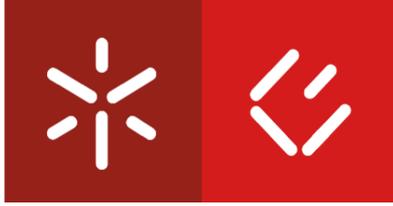


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Matilde Maria Gomes Torres

**A internacionalização como estratégia
de negócio: o caso do Grupo Érre**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Matilde Maria Gomes Torres

A internacionalização como estratégia de negócio: o caso do Grupo Érre

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Cristina Ferreira
e do **Professor Doutor Francisco Carballo-Cruz**

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-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

Agradecimentos

Gostaria de começar por ressaltar que o término deste trajeto académico se deve a uma deveras essencial rede de apoio, pelo que quero dedicar este trabalho a todas as pessoas que o tornaram possível.

Agradeço, em primeiro lugar, à professora Carla, como orientadora, por todo o apoio prestado na delineação inicial do estudo, pelas contribuições, e pela incansável disponibilidade sempre que surgiam dúvidas e inquietações. Ao professor Francisco, pela validação e atenção.

Agradeço à minha família, cujo suporte se demonstrou fundamental num período de incertezas e decisões. Acima de tudo, à minha mãe, por afirmar que sou capaz.

Obrigada a todos os que fizeram parte do meu percurso escolar e académico, em especial aos meus amigos próximos, pela presença e incentivo constante durante estes anos.

Por fim, agradeço ao Grupo Érre, pela oportunidade valiosa de aprendizagem. Em particular, ao Roby pela disponibilidade e acompanhamento. Ao Pablo, uma vez que considero que tive muita sorte em aprender com alguém tão acolhedor e disponível para partilhar conhecimento. E à Raquel por ter sido, para além de colega, uma amiga.

Este percurso demonstrou-se tanto intrigante como estimulante, por isso dedico também este trabalho à versão de mim que se encontrava hesitante e insegura, porque a verdade é que somos capazes de muito.

“Esperança” é a coisa com penas

Que se empoleira na alma,

E canta um som sem palavras,

E nunca, mas nunca, para.

– Emily Dickinson

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.

A internacionalização como estratégia de negócio: o caso do Grupo Érre

Resumo

O trabalho de investigação apresentado no presente relatório de estágio pretende estudar as etapas do processo de internacionalização das empresas, procurando compreender a relação entre o produto ou serviço comercializado e as decisões intrínsecas à estratégia de negócio. Este tema surgiu da oportunidade de realização de um estágio curricular no Grupo Érre. Para isso, foi desenvolvido um estudo comparativo entre duas das empresas do grupo, com o objetivo de aferir a influência do produto/serviço comercializado na estratégia de internacionalização.

A pesquisa qualitativa realizada neste estudo baseou-se na observação direta em contexto de estágio, bem como na condução de quatro entrevistas semiestruturadas com colaboradores do Grupo Érre. A diversidade de atividades desenvolvidas ao longo do estágio reforçaram os resultados encontrados, que destacam a importância de avaliar a compatibilidade dos mercados-alvo e os modos de entrada em relação às características específicas do setor.

Esta pesquisa assume relevância significativa para a compreensão da dinâmica empresarial atual das PMEs, contribuindo para ultrapassar a problemática inerente à delimitação de uma estratégia de negócio. O presente estudo vem, assim, colmatar a informação limitada relacionada com a contemplação da área de atividade na formulação da estratégia internacional.

O relatório pretende, deste modo, contribuir para o conhecimento existente do tema e suportar a relevância da sua aplicação no seio das empresas.

Palavras-Chave: Estratégia de Negócio; Internacionalização; PMEs; Setor de Atividade

Internationalisation as a business strategy: the case of Grupo Érre

Abstract

The research work presented in this internship report aims to study the stages of the internationalisation process of companies, seeking to understand the relationship between the product or service marketed and the decisions intrinsic to the business strategy. This topic arose from the opportunity to carry out a curricular internship at Grupo Érre. For this purpose, a comparative study was carried out between two of the group's companies, with the aim of gauging the influence of the product/service marketed on the internationalisation strategy.

The qualitative research carried out in this study was based on direct observation in the context of the internship, as well as on conducting four semi-structured interviews with employees of Grupo Érre. The diversity of activities carried out throughout the internship reinforced the results found, which highlight the importance of assessing the compatibility of target markets and modes of entry in relation to the specific characteristics of the sector.

This research is of significant relevance to understanding the current business dynamics of SMEs, helping to overcome the problems inherent in outlining a business strategy. Therefore, this study fills the gap in the limited information related to the consideration of the area of activity in the formulation of the international strategy.

In light of this, the report aims to contribute to existing knowledge on the subject and support the relevance of its application within companies.

