemas de incentivos e

instrumentos de financiamento, disponíveis por meio de Fundos Estruturais e Programas e Fundos Comunitários, que são destinados a promover a inovação, o empreendedorismo e a expansão para outros mercados. (Hegge, 2018)

Podemos concluir assim que as PMEs são essenciais para a sustentabilidade económica e que é fundamental que haja apoios financeiros para que estas possam expandir as suas operações e internacionalizar-se.

2.2. Internacionalização

A internacionalização é um conceito que se refere ao processo pelo qual as empresas expandem as suas atividades e operações para além das fronteiras nacionais, procurando oportunidades noutros países. É um passo estratégico que envolve a entrada em mercados internacionais por diversos meios, tais como: exportações ou estabelecimento de filiais (Costa et al., 2018).

Essa expansão para outros mercados pode beneficiar significativamente as PMEs, podendo destacar-se como vantagens da internacionalização:

- **Acesso a novos mercados:** ao diversificar a sua base de clientes e expandir para regiões com procura crescente, as PMEs podem aumentar as suas oportunidades de venda e reduzir a sua dependência de um único mercado doméstico, havendo um crescimento sustentável a longo prazo (Dominguez & Mayrhofer, 2017).
- **Maior visibilidade:** oportunidade de maior visibilidade e reconhecimento da marca a nível internacional (Segura et al., 2016).
- **Aproveitar vantagens competitivas:** ao internacionalizar é possível beneficiar de vantagens competitivas específicas de determinados mercados. Isto pode incluir acesso a recursos naturais, mão de obra qualificada, tecnologias avançadas, incentivos fiscais, uma posição geográfica estratégica, entre outros (Dominguez, 2018).
- **Aprendizagem e inovação:** a internacionalização proporciona a oportunidade de aprender com novos mercados, culturas e práticas empresariais. Esta aprendizagem contínua pode impulsionar a inovação interna e aprimorar a qualidade dos produtos, serviços e processos das PMEs (Cavusgil et al., 2017).

- Redução de riscos e diversificação: a diversificação geográfica reduz a exposição das PMEs a riscos específicos do mercado doméstico, minimizando os impactos de flutuações económicas, mudanças regulatórias, sazonalidade e outros fatores que possam afetar negativamente um único mercado. Isto proporciona uma maior estabilidade financeira e resiliência empresarial (Segura et al., 2016).

Em conclusão, a internacionalização tem sido uma prática em crescimento e permite que as empresas expandam os seus negócios e aproveitem as oportunidades globais (Buckley, 2015).

2.3. Teorias da Internacionalização

As teorias de internacionalização oferecem perspetivas diferentes sobre o processo de internacionalização de empresas, levando em consideração fatores como recursos, vantagens competitivas, redes de relacionamento, fases de internacionalização e abordagens estratégicas. O estudo destas teorias contribui para uma compreensão mais aprofundada dos desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas na busca de mercados internacionais (Andersen, 2014).

2.3.1. Modelo de Uppsala

Durante os anos 70, um grupo de pesquisadores suecos da Escola de Uppsala - Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975; Johanson e Vahlne em 1977 - concentrou o seu interesse no processo de internacionalização das empresas suecas e desenvolveram um modelo de escolha de mercados e modo de entrada das empresas ao expandirem para o exterior (Wach, 2021).

Os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões no processo de internacionalização observados nas empresas suecas e observaram, em primeiro lugar, que as empresas pareciam iniciar as suas operações no exterior em mercados próximos e gradualmente penetravam mercados mais distantes. Segundamente, verificou-se que as empresas entravam em novos mercados por meio de exportações, sendo raro as empresas entrarem em novos mercados com as suas próprias organizações de vendas ou subsidiárias de produção. Deste modo, supõe-se que a internacionalização de uma empresa se desenvolve passo a passo em estágios incrementais (Oliveira et al., 2018).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) distinguem quatro modos diferentes de entrar num mercado internacional, em que cada fase sucessiva representa um grau mais elevado de envolvimento internacional e comprometimento com o mercado:

- Fase 1: Sem atividades regulares de exportação (exportação esporádica).
- Fase 2: Exportação por meio de intermediários independentes do país destino.
- Fase 3: Estabelecimento de filiais de vendas no mercado estrangeiro.
- Fase 4: Estabelecimento de unidades de produção no mercado estrangeiro.

As atividades internacionais requerem tanto conhecimento geral quanto conhecimento específico de mercado. Assume-se que o conhecimento específico seja adquirido principalmente por meio da experiência e tempo nesse mercado, pelo que quanto melhor o conhecimento sobre um mercado, mais forte é o comprometimento para com o mesmo (Schweizer & Vahlne, 2022).

O termo distância psíquica é definido em termos de fatores como diferenças de idioma, cultura e sistemas políticos, que perturbam o fluxo de informações entre a empresa e o mercado. Segundo esta teoria, as empresas iniciam a internacionalização indo para os mercados que podem compreender com mais facilidade, ou seja mercados com menor distância psíquica. Nessas regiões, as empresas identificarão oportunidades mais facilmente e a incerteza percebida do mercado será mais baixa. A nível geográfico nota-se que no início do processo de internacionalização as empresas tendem a exportar para países que estão a menor distância, e que ao longo do tempo vão gradualmente aumentando a distância para a qual expandem as suas operações (Arvidsson & Arvidsson, 2019).

O comprometimento adicional com o mercado geralmente ocorrerá em pequenos passos incrementais, tanto na dimensão de comprometimento com o mercado quanto na dimensão geográfica. No entanto, existem exceções. Em primeiro lugar, as empresas que possuem grandes recursos enfrentam pequenas consequências dos seus compromissos e podem dar passos maiores na internacionalização. Em segundo lugar, quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento relevante de mercado pode ser adquirido de outras formas além da experiência. Por fim, quando a empresa possui considerável experiência em mercados com condições semelhantes, pode ser capaz de generalizar essa experiência para outros mercados (Johanson e Vahlne, 1990).

2.3.2. Paradigma Eclético de Dunning

No Paradigma Eclético de Dunning (1988), a palavra "eclético" representa a ideia de que uma explicação completa das atividades transnacionais das empresas precisa de se basear em várias vertentes de teoria económica, sendo discutida a importância de três variáveis nas decisões de expansão para o estrangeiro.

De acordo com Dunning, a propensão de uma empresa se envolver em investimento direto no estrangeiro aumenta se o paradigma *Ownership-Location-Internalization* (O.L.I), for satisfeito:

- Vantagens específicas de propriedade (O): são vantagens específicas de uma empresa em particular. Podem consistir em ativos intangíveis, como *know-how*, ou tangíveis. Por exemplo, uma empresa que possui instalações de produção estrangeiras possui maiores vantagens de propriedade em comparação com empresas de outras nacionalidades.
- Vantagens de localização (L): deve ser lucrativo para a empresa continuar a utilizar esses ativos em mercados estrangeiros, levando em consideração os recursos produtivos (trabalho, energia, materiais, componentes, canais de transporte e comunicação) disponíveis nesses mercados. Caso contrário, os mercados estrangeiros seriam servidos por meio de exportações.
- Vantagens de internalização (I): deve ser mais lucrativo para a empresa utilizar as suas vantagens em vez de as vender, ou o direito de as usar, a uma empresa estrangeira. Ou seja, verificar-se se é mais benéfico ser a própria empresa a utilizar a vantagem de propriedade relativamente à de uma solução de mercado.

Assim, verifica-se que se só há vantagem de propriedade a empresa, por norma, apenas exporta desde o seu país de origem. Se houver vantagens de propriedade e de localização, a empresa pode optar por licenciar ou recorrer a franchisings. Se tem as 3 vantagens, “propriedade, localização e internalização”, a empresa escolhe internacionalizar via investimento direto estrangeiro (IDE) (Narula, 2010).

2.3.3. Modelo de Redes

O Modelo de Redes reconhece que as empresas não operam isoladamente, estando inseridas num contexto de ligações e relacionamentos com outras empresas, instituições e atores relevantes. A rede de negócios é organizada pela disposição e capacidade de cada ator em se envolver num relacionamento de troca com algum dos outros atores na rede. Estes atores estão ligados uns aos outros por meio de diversos laços: técnicos, sociais, cognitivos, administrativos, legais, económicos, entre outros. Verifica-se ainda que as redes são estruturas dinâmicas e em constante evolução, pelo que qualquer ator na rede pode estabelecer novos relacionamentos ou romper os antigos, modificando deste modo a sua estrutura (Iheanachor & Ozegbe, 2021).

Os laços formados nas redes traduzem-se em interdependência entre as empresas, de modo que as fraquezas e forças de cada empresa dependem não só dos seus próprios recursos e capacidades, como também dos recursos e capacidades das outras empresas envolvidas na rede. Uma empresa obtém acesso a esses recursos externos por meio das suas posições nas redes e que o desenvolvimento de posições leva tempo e depende da acumulação de recursos e conexões (Ratajczak-Mrozek, 2012).

Entrar numa rede a partir de fora requer que outros atores estejam motivados a interagir, o que exige recursos e pode exigir que várias empresas façam adaptações às suas formas de realizar negócios. A entrada da empresa num mercado estrangeiro ou numa rede pode ser o resultado de iniciativas de interação tomadas por outras empresas que são insiders na rede no país específico. Verifica-se ainda que os relacionamentos de uma empresa numa rede doméstica podem ser usados como pontes para outras redes noutros países (Johanson & Kao, 2010).

Ao entrar numa rede, o processo de internacionalização da empresa tende a progredir mais rapidamente, mas o nível de internacionalização da rede em que a empresa opera e o nível de internacionalização da própria empresa, são fatores essenciais para o desenvolvimento. Ou seja, o sucesso de uma empresa ao entrar num novo mercado está relacionado com a sua posição na rede e com as características dessa rede em si. Quando uma empresa e as suas redes já estão internacionalizadas há maior oportunidade para uma cooperação vantajosa para todas as partes envolvidas (Nooshabadi & Özşahin, 2017).

Em conclusão, este modelo enfatiza a importância de desenvolver interações com outros atores e caracteriza o processo de internacionalização como sendo determinado pelo estabelecimento de contactos e ligações com outros atores. Assim, o grau de internacionalização da empresa é refletido pela extensão em que ocupa determinadas posições em redes e o grau de importância e integração dessas posições (Ratajczak-Mrozek, 2012).

2.3.4. Born Globals

Nos últimos anos, pesquisas identificaram um número crescente de empresas que não seguem o padrão tradicional de etapas de internacionalização. Em contraste, estas empresas visam mercados internacionais ou até mesmo o mercado global desde a sua criação, denominando-se *born globals*. Assim, são empresas que se globalizam rapidamente sem um longo prazo prévio doméstico ou de internacionalização. (Oviatt & McDougall, 1994).

Por norma, as *born globals* devem escolher uma área de negócios com uma adaptação mínima e homogênea do *mix* de marketing. Usualmente, estas pequenas empresas não podem adotar uma abordagem multi-doméstica como as grandes empresas, não possuindo escala operacional suficiente por todo o mundo. Para além disto, estas empresas podem estar vulneráveis ao dependerem de um único produto (mercado de nicho) que têm de comercializar nos mercados-líderes primeiro. Estes mercados são essenciais para um amplo e rápido acesso ao mercado, o que é relevante porque estas empresas frequentemente incorrem em custos altos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) fixos, que ocorrem antecipadamente, antes das vendas serem realizadas. Como esse é o principal fator que influencia a escolha do mercado inicial, a importância da distância psíquica como critério de seleção de mercado é reduzida, pelo que o foco das empresas é aproveitar rapidamente o crescimento para cobrir os custos iniciais (Knight & Liesch, 2016).

Por fim, a concorrência para uma *born global* típica é muito intensa e os seus produtos podem tornar-se obsoletos rapidamente. Se uma empresa deseja aproveitar ao máximo o potencial de mercado pode ter de penetrar simultaneamente todos os principais mercados, maximizando as suas oportunidades de crescimento e evitando ficar atrás da concorrência. (Åijö et al., 2005).

Em conclusão, estas teorias de internacionalização são essenciais à compreensão dos processos de expansão das empresas para mercados estrangeiros, fornecendo informação fundamental para o desenvolvimento de estratégias de internacionalização bem-sucedidas. Surge neste contexto a necessidade de avaliar quais as principais motivações que levam uma empresa a se internacionalizar.

2.4. Motivações para a internacionalização

A expansão internacional de uma empresa não decorre a menos que existam estímulos a esta, pelo que é essencial entender estas motivações. Czinkota (2013) propõe dois tipos de motivações para a internacionalização: os motivos pró-ativos, que representam incentivos internos para mudanças estratégicas, ou seja, as empresas internacionalizam-se por vontade própria. Já os motivos reativos, aplicam-se quando empresas são influenciadas ou forçadas a responder às mudanças ambientais, através da internacionalização.

2.4.1. Motivações pró-ativas para internacionalizar

Um motivo pró-ativo relevante são as vantagens de lucro no mercado internacional. A expansão para o mercado internacional pode oferecer oportunidades exponenciais de lucro para empresas com produtos únicos ou vantagens competitivas distintas. Ao procurar economias de escala para reduzir custos, muitas empresas optam por vender os seus produtos no exterior e por aproveitar a mão-de-obra e matérias-primas mais acessíveis e baratas. Essas vantagens de custo no exterior podem impulsionar a eficiência e rentabilidade da empresa. Internacionalizar é ainda uma forma eficiente de reduzir as flutuações sazonais do lucro e de alargar a base de clientes e de parceiros (Hollensen, 2012).

A informação exclusiva é outro motivo pró-ativo para entrar nos mercados internacionais. Esta motivação refere-se a conhecimentos que a empresa possa ter sobre clientes estrangeiros, mercados ou situações de mercado e que não são conhecidos por outras empresas, podendo assim trazer vantagem competitiva (Kubíčková et al., 2014).

Outro incentivo à internacionalização são os benefícios fiscais que alguns países concedem a empresas que expandem os seus negócios para o exterior, o que pode reduzir os custos operacionais e aumentar a lucratividade da empresa. Além disto, quanto menos avessa

ao risco for a gestão, mais provável é que surja um impulso da gerência para motivar a internacionalização. (Rodriguez et al., 2010).

2.4.2. Motivos reativos para internacionalizar

Um dos principais motivos reativos para a internacionalização é a pressão da concorrência. Por exemplo, as empresas podem temer perder para empresas que beneficiaram das economias de escala alcançadas pelas atividades no mercado internacional. (Senik et al., 2010).

Para além disto, se uma empresa tem superprodução pode ter de se expandir para vender o excesso de mercadoria que já não é desejada no mercado interno. (Nooshabadi & Özşahin, 2019.) Uma empresa pode também ter de se internacionalizar se sofrer um declínio no mercado interno, o que inclui tanto uma redução no volume de vendas quanto na quota de mercado (Kubíčková et al., 2014).

A empresa pode precisar de recursos e conhecimentos críticos que não estejam disponíveis no mercado interno sendo, portanto, forçada a procurá-los noutros mercados. A empresa pode ainda ter de se internacionalizar por arrastamento, sendo que quando um ou mais dos seus clientes vão para outro país a empresa entra nesse mercado com o objetivo de os continuar a acompanhar (Hollensen, 2012).

2.5. Modelos de análise do ambiente interno e externo da empresa

Tendo a empresa estabelecido razões para se internacionalizar, surge a necessidade de compreender o ambiente interno da empresa e o ambiente externo à empresa. Através da análise destes, podemos melhor entender o que deve ser mudado ou adaptado dentro da empresa e qual o local para o qual se deve expandir, de modo a potencializar as componentes da empresa e do ambiente que a rodeia. Existem diversos modelos de análise destes ambientes. Dois dos modelos mais comuns são: a Análise SWOT e a Análise PESTEL (Wheelen et al., 2017).

A Análise SWOT é uma técnica de gestão que permite prever e analisar os cenários internos e externos em que uma empresa está inserida, identificando as forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças ao negócio. Assim, ao realizar uma análise SWOT, a empresa identifica os seus pontos fortes internos, como competências distintas e recursos valiosos, e

as suas fraquezas internas, como falta de recursos ou competências limitadas. A análise SWOT também examina as oportunidades externas, como tendências de mercado favoráveis ou novos segmentos de clientes, e as ameaças externas, como forte concorrência ou mudanças regulatórias. Com base nessa análise, as empresas podem desenvolver estratégias para capitalizar as suas forças, mitigar as suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças, visando melhorar sua posição competitiva e alcançar os seus objetivos de internacionalização (Sarsby, 2016).

A análise PESTEL, é uma técnica de gestão que permite avaliar e calcular mudanças políticas, económicas, socioculturais, tecnológicas, ecológicas e legais no contexto empresarial. O modelo PESTEL verifica o impacto que o ambiente externo pode ter na empresa e nos seus produtos e serviços. Estes fatores externos podem ser por exemplo: mudanças nas políticas governamentais, flutuações económicas, tendências sociais, avanços tecnológicos e questões ambientais. Ao analisar esses elementos, as empresas podem melhorar as suas estratégias de negócio e tomar decisões informadas para se adaptarem ao ambiente externo (Çitilci & Akbalık, 2020).

2.6. Estratégias de entrada no mercado estrangeiro

Se após verificar o ambiente interno e externo da empresa, se avançar com a decisão de internacionalização, é necessário decidir uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro. De acordo com Pan e Tse (2000), os modos de entrada no mercado podem ser classificados em duas categorias: *equity* e *non-equity*.

Os modos de entrada da categoria *equity* envolvem algum tipo de investimento direto na empresa ou ativos no mercado estrangeiro. Isto pode incluir aquisições, fusões, *joint ventures* (JV) ou estabelecimento de filiais e subsidiárias. Nesta categoria há, geralmente, maior controlo e participação nos lucros, mas também pode apresentar maior risco e investimento financeiro (Daniels et al., 2007).

Por outro lado, modos de entrada *non-equity* não envolvem participação no capital social nem requerem que as empresas detenham propriedade. Exemplos de modos *non-equity* incluem exportação, licenciamento, franchising e contratos de distribuição. Estes modos podem oferecer menor risco e investimento financeiro, mas também podem limitar o controlo sobre as operações e a participação nos lucros (Daniels et al., 2007).

A seleção entre modos de entrada *equity* e *non-equity* depende de vários fatores, tais como: objetivos estratégicos, recursos disponíveis, riscos e legislações do mercado-alvo. Cada estratégia de entrada no mercado tem vantagens e desvantagens, pelo que as empresas devem avaliar quais são os modos de entrada que mais se adequam às suas capacidades, modelos de negócio, objetivos e produtos (Grünig & Morschett, 2018).

Alguns dos diferentes modos de entrada em mercados estrangeiros são explorados de seguida.

2.6.1. Exportações

A exportação é a comercialização e venda direta para outro país de bens produzidos internamente. A exportação é um método tradicional e bem estabelecido de chegar aos mercados estrangeiros. Como não exige que os bens sejam produzidos no país de destino, nenhum investimento em instalações de produção estrangeiras é necessário (Cacciolatti & Lee, 2015).

Embora seja de risco relativamente baixo, a exportação acarreta custos substanciais e controlo limitado. Os exportadores normalmente têm pouco controlo sobre a comercialização e distribuição dos seus produtos, enfrentam altas taxas de transporte e possíveis tarifas, e pagam aos distribuidores por variados serviços. Além disso, exportar não confere à empresa experiência em primeira mão para se estabelecer numa posição competitiva no exterior e dificulta a adaptação de produtos e serviços às preferências locais (Robles & Jauregui, 2017).

Assim, verifica-se que as exportações são, normalmente, a forma mais fácil de entrar num mercado internacional e, portanto, a maior parte das empresas inicia a sua expansão internacional usando este modelo de entrada. Muitas empresas exportam principalmente para países que estão perto das suas instalações devido aos custos de transporte mais baixos e à maior similaridade cultural. Como o custo de exportação é menor do que o dos outros modos de entrada, as pequenas empresas provavelmente usarão a exportação como principal forma de colocar os seus produtos em mercados estrangeiros (Franco & Maggioni, 2022).

Dentro do modo de entrada das exportações pode ainda distinguir-se: exportações diretas e indiretas.

Exportações diretas ocorrem quando uma empresa vende os seus produtos ou serviços diretamente a clientes estrangeiros. Nesse caso, a empresa assume a maioria das operações do processo de exportação, desde a produção até a entrega ao cliente final no exterior. Isto envolve o estabelecimento de canais de distribuição, negociação de contratos de vendas internacionais, lidar com questões logísticas, como transporte e seguro, e lidar com questões aduaneiras e documentação de exportação. As exportações diretas permitem que a empresa tenha maior controlo sobre o processo de exportação, incluindo preço, relacionamento com o cliente e posicionamento de mercado. Também pode levar a uma maior margem de lucro, já que a empresa tem maior responsabilidade e controlo sobre todas as etapas do processo (Ahn et al., 2011).

Já as exportações indiretas ocorrem quando uma empresa utiliza intermediários ou agentes para realizar a venda de seus produtos ou serviços no mercado estrangeiro. Neste caso, a empresa exportadora não lida diretamente com o cliente estrangeiro, fornecendo os seus produtos ao intermediário, que será responsável por comercializá-los no mercado externo. As exportações indiretas podem facilitar o acesso a mercados estrangeiros, especialmente quando a empresa não possui conhecimento ou recursos para lidar diretamente com o mercado externo. Os intermediários locais podem ter conhecimento especializado do mercado, contactos e uma infraestrutura estabelecida para distribuir e vender os produtos da empresa exportadora. No entanto, a empresa exportadora tem menor controlo sobre o processo de exportação (Ahn et al., 2011).

2.6.2. Licenciamento e Franchising

Uma empresa que deseja entrar no mercado internacional rapidamente, assumindo riscos financeiros e riscos jurídicos limitados, pode considerar acordos de licenciamento com empresas estrangeiras. O licenciamento é um modo de entrada em mercados estrangeiros no qual uma empresa (a licenciadora) concede a outra empresa (a licenciada) o direito de usar a sua propriedade intelectual (PI), como marcas registadas, patentes, *know-how*, técnicas de fabrico, entre outras, em troca de royalties. Nesse modelo, a empresa licenciadora mantém a propriedade dos direitos de PI, enquanto a empresa licenciada obtém o direito de produzir e comercializar produtos ou serviços usando esses direitos (Cavusgil et al., 2017).

Uma vez que é necessário pouco investimento por parte do licenciante, o licenciamento tem o potencial de proporcionar um grande retorno do investimento, reduzindo custos e envolvendo riscos limitados. No entanto, como o licenciado produz e comercializa o produto, os retornos potenciais das atividades de fabricação e marketing podem ser perdidos (Johnson et al., 2019).

Outra forma de expandir para o exterior é através de franchisings. Sob um contrato de franchising internacional, uma empresa (o franqueador) concede a uma empresa estrangeira (o franqueado) o direito de usar a sua marca, explorar os seus produtos ou serviços e adotar os seus métodos de produção, em troca de compensação financeira. O franqueado é responsável por todas as operações, mas concorda em operar de acordo com o modelo de negócios estabelecido pelo franqueador. Por sua vez, o franqueador pode fornecer publicidade, treinamento e assistência. O franchising é uma forma natural de expansão global para empresas que já operam no mercado interno por meio de um modelo de franchising, como por exemplo, redes de restaurantes, como o McDonald's (Siebert, 2016).