Key Words: Business Strategy; Internationalisation; SMEs; Business Sector

Índice

Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas.....	ix
Lista de Abreviaturas.....	x
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento e justificação do tema.....	1
1.2. Objetivos do estudo.....	2
1.3. Estrutura do relatório.....	3
2. Enquadramento teórico.....	5
2.1. Definição de internacionalização.....	5
2.2. Motivações para a internacionalização.....	6
2.2.1. Motivações proativas.....	8
2.2.2. Motivações reativas.....	8
2.3. Barreiras à internacionalização.....	9
2.3.1. Barreiras internas.....	10
2.3.2. Barreiras externas.....	10
2.3.3. Ultrapassar as barreiras.....	10
2.4. Seleção do(s) mercado(s).....	11
2.4.1. Análise de mercado.....	11
2.4.2. Ambiente cultural.....	12
2.5. Modos de entrada no mercado externo.....	13
2.6. Teorias sobre a internacionalização.....	15
2.6.1. Modelo de Uppsala.....	15
2.6.2. Paradigma eclético.....	16

2.6.3.	Teoria das redes	17
2.7.	Internacionalização e estratégia empresarial.....	17
2.7.1.	A internacionalização de pequenas e médias empresas para economias emergentes 19	
2.7.2.	A influência do setor de atividade na estratégia de internacionalização.....	19
2.8.	Conclusão	20
3.	A instituição acolhedora - Grupo Érre	22
3.1.	Identificação do Grupo	22
3.2.	Missão, visão e valores	23
3.3.	Caraterização dos serviços	23
3.4.	A expansão internacional	25
4.	Metodologia	27
5.	Estratégia de Internacionalização do Grupo Érre	30
5.1.	Motivações	30
5.2.	Barreiras	30
5.3.	Seleção dos mercados	32
5.4.	Modos de entrada.....	33
5.5.	Impacto da internacionalização para a estratégia do negócio	34
5.6.	Análise SWOT	35
6.	Estágio	39
6.1.	Introdução	39
6.2.	Tarefas realizadas ao longo do estágio	39
6.2.1.	Projetos internacionais.....	40
6.2.2.	Projetos nacionais	42
6.2.3.	Representação em eventos	42
7.	Conclusões	44

8.	Referências.....	46
9.	Anexos.....	50
9.1.	Anexo 1 - Consentimento informado e garantia de confidencialidade/anonimato.....	50
9.2.	Anexo 2 - Guião de entrevistas	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Classificação dos estímulos à exportação, adaptado de Leonidou et al. (2007).....	7
Figura 2 - Principais barreiras para PMEs exportadoras, adaptado de Paul et al. (2017).....	9
Figura 3 - Modelo hierárquico dos modos de entrada, adaptado de Pan & Tse (2000).	14
Figura 4 - Paradigma eclético, adaptado de Agarwal & Ramaswami (1992).	16
Figura 5 - Modelo de inovação organizacional, adaptado de Salavou et al. (2004).	18
Figura 6 - Organograma organizacional do Grupo Érre.....	22
Figura 7 - Organograma das empresas do Grupo Érre	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Natureza das entrevistas e entrevistados.....	28
Tabela 2 - Análise SWOT do processo de internacionalização da Érre LRB	36
Tabela 3 - Análise SWOT do processo de internacionalização da Érre Tech	37
Tabela 4 - Candidaturas internacionais submetidas	41

Lista de Abreviaturas

ANI - Agência Nacional de Inovação

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CEO - *Chief Executive Officer*

CDO - *Chief Development Officer*

CVR - Centro de Valorização de Resíduos

EOI - *Expression of Interest*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PMDFCI - Plano Municipal de Defesa da Floresta Contra Incêndios

PME - Pequena e média empresa

POCTEP - Programa Operativo de Cooperação Transfronteiriça Espanha - Portugal

PRR - Programa de Recuperação e Resiliência

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TI - Tecnologia de Informação (IT - *Information Technology*)

UE - União Europeia

1. Introdução

1.1. Enquadramento e justificação do tema

Nas últimas décadas, a economia mundial é caracterizada por uma progressiva interdependência das economias, aliada a uma intensificação das trocas internacionais. O mercado doméstico perdeu importância para um mercado mais global, estabelecendo novos espaços de integração, capazes de facilitar as trocas. Esta conjuntura representa uma oportunidade para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) competirem internacionalmente, desde que, para isso, estabeleçam um pensamento estratégico tanto no mercado doméstico como no mercado internacional (Pinho & Martins, 2010).

A internacionalização surge como resposta às adversidades impostas por um ambiente cada vez mais desafiante e competitivo. Internacionalizar é uma opção a considerar tanto para as grandes empresas como para as PMEs. Este processo exige, de alguma forma, que as empresas adotem estratégias e encontrem ferramentas de gestão capazes de assegurar a sua competitividade e visibilidade nos mercados em que atuam. O processo de internacionalização exige das empresas um conjunto de competências específicas e de decisões relativamente aos produtos a colocar nos mercados, os mercados a atingir e a avaliação dos modos de entrada. É necessário que as empresas possuam conhecimentos alargados das dificuldades com que se podem deparar durante o processo, de forma a encontrar estratégias para as contornar. Desta forma, as empresas procuram empreender esforços no sentido de ampliar a sua presença em novos mercados, fomentando o seu desenvolvimento empresarial e competitividade. Assim, a definição de uma estratégia empresarial clara, de acordo com as suas vantagens competitivas e setor de atividade, constitui uma importante alavanca para o processo de internacionalização de qualquer empresa, particularmente das PMEs.