2.6.3. Contratos chave-na-mão

Contratos chave-na-mão ou *turn key contracts*, são um acordo contratual em mercados estrangeiros em que uma empresa é contratada para executar a obra de um projeto da empresa contratante. Nesse modelo, a empresa contratada assume a responsabilidade de construir, instalar e entregar uma instalação operacional no mercado estrangeiro ao cliente. Assim, o cliente adquire uma solução completa e pronta para operar, sem a necessidade de conhecimento especializado ou envolvimento direto nas fases de construção e implementação do projeto (Morrison, 2016).

2.6.4. Contrato de Produção e Contrato de Gestão

Se uma empresa quer produzir fora do mercado doméstico, mas não pretende investir em recursos produtivos no exterior, o contrato de produção pode surgir como opção. Neste tipo de entrada, a empresa contrata uma empresa sediada no mercado de destino para fabricar os seus produtos, fornecendo para isso *know-how* essencial à produção dos bens. Este tipo de contrato tem vantagens em termos de custos de produção e envolve menor risco político e económico, exigindo um menor compromisso de recursos financeiros e de gestão.

Porém, a empresa doméstica fica com menor controlo das operações de fabrico, ficando assim dependente da performance da empresa subcontractada. (Grünig & Morschett, 2018).

Por outro lado, o contrato de gestão é um acordo em que uma empresa independente passa a assumir as funções de gestão de um bem económico (por norma uma empresa), em troca de compensação financeira. Isto ocorre principalmente quando a empresa proprietária deseja delegar as atividades de gestão a um especialista externo, enquanto mantém a propriedade dos ativos. O gestor externo é responsável pela tomada de decisões estratégicas, operações diárias e supervisão das operações. Este tipo de contrato é muito comum no setor hoteleiro (Muhammad et al., 2019).

2.6.5. Parcerias ou alianças estratégicas

As alianças estratégicas são relações contratuais e cooperativas de diversos tipos, em que duas ou mais empresas estabelecem uma parceria estratégica para alcançar objetivos comuns, tais como: expandir a sua presença internacional, partilhar recursos e conhecimentos, ou desenvolver novos produtos ou serviços (Brouthers et al., 2015).

As alianças estratégicas podem assumir diversas formas, como por exemplo: contratos de formação, licenciamento e JV. Para determinar se a abordagem da aliança é adequada para a empresa, deve avaliar-se o valor que o parceiro poderia agregar ao empreendimento em termos de aspetos tangíveis e intangíveis. Os parceiros são especialmente valiosos se tiverem uma marca reconhecida no país ou se tiverem relacionamentos existentes com clientes a que a empresa queira ter acesso. As vantagens de se associar a uma empresa local são que esta tende a compreender melhor a cultura local, o mercado e as formas de negociar do que uma empresa externa (Haase & Franco, 2011).

Assim, existem várias motivações para as empresas considerarem uma parceria à medida que se expandem globalmente, incluindo: facilitar a entrada no mercado, partilha de risco e recompensa, partilha de tecnologia, acesso a recursos, desenvolvimento conjunto de produtos e conformidade com regulamentação governamental. Outros benefícios incluem conexões políticas e acesso a canais de distribuição que podem depender de relacionamentos (Capik & Brockerhoff, 2017).

Por outro lado, algumas das desvantagens das parcerias e alianças são: o desequilíbrio de poderes, interesses divergentes e conflitos culturais (Daroń, 2017).

2.6.6. Joint-ventures

Joint-ventures envolvem a partilha de ativos entre duas ou mais empresas numa nova entidade jurídica, de modo a explorar uma atividade comercial ou produtiva. *JVs* têm personalidade própria e são entidades legais autónomas. Neste modelo as empresas envolvidas partilham investimento, recursos, conhecimentos, responsabilidades e riscos, e o nível de envolvimento de cada empresa vai variar consoante a sua participação no capital da nova entidade (AICEP, 2023).

As *JV* têm diversas vantagens, tais como: a redução de risco pela partilha de custos, a partilha de recursos e *know-how*, o aumento da eficiência pela partilha de produção com elevadas economias de escala e maior capacidade de investimento. No entanto, as *JV* também envolvem desafios, nomeadamente: requerer elevado investimento em capital; a falta de autonomia; e potenciais diferenças culturais, estratégicas ou de objetivos que possam levar a conflitos (Yovanno, 2022).

Para além das *equity joint-ventures*, nas quais há participação de capital das empresas envolvidas na empresa-filha, há ainda *non-equity joint-ventures*. *Non-equity joint-ventures* são parcerias em que duas ou mais empresas colaboram para atingir um objetivo específico sem partilhar a propriedade acionária ou criar uma nova entidade legal independente.

Os consórcios são uma forma de *non equity* e *non-corporate JV*, em que várias empresas se unem temporariamente para realizar um projeto específico. As empresas colaboram e partilham recursos para alcançar um objetivo comum, mas cada uma continua a existir como entidade separada, sem formar uma nova empresa conjunta. Assim sendo não detém personalidade jurídica própria nem é uma entidade com capital social próprio. Por norma, desenvolvem as suas operações num mercado onde nenhuma das empresas envolvidas tenha um papel ativo e é escolhida uma das empresas para representar o consórcio enquanto líder (Chen & Lin, 2017).

2.6.7. Investimento Estrangeiro Direto - Filial, Sucursal, Subsidiária integral, Aquisição

À medida que se expandem, as empresas podem decidir aumentar as suas vantagens e comprometimento fazendo um investimento direto em operações conduzidas noutra país (Johansson, 2009).

O IDE refere-se ao investimento feito por uma entidade de uma economia específica com o objetivo de adquirir controlo ou influenciar a gestão de operações noutra economia. O IDE implica: investimento por parte de uma empresa ou indivíduo não residente, um interesse duradouro nos ativos obtidos e influência sobre a gestão dos ativos (Banco de Portugal, 2023).

As principais formas de IDE são: o investimento no capital de empresas através da aquisição ou criação de novas empresas (greenfield); lucros reinvestidos; e empréstimos entre empresas. As aquisições e investimentos greenfield, envolvem a propriedade direta das instalações no país de destino e, portanto, a transferência de recursos, incluindo capital, tecnologia e pessoal (Meyer et al., 2011).

O IDE pode dar origem à criação de filiais ou sucursais. Uma sucursal é uma extensão da empresa-mãe localizada num país estrangeiro. Não possui personalidade jurídica própria, pelo que a empresa-mãe é a responsável legal por todas as atividades e obrigações da sucursal. A sucursal deve seguir as diretrizes da sede e tem pouca autonomia. A legislação comercial e fatores fiscais que se aplicam à sucursal são os do país onde está localizada a empresa-mãe. Uma filial é uma empresa subsidiária de uma empresa-mãe, mas tem maior autonomia e independência do que uma sucursal. A filial tem personalidade jurídica própria, maior independência de decisões e mais flexibilidade. Uma filial tem capital social e é uma sociedade de direito do país onde estiver registada pelo que segue a legislação comercial e fatores fiscais do país onde está localizada (Chen, 2022).

O IDE é geralmente o compromisso mais caro que uma empresa pode fazer para um mercado externo e é normalmente impulsionado pelo tamanho e atratividade do mercado-alvo. O IDE proporciona um alto grau de controlo das operações e a capacidade de conhecer melhor os consumidores e o ambiente, mas requer um alto nível de recursos e um alto grau de comprometimento. O IDE pode ainda trazer vantagens ao país recetor, como: a possibilidade de ofertas de emprego, a transferência de tecnologias e de *know-how*, e o aumento das receitas do Estado devido a pagamentos fiscais da empresa (Sarialioğlu, 2014).

As empresas podem querer ter uma presença operacional direta no país estrangeiro, totalmente sob o seu controle, estabelecendo uma nova subsidiária integral do zero (ou seja, um empreendimento greenfield), ou pode comprar uma empresa existente naquele país. O estabelecimento ou a compra de uma subsidiária integral exige o maior comprometimento por parte da empresa internacional, porque a empresa deve assumir todos os riscos - financeiro, monetário, econômico e político. O processo de estabelecimento de uma nova subsidiária integral é frequentemente complexo e potencialmente caro, mas proporciona à empresa o controle máximo e tem o maior potencial para fornecer retornos acima da média. Os custos e riscos são altos, dados os custos de estabelecimento de uma nova operação comercial num novo país. A empresa pode ter que adquirir o conhecimento e a experiência do mercado existente, contratando cidadãos do país anfitrião ou consultores (Ko, 2019).

Uma aquisição ou fusão é uma transação na qual uma empresa ganha controle sobre outra empresa comprando as suas ações, trocando as ações pelas suas próprias ou pagando aos proprietários um preço de compra. As aquisições salientam-se porque dão à empresa acesso rápido e estabelecido a um novo mercado. No entanto, têm preços de aquisição elevados e diferenças culturais entre as empresas envolvidas na fusão podem levar a conflitos (Laufs & Schwens, 2014).

2.7. Fatores a ter em conta no processo de decisão

Ao decidir qual dos modos de entrada escolher, as empresas devem questionar quantos dos seus recursos estão dispostos a comprometer. Quanto menos recursos (como dinheiro, tempo e experiência) a empresa estiver disposta a usar ou tiver capacidade de dedicar, melhor será para a empresa entrar no mercado estrangeiro através de exportações ou uma base contratual - por meio de licenciamento, franchising, contratos de gestão, produção ou *turn key*, entre outros. Quanto mais controle uma empresa deseja, melhor será estabelecer ou comprar uma subsidiária integral ou, pelo menos, entrar por meio de uma *joint-venture* (Aharoni et al., 2011).

Independentemente da estratégia de entrada escolhida pela empresa, vários fatores são sempre importantes:

- As diferenças culturais e linguísticas: irão influenciar os relacionamentos e interações com os clientes, os parceiros, o governo e os funcionários da empresa. Compreender

e respeitar a cultura local é fundamental para o sucesso da internacionalização, e o conhecimento da língua local pode facilitar a comunicação e construção de confiança (Brouthers, 2012).

- A qualidade e treino de funcionários locais: Avaliar conjuntos de habilidades e determinar se a equipa local é qualificada é um fator-chave. É ainda possível investir na formação de novos trabalhadores (Evans et al., 2011).
- As questões políticas e económicas: A política pode mudar com frequência e as empresas precisam de determinar que nível de investimento estão dispostas a fazer, o que é necessário para esse investimento e quanto dos seus ganhos podem repatriar (Hoskisson et al., 2012).
- A experiência e objetivos da empresa parceira: Avaliar a experiência da empresa parceira no mercado é essencial para selecionar o parceiro local certo. Salienta-se ainda a relevância de verificar se a parceira tem objetivos em comum com a empresa (Xia, 2011).

Para além dos fatores mencionados, aquando da internacionalização, é vital que a empresa tenha capacidade financeira para explorar novos mercados. No caso das PME's, esta capacidade pode ser ainda mais difícil de obter, visto que geralmente têm recursos financeiros mais limitados em comparação com as grandes empresas (Dabić et al., 2019). É neste contexto que surge a relevância dos programas de financiamento de projetos.

2.8. Programas de financiamento da União Europeia

Os programas de financiamento da União Europeia desempenham um papel crucial no apoio e impulsão de iniciativas. Com uma ampla variedade de programas e fundos disponíveis, são fornecidos recursos financeiros para projetos nas áreas de pesquisa, inovação, desenvolvimento regional, educação, cultura, meio ambiente, entre outros. Esses programas promovem a cooperação entre os países membros da UE e estimulam o crescimento económico (European Commission, s.d.^a).

Estes programas de financiamento desempenham um papel fundamental na internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME's), oferecendo variados benefícios que impulsionam o processo de expansão além das fronteiras nacionais. Alguns destes benefícios são:

- Primeiramente, o financiamento disponibilizado pelos programas permite que as PME invistam em pesquisa, desenvolvimento, inovação e novas tecnologias. Isto é essencial para aprimorar a competitividade das empresas num âmbito global. Para além disto, o acesso a recursos financeiros facilita a entrada em novos mercados, o estabelecimento de parcerias estratégicas e a criação de produtos e serviços adaptados às necessidades dos clientes internacionais (Henriques et al., 2022).
- Os programas também promovem a colaboração transnacional, incentivando as PME a participarem em projetos conjuntos com parceiros de diferentes países europeus. Essa cooperação facilita a transferência de conhecimento, troca de boas práticas e ampliação de redes de contactos. Através desta patilha as PME podem aprender com empresas de outros países, adquirir *know-how* e explorar novas oportunidades de negócios em mercados estrangeiros (GPC Secretariat, 2019).
- A participação nestes programas de financiamento confere ainda uma credibilidade adicional às PME, porque estes programas são reconhecidos pela sua exigência de qualidade e excelência, fortalecendo a reputação das empresas (Suder & Lindeque, 2018).
- Alguns destes programas oferecem suporte técnico e consultoria especializada para auxiliar as PME, pelo que pode haver orientação especializada para maximizar as chances de sucesso dos projetos (Suder & Lindeque, 2018).
- Por fim, ao promover a expansão além das fronteiras nacionais, os programas contribuem para o crescimento económico das PME, fortalecem a competitividade europeia e impulsionam a inovação numa escala global (Somers, 2010).

2.9. Barreiras à internacionalização

Exploradas as estratégias a seguir para a internacionalização, e os seus benefícios e apoios, torna-se necessário analisar algumas das barreiras que se opõem à expansão.

Existem vários tipos de barreiras. As barreiras naturais, também chamadas de barreiras estruturais, surgem naturalmente conforme a dinâmica de uma indústria se forma e pela situação inerente da empresa no mercado. Por outro lado, as barreiras artificiais, ou barreiras estratégicas, são impostas explicitamente pelos participantes existentes para impedir que potenciais participantes entrem no mercado (Lutz et al., 2009).

Serão de seguida abordadas algumas barreiras:

- Economias de escala: a diminuição do custo das operações devido ao aumento do volume de produção ajuda a manter os custos fixos baixos, mas empresas já estabelecidas têm uma vantagem significativa de custo em comparação com os recém-chegados, podendo dissuadir novas empresas (Eckert et al., 2022).
- Altos custos de pesquisa e desenvolvimento: quando as empresas gastam grandes quantias em pesquisa e desenvolvimento, geralmente é um sinal para os novos participantes de que possuem grandes reservas financeiras. Para competir, os novos participantes também poderiam ter de igualar ou exceder esse nível de gastos (Dörrenbächer & Geppert, 2017).
- Preços predatórios e aquisições: uma empresa pode deliberadamente reduzir os preços para forçar os concorrentes a sair do mercado. Além disso, as empresas podem assumir o controlo de um rival potencial comprando ações suficientes para obter o controlo acionário (Fumagalli & Motta, 2010).
- Altos custos de instalação: muitos dos custos de instalação são custos irrecuperáveis que não podem ser recuperados quando uma empresa deixa o mercado, como custos de propaganda e marketing (Todorova, 2020).
- Posse de recursos-chave ou matéria-prima: Ter controlo sobre recursos escassos, que outras empresas poderiam ter usado, cria uma forte barreira de entrada (Breuillot et al., 2022).
- Marca: um valor de marca forte cria fidelidade dos clientes e, portanto, desestimula novas empresas (Hawkins & Hoon, 2019).
- Contratos, patentes e licenças: torna-se mais difícil para novas empresas entrar no mercado quando as empresas existentes possuem licenças, patentes ou contratos de exclusividade (Santacreu, 2021).
- Esquemas de fidelidade: esquemas e serviços especiais ajudam a reter a fidelidade do cliente e desencorajar novos participantes que desejam ganhar participação no mercado (Mai & Cuong, 2021).
- Custos de mudança: são os custos incorridos por um cliente ao tentar mudar de fornecedor. Envolve o custo de aquisição ou instalação de novos equipamentos, a possível perda do serviço durante o período de mudança, os esforços envolvidos na

procura de um novo fornecedor ou na aprendizagem de um novo sistema (Mai & Cuong, 2021).

- Estratégias de marketing: Muitas empresas gastam grandes quantias para comercializar o seu produto como a melhor alternativa no mercado. Isto resulta na criação de uma posição de marca forte no mercado, que atua como uma barreira a ser superada. Por vezes, as estratégias de marketing são tão bem executadas que os consumidores começam a usar certas marcas como termos genéricos. Por exemplo, Jacuzzi não é um produto, mas sim uma marca (Doole & Lowe, 2012).
- Vantagem tecnológica: Quando o líder de mercado e os atuais participantes no mercado têm vantagem sobre os demais em termos de tecnologia utilizada (Guerra & Camargo, 2016).
- Barreiras Governamentais: Os governos podem limitar ou impedir a entrada em setores através de vários meios de controlo, por exemplo, requisitos de licenciamento, limites de acesso a matérias-primas, tarifas, entre outros (Roy et al., 2016).

Em conclusão, aquando do processo de internacionalização as empresas devem ter em consideração que a expansão tem benefícios, mas também apresenta dificuldades, pelo que se deve sempre procurar as estratégias que melhor lhe permitam ultrapassar as barreiras que se possam impor.

3. METODOLOGIA

O paradigma no qual se alicerçou este relatório foi o fenomenológico. O processo de investigação deste paradigma é mais subjetivo e interpretativo e procura reduzir a distância entre o pesquisador e o objeto de estudo (Zahavi, 2019).

Optou-se por adotar uma abordagem qualitativa, utilizando como metodologia de pesquisa um estudo de caso realizado no contexto de um estágio curricular. Esta escolha foi feita com o objetivo de aprofundar a compreensão da problemática através da aproximação ao fenómeno em estudo, decorrendo uma investigação empírica, que analisa um fenómeno dentro do seu contexto real.

Ao longo dos 6 meses de estágio, utilizou-se como método de recolha de dados a observação participante. Este método envolve a imersão ativa do investigador na unidade social e problemática em estudo, o que fornece uma oportunidade única de aprofundar a compreensão e interpretação de fenómenos. Esta participação ativa propicia ao pesquisador uma visão privilegiada e enriquecedora, facilitando a identificação de informações relevantes e a construção de significados mais profundos (Flick, 2018).

Este estudo segue uma pesquisa exploratória com dados baseados na observação e experiência. Foram utilizadas fontes de dados primárias, obtidas através da imersão no ambiente de trabalho e envolvimento nas atividades diárias da empresa durante o estágio curricular realizado. Foram ainda aplicadas fontes de dados secundárias, como artigos, livros, estudos anteriores relevantes, sites governamentais e de entidades várias, entre outros. Estes dados foram consultados de modo a obter um contexto mais amplo para fomentar o estudo.

Esta pesquisa foi realizada de modo dedutivo, tendo-se desenvolvido uma estrutura conceptual e teórica, a qual foi posteriormente utilizada como ponto de partida para a interpretação dos dados observados, permitindo deduzir alguns elementos particulares a partir de inferências gerais.

3.1. Apresentação do Grupo Érre

O Grupo Érre é um grupo de cinco empresas inseridas em várias áreas de negócios. O grupo encontra-se sediado em Braga mas tem vindo a expandir os seus negócios para fora de Portugal, tendo já estabelecido contactos pela Europa e África. O grupo está ainda no processo de estabelecer uma filial em Angola, denominada Érre Global Angola.

3.1.1. Empresas que constituem o Grupo Érre

A Érre Technology é uma empresa de tecnologias de informação composta por consultores e arquitetos de sistemas que desenham soluções integradas para aplicar nos processos de produção, armazenamento e transmissão de informação à medida das necessidades dos clientes.

A Supply IT é uma empresa dedicada à comercialização de equipamentos informáticos, disponibilizando uma grande variedade de produtos, tais como: servidores, portáteis, impressoras, software e equipamentos de rede.

A Érre LRB fornece serviços em áreas diversas: ambiente, turismo, implementação e manutenção de Sistemas de Informação Geográfica (SIG), cálculo, planeamento e projeção de redes FTTH e ferramentas de inteligência artificial ao serviço da gestão territorial e patrimonial. Apresenta-se ainda como um parceiro estratégico no desenvolvimento de negócios e novos conceitos, tendo já realizado múltiplos projetos na Europa e na África.

A Érre Design & Editorial fornece serviços relacionados com o universo da comunicação: design, branding, webdesign, desenvolvimento de apps móveis, marketing, criação de conteúdo, gestão de redes sociais, fotografia e outros suportes multimédia.

A URock é uma promotora de eventos e espetáculos que tem um plano criativo variado, dando enfoque a eventos corporativos e desportivos, festivais culturais e musicais, e atividades de promoção de marca.

Todas as empresas mencionadas são independentes e focam-se em diferentes áreas do mercado, contudo têm administradores e colaboradores transversais a todas as unidades empresariais. Na figura 1 pode observar-se a estrutura do grupo através do seu organograma.

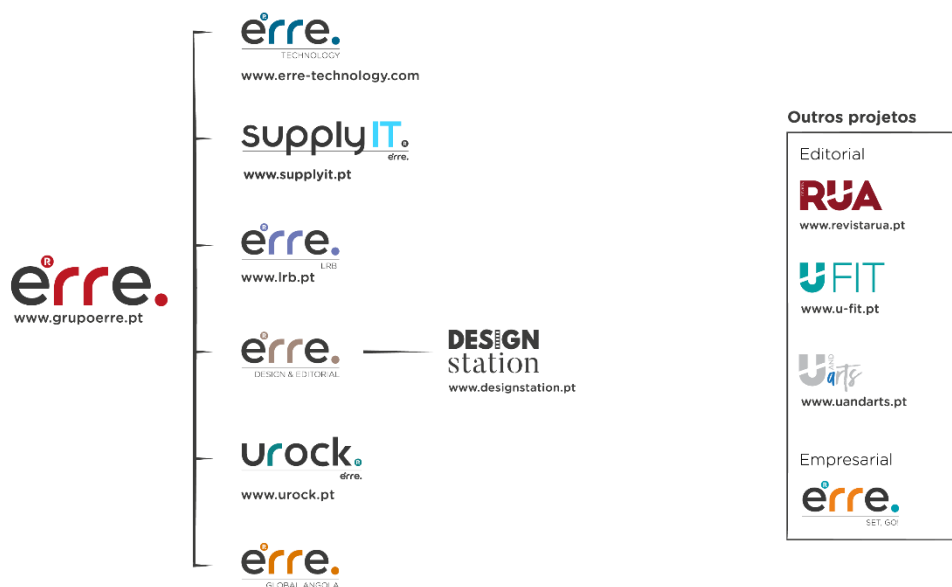


Figura 1. Organograma da estrutura organizacional do Grupo Érre

3.2. Atividades realizadas no estágio curricular

O estágio curricular efetuado no Grupo Érre teve início a 19 de setembro e foi finalizado a 19 de março, tendo a duração de seis meses. O principal objetivo do estágio foi apoiar o grupo no seu processo de internacionalização.

No início do estágio, procedeu-se ao conhecimento do ambiente interno do grupo e à apresentação dos diretores de cada empresa e respetivos setores de negócio. Foi explicado por parte do supervisor quais seriam as principais funções a realizar e foram introduzidos os membros do departamento internacional. Posteriormente, foram apresentadas as principais plataformas de trabalho a ser usadas e, através do website da empresa e documentos disponíveis na plataforma *Teams*, foi possível explorar de modo mais aprofundado quais os serviços fornecidos pelas empresas do grupo e quais os seus projetos.

Posteriormente, o foco das tarefas foi dirigido para a realização de traduções, análises de mercado, e a pesquisa, elaboração e submissão de candidaturas a programas de financiamento da União Europeia.

Durante o estágio também apoiei a organização de eventos na URock, sendo que a empresa tinha recentemente iniciado contacto com parceiros e clientes internacionais para a organização de palestras e eventos promocionais em Espanha.

Assim, as principais tarefas realizadas ao longo do estágio foram:

- Análises de mercado;
- Pesquisa, elaboração e submissão de candidaturas a projetos internacionais;
- Contacto com clientes, parceiros e fornecedores nacionais e internacionais;
- Pesquisa de concursos a nível nacional aos quais as empresas se pudessem candidatar;
- Tradução de documentos em inglês, francês e espanhol;
- Planeamento e realização de eventos;
- Apoio na preparação de material de divulgação e cobertura fotográfica de eventos;
- Assistência em eventos enquanto promotora responsável por prestar informação a participantes nacionais e internacionais.

3.3. Internacionalização: Países-Alvo

Inicialmente, o Grupo Érre não tinha em vista a expansão para um país em específico, tendo sido realizados estudos de mercado e pesquisa de projetos colaborativos em múltiplos mercados da Europa e África. Após serem analisados os resultados destas pesquisas, foi decidido que haveria um foco na expansão para os seguintes países: Angola e Senegal.

Aquando do início do estágio, a expansão para a Angola já se tinha iniciado e estava em desenvolvimento, pelo que as minhas funções quanto à exploração deste mercado foram menores e tiveram como principal foco a pesquisa e contacto de empresas, associações e agências governamentais angolanas que pudessem ter interesse em se tornar clientes ou parceiros do Grupo Érre. A intenção de expandir para a Angola baseou-se no facto de ser um país em fase de crescimento tecnológico, que procura investir em novas infraestruturas tecnológicas possibilitando oportunidades de negócio e investimento, com um nível de competição relativamente baixo.

Por outro lado, os fatores chave que levaram ao interesse em entrar no mercado do Senegal foram que este tem uma economia em alto crescimento e é um dos países mais estáveis em África, estando relativamente desenvolvido, mas ainda sem um nível de competição muito alto. Outro fator fundamental foi o Senegal ter sido selecionado como país alvo no projeto do *Innowwide* do Grupo Érre.

3.4. Plano de Internacionalização

A internacionalização de uma empresa deve ser um processo cuidadoso e organizado. Durante o meu período de estágio, o Grupo Érre definiu como etapas do processo de internacionalização:

- Pesquisa de mercado: na qual se realizou uma pesquisa detalhada sobre os mercados internacionais em que se pretendia entrar. Avaliou-se a procura dos produtos/serviços oferecidos pelo Grupo Érre, a concorrência e as preferências culturais. Foram ainda realizadas análises SWOT e PESTEL de múltiplos países.
- Parcerias e *networking*: foram estabelecidas parcerias com empresas locais nos mercados-alvo. Isto facilitou a obtenção de *insights*, a construção de relacionamentos comerciais e o acesso a clientes e distribuidores. O *networking* foi efetuado através de: pesquisa online de potenciais parceiros e clientes e marcação de reuniões com os mesmos; participação em eventos de *networking*; e inserção em projetos internacionais com parceiros.
- Adaptação do produto/serviço: foram realizados estudos de como se poderiam adaptar os serviços do grupo às necessidades de cada país. Por exemplo, no caso da entrada no Senegal, foi necessário explorar a adaptação de um produto de captação de imagem aérea às necessidades específicas do parceiro local e do mercado.
- Aspectos legais e regulatórios: foram efetuados estudos das obrigações legais e regulatórias dos países-alvo e dos regulamentos de programas de financiamento.
- Plano de negócios internacional: foram desenvolvidos planos de negócios com metas, estratégias de marketing, análise de custos, recursos necessários e cronogramas.

3.5. Apoio de programas de financiamento

Para impulsionar a internacionalização do Grupo Érre foram realizados projetos dentro dos programas de financiamento da União Europeia. Estes programas oferecem acesso a recursos financeiros que foram essenciais ao crescimento e a expansão Grupo Érre. Por meio do financiamento da União Europeia, foi possível obter capital para investir em pesquisa e desenvolvimento, internacionalização e aquisição de tecnologia. Para além disto, estes programas facilitam o acesso a parceiros, fornecedores e clientes a nível global, o que permitiu ao Grupo Érre alargar a sua rede de contactos.

Durante o meu período de estágio, os principais programas de financiamento aos quais o Grupo se candidatou foram: o *Horizon Europe*, o *INTERREG* e a *Eureka*, sendo que este último não é um programa fundado pela UE, mas sim uma organização intergovernamental composta por ministérios e agências, das quais a UE é membro.

3.5.1 Programa de Financiamento – Horizon Europe

O *Horizon Europe* é o principal programa de financiamento da União Europeia. O atual programa, com início a 1 de janeiro de 2021 e conclusão a 31 de dezembro de 2027, tem um orçamento de 95,5 mil milhões de euros para exploração de atividades de pesquisa, investigação, desenvolvimento e inovação (2021Portugal, 2021). A figura 2 apresenta a estrutura do programa *Horizon*, a qual se rege por 3 Pilares:

- O Pilar I, «Ciência de Excelência», visa elevar a capacidade da UE de competir cientificamente à escala mundial. Para que isto seja possível, o programa apoia projetos de investigação de investigadores de renome através do Conselho Europeu de Investigação, fornece bolsas a investigadores experientes, constitui redes de formação de doutoramento e intercâmbio para investigadores através das Ações Marie Skłodowska-Curie e investe em infraestruturas de investigação (Horizon Europe, 2023).
- O Pilar II, «Desafios globais e competitividade industrial europeia», apoia a investigação relacionada com desafios sociais e reforça as capacidades tecnológicas e industriais através de clusters. Para que isto seja possível, são definidos projetos e missões. São ainda realizadas atividades pelo Centro Comum de Investigação, o qual fornece aos decisores políticos nacionais e da UE suporte técnico e dados científicos independentes (Horizon Europe, 2023).
- O Pilar III, «Europa Inovadora», pretende que a Europa seja pioneira na inovação geradora de mercado, por meio do Conselho Europeu de Inovação. Ajuda ainda a desenvolver o panorama global da inovação europeia através do Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (EIT), que promove a educação, investigação e inovação (Horizon Europe, 2023).

O programa *Horizon Europe* também é desenvolvido por parte do Fundo Europeu de Defesa e complementado pelo Programa de Investigação e Formação da Euratom (European Commission Directorate-General for Research and Innovation, 2021).

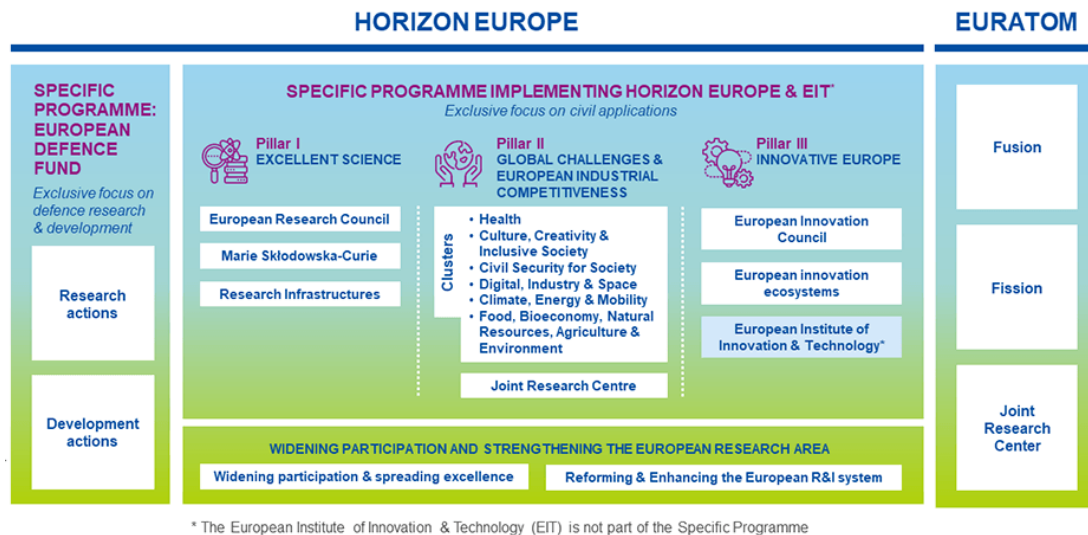


Figura 2. Estrutura do programa Horizon Europe (European Commission Directorate-General for Research and Innovation, 2021)

Os programas de trabalho do *Horizon* anunciam as áreas específicas de pesquisa e inovação que serão financiadas. O apoio financeiro é concedido através de concursos e mediante um processo independente de avaliação das propostas apresentadas. As convocatórias para apresentação de propostas para os projetos estão disponíveis no portal *Funding & Tenders*. Podem ainda ser encontrados nesse portal os temas específicos dos concursos, os prazos e os formulários de candidatura (European Commission, 2021).

Para efetuar a candidatura, é necessário criar um perfil no portal *Fundin & Tenders* da Comissão Europeia, selecionar o projeto pretendido e preencher o formulário da proposta presente no website (European Commission, s.d.^b).

Encerrado o concurso, o processo avança para a fase de avaliação. As propostas são avaliadas por painéis de especialistas independentes de acordo com critérios pré-definidos. Uma vez alcançado o consenso entre os painéis, os candidatos aprovados são informados e é definido o financiamento de acordo com o orçamento disponível. Esta fase de avaliação pode durar até 5 meses (European Commission, s.d.^b).

Para a maioria dos projetos, a candidatura deve ser efetuada enquanto equipa de parceiros constituída por pelo menos 3 organizações de 3 países diferentes da UE ou países associados, sendo obrigatório que pelo menos um dos 3 parceiros seja de um país da UE. Além desses 3 parceiros, organizações de outros países podem juntar-se ao consórcio (Ministry of Higher Education and Science, 2023).

Os parceiros do projeto (beneficiários) podem ser qualquer tipo de organização desde que tenham capacidade operacional e financeira para realizar as tarefas a que se propõem. Dependendo dos objetivos e requisitos de cada projeto podem participar: universidades e institutos de pesquisa; administrações públicas locais, regionais e nacionais; instituições culturais e de turismo; pequenas e médias empresas (PMEs); organizações não governamentais e organizações governamentais; associações de cidadãos; entre outros (European Commission, 2021).

O programa *Horizon Europe* financia diferentes tipos de ações de projetos colaborativos, incluindo (European Research Executive Agency, s.d.):

- Ações de pesquisa e inovação (RIA) que estabelecem novos conhecimentos ou exploram uma tecnologia, produto, processo, serviço ou solução nova ou aprimorada. O financiamento da UE cobre até 100% dos custos do projeto;
- Ações de inovação (IA) que produzem planos ou designs para produtos, processos ou serviços novos ou aprimorados, incluindo prototipagem, teste, demonstração, pilotagem, validação de produto em larga escala e replicação de mercado. O financiamento da UE cobre até 70% dos custos do projeto;
- Ações de coordenação e apoio (CSA) que melhoram a cooperação entre a UE e os países associados para fortalecer o Espaço Europeu de Pesquisa, incluindo, por exemplo, padronização, disseminação, atividades de comunicação e *networking*, ou estudos. O financiamento da UE cobre até 100% dos custos do projeto;
- Ações de cofinanciamento do programa (COFUND) que fornecem cofinanciamento plurianual a parcerias europeias que reúnem parceiros públicos e privados. O financiamento da UE cobre entre 30 e 70% dos custos do projeto.

3.5.2. Programa de Financiamento – Interreg

O *Interreg* é um programa de cooperação inter-regional co-financiado pela União Europeia, com o intuito de reduzir as disparidades nos níveis de desenvolvimento, crescimento e qualidade de vida nas regiões da Europa. O programa de 2021-2027 contribui para este objetivo com um orçamento de 379 milhões de euros para ajudar os governos locais, regionais e nacionais a desenvolver e aplicar melhores políticas. Para que isto decorra apoia-se o intercâmbio de boas práticas e políticas entre as regiões europeias em 29 países e procura-se criar um ambiente de partilha de soluções para questões de desenvolvimento regional (Interreg Europe, 2023).

São elegíveis para o financiamento: organizações relevantes para as políticas de desenvolvimento regional que estejam sediadas nos 27 Estados-Membros da UE, bem como na Noruega e na Suíça (Interreg Europe, 2023). Estas organizações podem ser:

- Autoridades públicas nacionais, regionais ou locais;
- Instituições de direito público (por exemplo, agências de desenvolvimento regional, agências de apoio, organizações, universidades...);
- Entidades privadas sem fins lucrativos.

Nos projetos do *Interreg* é necessário ter mais do que um participante em cada projeto, sendo obrigatório que haja parceiros de pelo menos três países, dos quais dois devem ser Estados-Membros da UE. O parceiro principal é o parceiro que submete a candidatura para o financiamento. Este parceiro é quem recebe o financiamento e transfere as respetivas partes aos parceiros, e ainda assume a responsabilidade pela comunicação e coordenação das atividades realizadas. PME e organismos privados sem fins lucrativos podem participar como parceiros, mas não como parceiro principal (Interreg Europe, 2022).

3.5.3. Programa de Financiamento – Eureka

A *Eureka* é uma rede com 47 membros, incluindo a União Europeia (representada pela Comissão Europeia). A *Eureka* inclui países dispersos por múltiplos continentes e todos os 27 Estados-Membros da UE. Cada país tem um órgão de financiamento nacional representativo que apoia as suas organizações financiando projetos internacionais de P&D (EFSA, 2022).

Os 6 principais programas da *Eureka* são: *Innowwide*, *Clusters*, *Eurostars*, *Network projects*, *Globalstars* e *Investment readiness*. A metodologia de candidatura varia consoante o programa. Podem candidatar-se *start-ups*, pequenas e médias empresas (PMEs), grandes empresas, organizações de pesquisa e universidades. Organizações portuguesas são elegíveis para financiamento e o seu primeiro ponto de contacto deverá ser a Agência Nacional de Inovação (ANI) (ANI, 2021).

3.6. Projeto Innowwide

Ao longo do estágio realizado no Grupo Érre foram desenvolvidas candidaturas a múltiplos projetos de financiamento. Relatarei seguidamente como funciona um destes projetos: o *Innowwide* do programa *Eureka*.

O *Innowwide* é um projeto de viabilidade de mercado de 6 meses no qual se seleciona um serviço, produto ou processo e, em conjunto com uma empresa do país-alvo, se verifica se esse serviço seria viável para comercialização no mercado do país-alvo. Apesar do objetivo ser determinar se a combinação mercado-serviço pode ser comercializada no mercado-alvo, não há obrigação de comercializar o serviço após a conclusão do projeto (Eureka, 2022).

O serviço, produto ou processo deve ter um impacto social, ambiental ou económico no mercado e tem necessariamente de visar (Eureka, 2022):

- O desenvolvimento do mercado de serviços, produtos ou processos, e que tenha alto impacto no país alvo. Este impacto pode ser em termos de vendas, relevância social, ambiental, ética, entre outros.
- Atividades para identificar e avaliar as condições do mercado local que possam favorecer ou impedir a implementação da inovação no país-alvo.

Apesar de não ser obrigatório, o projeto pode ainda ser a fase preliminar de um futuro projeto de P&D no país alvo com contrapartes locais.

O *Innowwide* declara 5 secções de ação, sendo que cada projeto deve incluir todas ou algumas das seguintes atividades (Eureka, 2022):

- Secção 1 - Trabalho preparatório de co-criação e adoção de tecnologia:
 - Fase preparatória de um futuro projeto de P&D com o parceiro local;
 - Análise do ambiente PI no país alvo;

- Pesquisa de tecnologia e estudo da situação comercial e legal existente, registada e potencialmente conflituosa do ponto de vista legal no mercado-alvo;
- Cálculo do valor de mercado da tecnologia por peritos;
- Análise da situação jurídica tecnológica: diligência prévia da situação legal da tecnologia no país-alvo;
- Planeamento e implementação preliminar de medidas de valorização e proteção da tecnologia;
- Verificação de conformidade, com regulamentação obrigatória das atividades de certificação técnica, testes e avaliação comparativa;
- Prova de conceito em pequena escala (assimilação, trabalhos preparatórios...).

➤ Secção 2 - Estudos de mercado:

- Procura de oportunidades de negócio;
- Análise qualitativa e quantitativa do mercado;
- Investigação comercial do produto (orientada para o cliente: design, uso...);
- Análise de concorrência (quota de mercado, posicionamento...);
- Análise de potenciais parceiros para fornecimento, distribuição e marketing;
- Análise PESTEL.

➤ Secção 3 - Verificação de conformidade:

- Liberdade administrativa e legal de operar ou verificação da devida diligência;
- Identificação e implementação das melhores práticas sociais e culturais.

➤ Secção 4 - Viagens de prospeção de negócios:

- Feiras, conferências e eventos de *networking*...;
- Seminários e reuniões com potenciais parceiros;
- Workshops com parceiros para preparar projetos internacionais.

➤ Secção 5 – Promoção:

- Preparação de material técnico promocional orientado para a valorização da tecnologia.

Para ser elegível, a candidatura tem, obrigatoriamente, de incluir atividades das secções 1, 2 e 3, e pode, ou não, incluir atividades da 4 e 5.

As candidaturas são avaliadas com pontuação de 0 a 200 de acordo com os critérios de excelência, impacto e qualidade, e eficiência da implementação. (Innowwide, 2022).

A candidatura ao projeto de viabilidade deve ser submetida por uma PME da UE ou um associado da *Horizon Europe*. O projeto deve incluir uma entidade parceira independente (ou principal subcontratante) estabelecida no país alvo. O país alvo deve ser um Estado não membro da União Europeia e não associado à *Horizon Europe*. Para o projeto *Innowwide* de novembro de 2022 foram selecionados pelo menos 25 projetos com parceiros na América, Ásia-Pacífico e Médio Oriente; e até 25 projetos com parceiros em África (Innowwide, 2022).

Os principais subcontratados/parceiros devem ser escolhidos em função das capacidades adequadas para a realização das atividades pretendidas. São permitidos outros subcontratados para além do principal se houver devida justificação e se lidarem apenas com menores tarefas. Estes últimos não têm de estar situados no país-alvo (Innowwide, 2022).

O parceiro/subcontratado local pode ser de diversas tipologias: um fornecedor, um cliente, um provedor de pesquisa ou desenvolvedor de tecnologia complementar, entre outros. Não há valores mínimos nem máximos para a sua subcontratação, mas como a cooperação com este principal subcontratado é essencial ao projeto, deve ser-lhe alocada uma parte do orçamento razoável. A PME beneficiária é responsável por atribuir as tarefas e pagar às empresas subcontratadas (Innowwide, 2022).

A nível financeiro, cada projeto deve ter como custo mínimo 86.000 €. O *Innowide* tem como taxa máxima de financiamento 70% desse custo mínimo, ou seja, financiam no máximo 60.000€. Os custos elegíveis são subcontratações e custos de aquisições como: viagens, estadias, depreciação de equipamentos, obras e serviços. Para projetos bem-sucedidos são desembolsados no início da execução do projeto 42.000 € e após a aprovação do relatório final 18.000 €. (Innowwide, 2022).

Até 45 dias antes da data final do projeto deve ser entregue um relatório final que contenha (Innowwide, 2022):

- A viabilidade técnica da combinação de produto-mercado proposta e, se relevante, preparação de um futuro projeto internacional de P&D;
- A viabilidade do modelo de negócio;
- As principais características legais, financeiras, políticas e culturais locais que afetam o desenvolvimento de negócios e a P&D, e como lidar com elas;
- As melhores vias de exploração a seguir, incluindo mais P&D com parceiros locais e envolvimento de futuros clientes.

3.6.1. Processo de candidatura da LRB ao Innowwide

Relatarei seguidamente o processo de candidatura da empresa LRB ao *Innowwide*. Aquando da pesquisa de programas aos quais a LRB se pudesse candidatar, este programa salientou-se por aceitar PME's como principal beneficiário e permitir o desenvolvimento de projetos em África, sendo este um continente-alvo do Grupo Érre. Iniciou-se assim a análise deste projeto a setembro de 2022.

Primeiramente, foram analisados quais os requerimentos para formalizar a candidatura: uma proposta completa de projeto assinada tanto pelo beneficiário quanto o principal parceiro; uma auto-verificação de viabilidade financeira; um comprovativo de estatuto jurídico de PME; e uma Declaração de honra online a excluir irregularidades financeiras.

Posteriormente, exerceram-se análises de mercado a alguns dos países onde a LRB já tinha contactos para potenciais parceiros. Dessas análises, o Senegal pareceu o país mais indicado, apresentando-se seguidamente a análise SWOT realizada:

Tabela 1 - Análise SWOT do Senegal

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • É uma das democracias mais estáveis de África; • Tem boas ligações aéreas e marítimas com Portugal; • Infraestruturas modernas relativamente a outros países africanos; • A sua moeda, Franco CFA, é estável; • População em crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem algumas regiões ainda subdesenvolvidas; • Existe grande informalidade no comércio; • É uma zona de influência francófona.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de desenvolvimento: “Plan Sénégal Emergent”; • Início da exploração de gás natural e petróleo em 2023; • A Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Senegal é muito ativa; • O Banque de Dakar tem um CEO português. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de economia informal leva a situações de concorrência desleal; • Existência de muitas multinacionais estrangeiras no país; • Cultura portuguesa é diferente da senegalesa

Fonte: elaboração própria.

Para a LRB o Senegal destacou-se, em comparação com outros países analisados, devido à sua estabilidade e ao seu potencial de crescimento económico. Após a seleção do país-alvo era essencial escolher o principal parceiro, pelo que entrámos em contacto com a SB2-4ALL, empresa com a qual a LRB já tinha vindo a desenvolver laços.

A SB2-4ALL é uma PME que atua no campo da energia solar, energia eólica, bioenergia e agroecologia. Esta empresa destaca-se pela sua proatividade, tendo lançado o primeiro projeto de metanização de resíduos para produzir eletricidade e operar estações consumidoras de energia num matadouro senegalês.

Após a confirmação de disponibilidade e interesse no projeto por parte da SB2-4ALL, seguiram-se múltiplas reuniões de modo a perceber que serviço da LRB melhor se encaixaria com as funções e serviços do parceiro. Assim, pretendia encontrar-se um serviço que a LRB pudesse fornecer que tivesse utilidade e procura dentro do mercado local e que pudesse ser adaptado ou co-desenvolvido juntamente com a SB2-4ALL.

Ao longo de outubro, foram estabelecidas respostas às questões na proposta de candidatura. A seguinte tabela apresenta sucintamente algumas dessas questões e respostas:

Tabela 2. Tópicos das questões e respostas na proposta de projeto

Questões	Respostas
O que será realizado no projeto?	<p>Verificar se será viável comercializar um serviço de aquisição, recolha e gestão de dados no mercado do Senegal. Este serviço de recolha de dados envolve o uso de drones e satélites, o que permite maior eficiência e inovação. Procura-se, juntamente com a SB2-4ALL, encontrar a melhor maneira de integrar esses serviços nos seus negócios e no mercado local. É imperativo ainda realizar pesquisas de mercado para melhor entender e detetar as oportunidades de negócios locais, a concorrência, e potenciais clientes e parceiros, bem como a situação comercial dos serviços de dados no Senegal.</p> <p>Também serão organizadas viagens de prospeção de negócios nas quais serão preparados workshops, eventos e reuniões que contribuirão para <i>networking</i> e para o ensino da comunidade local.</p>
Como será realizado o projeto?	Será preparado um serviço de aquisição de dados, no qual a recolha de dados será realizada por meio de diversos recursos, incluindo drones e satélites. A aquisição e gestão de dados serão coordenadas por profissionais experientes da LRB. A SB2-4ALL, ajudará na aplicação local

	<p>do serviço e a sua equipa será treinada pela LRB para realizar certas tarefas de recolha de dados.</p> <p>Serão realizadas pesquisas de mercado por meio de análises como a PESTEL e SWOT, explorando o ambiente e mercado do Senegal, bem como as oportunidades de negócios locais e possíveis parceiros. A SB2-4ALL fornecerá o seu conhecimento local sobre o mercado senegalês.</p> <p>Serão agendadas viagens de prospeção de negócios, nas quais se organizarão workshops, eventos e reuniões onde estarão presentes membros da LRB e da administração do Grupo Érre que instruirão os participantes sobre como realizar aquisição de dados. Deste modo será possível estabelecer contactos e sensibilizar trabalhadores locais e estudantes universitários para a importância da aquisição de dados.</p>
<p>De que modo se salienta a tecnologia selecionada?</p>	<p>Ao realizar a aquisição de dados, é essencial adaptar as técnicas e ferramentas às necessidades específicas de cada situação e local. Alguns casos de recolha de dados requerem apenas mecanismos tradicionais, enquanto outros exigem técnicas avançadas e modernas. A solução proposta para este projeto engloba ambos.</p> <p>A nível de tecnologias de ponta serão utilizados drones e satélites. O uso de drones pela LRB tem a vantagem de alcançar locais que de outra forma seriam de difícil acesso, fornecendo informações com alta eficiência. A aquisição de dados via satélite também se destaca por permitir o monitoramento de grandes áreas de forma económica e com alta frequência, além de fornecer imagens de alta resolução.</p>
<p>Como se destacaria da concorrência?</p>	<p>Os principais concorrentes seriam empresas que realizam aquisição de dados. O serviço fornecido pela LRB tem vantagem sobre outros concorrentes por utilizar ferramentas inovadoras de recolha de dados (satélites e drones) e por ter pessoal treinado e com experiência de trabalho na área. A LRB tem ainda diversos sistemas de tratamento de dados que lhe darão vantagem competitiva.</p>

De que modo é que este projeto vai de encontro com a estratégia de negócio da empresa?	Este projeto está alinhado com a estratégia de negócio da empresa porque a LBR pretende expandir internacionalmente e vê o Senegal como um mercado com um potencial crescente para expansão económica e empresarial. A pesquisa de mercado realizada ao longo do projeto permitirá obter uma compreensão mais profunda das necessidades do mercado no país-alvo e, por meio de viagens de prospeção de negócios, também será possível aprofundar contactos e ganhar experiência e conhecimentos sobre o funcionamento do mercado senegalês. O projeto também está alinhado com a estratégia da LRB por permitir que esta desenvolva e explore ainda mais os seus serviços de aquisição de dados, seguindo estratégias e metodologias alinhadas com a proteção ambiental e sustentabilidade.
Qual será o público-alvo?	O público-alvo dos nossos serviços são organizações, agências, empresas ou indivíduos que necessitem de realizar aquisição de dados. O público-alvo será alcançado por meio de atividades de marketing e prospeção de negócios, como workshops, conferências e reuniões.

Fonte: Elaboração própria

Estabelecidas as ações a realizar durante o projeto e a sua calendarização, iniciou-se o desenvolvimento de um orçamento que permitisse realizar todas as atividades pretendidas. Assim que finalizado, foi formalizada a candidatura ao *Innowwide*, a 15 de novembro de 2022.

Em conclusão, os programas de financiamento desempenham um papel crucial no suporte à internacionalização de PMEs, fornecendo recursos financeiros, ampliando a sua visibilidade e conexões internacionais, e estimulando o desenvolvimento de projetos inovadores. Essa colaboração e acesso a financiamento foram fatores-chave para impulsionar o crescimento e a expansão do Grupo Érre para mercados estrangeiros.

4. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Durante os seis meses de estágio, tive a oportunidade de me familiarizar com a realidade empresarial do Grupo Érre e compreender as suas expectativas e ambições. Ao longo do desenvolvimento deste trabalho procurou-se alcançar os objetivos propostos e responder às questões de partida, de modo a solucionar o seguinte problema: “De que modo decorrerá o processo de internacionalização do Grupo Érre?”.

Primeiramente, concluiu-se que os principais motivos para a expansão internacional de PMEs são: alcançar economias de escala a fim de reduzir custos; aproveitar as vantagens de lucro em mercados internacionais; obter informações exclusivas; aumentar a base de clientes e de parceiros; a pressão da concorrência; a sobreprodução que pode levar a necessidade de escoar mercadorias para outros países; o declínio das vendas e saturação do mercado; e a procura de recursos que não estejam disponíveis no mercado interno.

Realizou-se, ainda, uma análise dos principais modos de entrada em novos mercados, destacando-se: exportações, licenciamentos, *franchisings*, contratos chave-na-mão, contratos de produção e gestão, alianças estratégicas, *joint-ventures* e IDE.

Para dar resposta ao problema proposto, foi necessário aplicar as conclusões supra à análise do processo de internacionalização do Grupo Érre.

Identificou-se como uma das principais motivações subjacentes à internacionalização, a vontade de expandir o número de clientes. Ao entrar em novos mercados, o grupo tem a oportunidade de alcançar um maior e mais diversificado público, permitindo-lhe aumentar a sua base de consumidores, o que impulsiona o crescimento e o sucesso do negócio.

Outra das razões para a expansão reside no objetivo de reduzir a sua dependência do mercado nacional, diminuindo a sua vulnerabilidade a flutuações económicas e mudanças no mercado interno. A entrada em mercados estrangeiros pode ainda proporcionar acesso a novos conhecimentos e recursos, além de aumentar a visibilidade e o prestígio do grupo.

Por fim, foram identificadas razões específicas que motivam o Grupo Érre a se internacionalizar para a Angola e o Senegal. O grupo vê nestes países um mercado promissor, com um contexto favorável para o desenvolvimento de negócios dentro dos setores das suas empresas e com competição relativamente baixa. A ideia de expansão ficou ainda mais

solidificada ao se verificar que as necessidades de ambos os mercados se adequam à oferta das empresas do Grupo Érre e que em ambos países foi possível estabelecer contatos com potenciais parceiros. É, ainda, relevante mencionar que a decisão de entrada no Senegal foi facilitada pela oportunidade de realizar um projeto de viabilidade de mercado financiado pela *Eureka*.

Dentro da análise da internacionalização, tornou-se essencial explorar as estratégias e modos de entrada utilizados.

Inicialmente, o grupo começou apenas por realizar estudos de mercado e por fazer *networking*, estabelecendo contatos e parcerias. O seguinte passo consistiu na exportação de serviços, mantendo as suas operações principais no mercado doméstico. Posteriormente, decidiu participar em projetos internacionais nos quais estava integrado em consórcios, como no caso do *Innowwide*. Estes projetos demonstram o seu envolvimento em iniciativas de pesquisa e inovação e contribuíram para a expansão da sua rede de contactos e visibilidade internacional.

Atualmente, o projeto de criação da filial em Angola, a qual representa um modo de entrada de IDE, permitirá à empresa estabelecer uma presença física e operar diretamente no mercado angolano, evidenciando o seu compromisso para com esse mercado e o desejo de fortalecer a sua presença em Angola.

Quanto às teorias de internacionalização que se podem aplicar ao caso do Grupo Érre, salientam-se a Teoria de Uppsala e a Teoria das Redes. A primeira empresa do grupo foi criada em 2000, tendo como foco o mercado doméstico. Quando o grupo estava mais robusto optou por começar a participar em projetos com exportação de serviços a nível europeu e africano, e atualmente está no processo de se solidificar em Angola através de uma filial. Verifica-se então que houve um aumento de comprometimento gradual ao longo dos anos, o que vai de acordo com a Teoria de Uppsala. É de salientar, ainda, que muitos dos projetos realizados pelo Grupo Érre têm sido via parcerias e procura de redes de parceiros e de clientes, indo de acordo com a Teoria das Redes, que destaca a importância das relações na expansão internacional.

Por fim, é ainda relevante salientar que a obtenção de apoio financeiro da União Europeia, por meio de projetos e programas como o *Horizon Europe* e o *Innowwide*, desempenhou um papel fundamental no processo de internacionalização do Grupo Érre. O

financiamento europeu oferece recursos financeiros significativos, dando ao grupo a possibilidade de expandir as suas atividades de pesquisa, inovação e desenvolvimento de produtos. Isto fortaleceu a sua capacidade competitiva, o seu crescimento e o seu posicionamento no mercado internacional. Além disso, ao participar nestes projetos, surge a oportunidade de colaborar com outras empresas e instituições de pesquisa num contexto internacional, ampliando a rede de contactos e abrindo portas para novas oportunidades de negócio e parcerias estratégicas. Assim sendo, a possibilidade de participar num destes projetos pode ser vista como uma mais-valia para outras empresas que se queiram internacionalizar.

Quanto às limitações deste relatório, verifica-se que a aplicação deste estudo não é universal, porém, julga-se útil para PME's que se pretendam internacionalizar, e que tentem compreender melhor quais os modos como o podem fazer e de que modo podem obter apoio financeiro europeu.

Outra limitação que surgiu foi o acesso limitado a alguns recursos documentais, como por exemplo candidaturas do Grupo Érre a certos programas de financiamento, efetuadas antes do período de estágio, o que não permitiu ter uma visão completa de como estas decorreram no passado.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 2021Portugal. (2021). Launch of “Horizon Europe” reinforces goals for more innovation and research in Europe. 2021Portugal. Consultado a 2 de abril de 2023. <https://www.2021portugal.eu/en/news/launch-of-horizon-europe-reinforces-goals-for-more-innovation-and-research-in-europe/>
- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in International Business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135–142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>
- Ahn, J., Khandelwal, A. K., & Wei, S.-J. (2011). The role of intermediaries in facilitating trade. *Journal of International Economics*, 84(1), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2010.12.003>
- AICEP | Portugal Exporta. (2023). 3. Opções Estratégicas e formas de entrada. Formas de entrada nos mercados internacionais. Consultado a 20 de abril de 2023. <https://www.portugalexporta.pt/produtos-e-servicos/informacao-de-mercado/entrar-mercados-internacionais/opcoes-estrategicas-formas-entrada>
- Åijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. and Hanninen, H. (2005) *Internationalization Handbook for the Software Business*. Centre of Expertise for Software Product Business.
- Andersen, P., Ahmad, S. Z. and Chan, W. M., (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review. *International Journal of Business and Commerce*, 4(1), 37-86.
- ANI. (2021). Eureka / Eurostars. ANI. Consultado a 18 de março de 2023. <https://www.ani.pt/en/international-promotion/global-network/eureka-eurostars/>
- Arvidsson, H.G.S., & Arvidsson, R. (2019). The Uppsala Model of internationalisation and beyond. *International Journal of Finance and Administration*. 42(2), 221-239.
- Banco de Portugal. (2022). O que é o investimento direto?. Banco de Portugal. Consultado a 3 de maio de 2023. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/paginas/1646>
- Bijaoui, I. (2017). *SMEs in an era of globalization: International Business and Market Strategies*. Palgrave Pivot.
- Breuillet, A., Bocquet, R., & Favre-Bonté, V. (2022). Navigating the internationalization process: Strategic resources for early internationalizing firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 20(2), 282–315. <https://doi.org/10.1007/s10843-022-00308-z>
- Brouthers, K. D. (2012). A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 14–22. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.23>

- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, international performance, and the moderating role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187. <https://doi.org/10.1111/etap.12101>
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2015). *International Business Strategy: Theory and Practice*. Routledge.
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2015). Internationalisation strategies. In *Entrepreneurial Marketing for SMEs*, (pp.104–115). https://doi.org/10.1057/9781137532589_7
- Capik, P., & Brockerhoff, A. (2017). The role of Strategic Partnerships in the internationalisation of small born global firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 49–77. <https://doi.org/10.15678/eber.2017.050303>
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2017). *International Business: The New Realities, Global Edition (4th Ed.)*. Pearson Education.
- Chen, F. (2022). Differences Between Subsidiary Companies and Branch Companies. In: *Essential Knowledge and Legal Practices for Establishing and Operating Companies in China*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2239-8_65
- Chen, W. C., & Lin, B. W. (2017). Equity versus non-equity partnership strategies for leaders, Challengers, and niche players. 2017 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), 252–259. <https://doi.org/10.1109/temscon.2017.7998385>
- Çitilci, T., & Akbalık, M. (2020). The importance of Pestel Analysis for environmental scanning process. In *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing* (pp.336-357). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2559-3.ch016>
- Costa, A. D., Camboim, G. F., & Zen, A. C. (2018). Internationalization patterns and their effects on company performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 11(1), 53-63. <https://doi.org/10.12660/joscmv11n1p53-63>
- Czinkota, M. R. (2013). *International marketing (10th ed.)*. South Western: Cengage Learning.
- Dabić, M., Maley, J., Dana, L., Novak, I., Pellegrini, M., & Caputo, A. (2019). Pathways of SME internationalization: A Bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55(3), 705–725. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2007). *International Business: Environments and Operations (11th ed.)*. Pearson.
- Daroń, M. (2017). A verification of advantages and disadvantages in partnership relations. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 27(1), 96–105. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2017.3.1.08>

- DGAE (2021). Política Empresarial. DGAE. Consultado a 2 de maio de 2023. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial.aspx>
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional smes: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051–1063. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>
- Dominguez, N. (2018). SME Internationalization Strategies: Innovation to conquer new markets. ISTE Ltd.
- Doole, I., & Lowe, R. (2012). *International Marketing Strategy*. Cengage Learning.
- Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2017). *Multinational corporations and organization theory: Post millennium perspectives*. Emerald Publishing.
- Dunning, J.H. (1988) *Explaining International Production*. Unwin Hyman
- Eckert, S., Koppe, M., Burkatzki, E., Eicientopf, S., & Scharf, C. (2022). Economies of scale: The rationale behind the multinationality-performance Enigma. *Management International Review*, 62(5), 681–710. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00473-2>
- EFSA. (2022). Eureka. EFSA. Consultado a 17 de março de 2023. <https://www.efsa.europa.eu/en/funding-programmes/eureka>
- Eureka. (2022). Innowwide call for market feasibility projects. Eureka. Consultado a 16 de março de 2023. <https://www.eurekanetwork.org/open-calls/innowwide-2022-call-01>
- Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2011). *The global challenge: International human resource management*. McGraw-Hill/Irwin.
- European Commission. (2021). The EU's 2021-2027 long-term budget and Next Generation EU: facts and figures, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2761/808559>
- European Commission^a. (s.d.). EU funding programmes. European Commission Consultado a 17 de março de 2023. https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_en
- European Commission^b. (s.d.). Horizon Europe. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Commission. Consultado a 23 de março de 2023. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/hydrogen/funding-guide/eu-programmes-funds/horizon-europe_en
- European Commission Directorate-General for Research and Innovation. (2021). *Horizon Europe, the EU research and innovation programme (2021-27): for a green, healthy, digital and inclusive Europe*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/052084>

- European Research Executive Agency. (s.d.). Horizon Europe - how to apply. European Research Executive Agency. Consultado a 29 de março de 2023 https://rea.ec.europa.eu/horizon-europe-how-apply_en
- Flick, U. (2018). The SAGE handbook of qualitative data collection. Sage Publications.
- Franco, C., & Maggioni, D. (2022). Does international trade favor proximity in cultural beliefs? *Eurasian Economic Review*, 12(3), 449–477. <https://doi.org/10.1007/s40822-022-00212-w>
- Fumagalli, C., & Motta, M. (2010). A simple theory of predation. Documento de Trabalho nº15, Fondazione Eni Enrico Mattei.
- GPC Secretariat. (2019). European partnerships - state of play of preparation and next steps: powerpoint presentation. Série Documentos de Trabalho 10287/2019 INIT, General Secretariat of the Council of the European Union.
- Grünig, R., & Morschett, D. (2018). Developing international strategies. Springer.
- Guerra, R. M., & Camargo, M. E. (2016). The role of technological capability in the internationalization of the company and New Product Success: A systematic literature review. *Internext*, 11(1), 49–62. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.11149-62>
- Haase, H. & Franco, M. (2011). An Exploratory Study of the Motives and Perceived Effectiveness of International Cooperative Alliances among SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 13, Nº. 3/4, pp. 314- 336. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.039825>
- Hawkins, Dr. L., & Hoon, S. (2019). The impact of customer retention strategies and the survival of small service-based businesses. *SSRN Electronic Journal*, 5(564), 1–19. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3445173>
- Hegge, B. (2018). SME's and European Integration: Internationalisation Strategies. Routledge.
- Henriques, C., Viseu, C., Neves, M., Amaro, A., Gouveia, M., & Trigo, A. (2022). How efficiently does the EU support research and innovation in smes? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 92. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020092>
- Hollensen, S. (2012). Essentials of global marketing (2nd ed.). Pearson Education.
- Horizon Europe. (2023). Horizon Europe - Cliffnotes. Horizon Europe. Consultado a 18 de junho de 2023. <https://www.horizon-eu.eu/>
- Hoskisson, R. E., Wright, M., Filatotchev, I., & Peng, M. W. (2012). Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and Factor Markets. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1295-1321, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01085.x>

- Iheanachor, N., & Ozegbe, A. E. (2021). The role of networks in the internationalization process of firms from emerging economies: The Nigerian perspective. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 10(1), 9–31. <https://doi.org/10.32327/ijmess/10.1.2021.2>
- Innowwide. (2022). Guidelines for evaluating applications.
- Interreg Europe. (2023). What is Interreg Europe?. Interreg Europe. Consultado a 22 de junho de 2023. <https://www.interregeurope.eu/what-is-interreg-europe>
- Interreg Europe. (2022). Programme Manual 2021-2027 V.2.
- Islam, R., Fakhrorazi, A., Hartini, H., & Raihan, Md. A. (2019). Globalization and its impact on international business. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 256–265. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7130>
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305–322
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johansson, J. K. (2009). *Global marketing foreign entry, Local Marketing, & Global Management* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Johanson, M., & Kao, P. T. (2010). Networks in Internationalisation. In: Pla-Barber, J & Alegre J. (Ed.), *Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence* (pp. 119-142). Emerald Publishing
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2019). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Ko, S. J. (2019). The differing foreign entry mode choices for sales and production subsidiaries of multinational corporations in the manufacturing industry. *Sustainability*, 11(15), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su11154089>
- Kubíčková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319–328. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00351-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00351-7)
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109–1126. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>

- Lutz, C. H., Kemp, R. G., & Gerhard Dijkstra, S. (2009). Perceptions regarding strategic and structural entry barriers. *Small Business Economics*, 35(1), 19–33. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9159-1>
- Mai, D., & Cuong, D. (2021) Relationships between Service Quality, Brand Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(3), 585-593. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0585>
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational Enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x>
- Ministry of Higher Education and Science. (2023). Who can participate in Horizon Europe?. Uddannelses- og Forskningsministeriet. Consultado a 22 junho de 2023. <https://ufm.dk/en/research-and-innovation/funding-programmes-for-research-and-innovation/eu-and-international-funding-programmes/horizon-europe/counselling/introduction-to-horizon-europe/who-can-participate-in-horizon-europe>
- Morrison, M. R. (2016). *Principles of Project Finance*. Routledge.
- Muhammad, K., Saoula, O., Issa, M. R., & Ahmed, U. (2019). Contract management and performance characteristics: An empirical and managerial implication for Indonesia. *Management Science Letters*, 1289–1298. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.012>
- Narula, R. (2010). Keeping the eclectic Paradigm Simple. *Multinational Business Review*, 18(2), 35–50. <https://doi.org/10.1108/1525383x201000009>
- Nooshabadi, J., & Özşahin, M. (2017). The role of networks in the internationalization process of turkish furniture SMEs. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(10), 205–221.
- Özşahin, M., & Nooshabadi, J. E. (2019). Major Motives And Barriers Of Internationalization For Turkish Furniture Smes. In C. Zehir, & E. Erzen (Eds.), *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 228-244). Future Academy. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.03.20>
- Oliveira, R. H., Figueira, A. R., & Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Internext*, 13(2), 30–42. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13230-42>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Pan, Y. & Tse, D. (2000). The hierarchical model of market entry modes, *Journal of International Business Studies*, 31 (4), 535-554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>

- Ratajczak-Mrozek, M. (2012). The network model of internationalisation. In K. Fonfara (Ed.), *The development of business networks in the company internationalisation process* (pp.30-36). Poznań University of Economics Press
- Robles, F., & Jauregui, K. L. (2017). International Markets Entry Strategy Determinants: An exploratory study in Peru. *Cuadernos de Administración*, 33(59), 2–19. <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4485>
- Rodriguez, V., Barcos, L., Álvarez, M. J., (2010). Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital* 6(2), 202–235. <https://doi.org/10.3926/ic.2010.v6n2.p202-235>
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513–538. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0187-7>
- Santacreu, A. M. (2021). Intellectual property rights, technology transfer and international trade. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3885234>
- Sarialioğlu, A. (2014). Is FDI beneficial for development in any case: An empirical comparison between Greenfield and Brownfield Investments. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(15), 15–30. <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.74>
- Sarsby, A. (2016). *Swot analysis: a guide to SWOT for students of Business Studies*. Leadership Library.
- Schweizer, R., & Vahlne, J.E. (2022). Non-linear internationalization and the Uppsala Model – on the importance of individuals. *Journal of Business Research*, 140(3), 583–592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.025>.
- Segura, J. C., Manzanilla López, L., & Ovalles, L. V. (2016). Internacionalización y Ventajas Competitivas en Las Pyme en el sector exportador de Sinaloa, México. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 19-34. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1404>
- Senik, Z.C., Isa, R.M., Scott-Ladd, B., & Entekin, L. (2010). Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 4(2), 285-304.
- Siebert, M. (2016). *Franchise your business: The guide to employing the greatest growth strategy ever*. Entrepreneur Press.
- Somers, F. (2010). *European business environment: Doing business in Europe*. Routledge.
- Suder, G., & Lindeque, J. (2018). *Doing business in Europe*. SAGE Publications Ltd.
- Todorova, T. (2020). *Multinational Corporations and Transaction Costs*. KSP Books

- Wach, K. (2021). The evolution of the Uppsala Model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 7–19. <https://doi.org/10.15678/ier.2021.0702.01>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson.
- Xia, J. (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: The survival of cross-border alliances. *Strategic Management Journal*, 32(3), 229–253. <https://doi.org/10.1002/smj.873>
- Yovanno, D. A. (2022). *The Partnership Economy: How Modern businesses find new customers, grow revenue, and deliver exceptional experiences*. Wiley.
- Zahavi, D. (2019). *Phenomenology: The basics*. Routledge.