O presente estudo insere-se neste contexto, abordando a relação entre o setor de atividade e as estratégias de internacionalização adotadas. Para análise, será estudado o caso do Grupo Érre. Com sede em Braga, o grupo é composto por empresas que atuam em áreas de negócio distintas. Esta variedade de setores reveste este caso de interesse.

A experiência adquirida no estágio contribuiu para a pesquisa e tornou-se fundamental para o contexto deste estudo. No atual contexto económico, a internacionalização surge como motor de sobrevivência para o tecido empresarial português, pelo que as lições a retirar podem ser relevantes para outras PMEs.

1.2. Objetivos do estudo

O presente relatório tem por objetivo descrever as atividades e os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio curricular realizado no Grupo Érre, no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais. O estágio teve a duração de 3 meses, com início a 11 de setembro e conclusão a 11 de dezembro.

O principal objetivo do estágio era colaborar na definição da estratégia de internacionalização do Grupo Érre, com ênfase na seleção de mercados, modos de entrada e análise das motivações e barreiras ao processo, visando dar resposta à seguinte questão de investigação: Como o setor de atividade de uma PME influencia a estratégia de internacionalização? Assim, os objetivos específicos quer do estágio quer do relatório são:

- consolidar competências na área dos negócios internacionais, colaborando na definição das estratégias de internacionalização do grupo;
- aprender e colaborar nas atividades da área comercial, administrativa, logística e financeira;
- conhecer e identificar as principais etapas do processo de internacionalização da instituição acolhedora;
- comparar o processo de internacionalização de duas PMEs do grupo, em termos de motivações, barreiras, seleção de mercados, modos de entrada e impacto para a estratégia de negócio;
- analisar a adequação dos mercados de destino às características do setor e da empresa;
- compreender como o setor de atividade influencia a definição da estratégia de internacionalização;
- compreender a relevância do planeamento estratégico no processo de internacionalização.

O relatório visa incidir numa análise do processo de internacionalização da instituição acolhedora e dos mercados externos mais promissores, através de um estudo comparativo entre duas das empresas que compõem o Grupo Érre.

Em suma, os objetivos propostos visam culminar num conjunto de orientações e implicações estratégicas para o Grupo Érre, bem como propor um conjunto de boas-práticas de internacionalização de acordo com o setor de atividade, contribuindo para o sucesso da internacionalização de PMEs em Portugal. Em termos académicos, pretende-se aprofundar o conhecimento existente sobre a temática, sustentada na transferência de conhecimento para o tecido empresarial português.

Em termos metodológicos, este relatório baseia-se num estudo de caso, de carácter exploratório, onde a obtenção da informação ocorreu através da observação direta e de entrevistas. As entrevistas compreendem uma abordagem qualitativa, que visa explorar perceções e ideias subjetivas da amostra,

de forma a responder à questão de investigação delineada anteriormente. A observação direta permitiu recolher informação dentro das tarefas desempenhadas e apoiadas durante o período de estágio.

1.3. Estrutura do relatório

O presente relatório de estágio está dividido em oito capítulos. À parte destes capítulos juntam-se, primeiramente, os agradecimentos, seguidos do resumo e *abstract*, por último, a bibliografia e anexos.

O primeiro capítulo refere-se à introdução, onde se enquadra e justifica a propensão para o tema selecionado, identificando os objetivos fundamentais do estudo. No segundo capítulo é realizado o enquadramento teórico ao tema. Assim, são descritas as principais perspetivas teóricas, metodologias empregues nos respetivos estudos, pontos convergentes e divergentes entre autores e lacunas ou inconsistências na literatura. Este capítulo divide-se em diversos subcapítulos, nomeadamente a definição do conceito de internacionalização, as motivações e barreiras à internacionalização, a seleção do(s) mercado(s), os modos de entrada no mercado externo, as teorias sobre a internacionalização e, por fim, a internacionalização e estratégia empresarial. Termina ainda com um capítulo dedicado a conclusões acerca da revisão realizada.

No terceiro capítulo é efetuada a caracterização da instituição acolhedora, focando alguns domínios interessantes, como missão, visão e valores do Grupo Érre, serviços oferecidos por cada empresa do grupo e expansão internacional alcançada até ao momento. Esta informação mostra-se relevante para compreender os estímulos e propósitos do grupo. O quarto capítulo tem como objetivo descrever a metodologia seguida em termos de paradigma, abordagem, estratégia de investigação, amostragem e variáveis e métodos aplicados. Adicionalmente, é descrito em detalhe o processo de recolha e análise de dados através de entrevistas semiestruturadas.

No quinto capítulo é analisada a estratégia de internacionalização do Grupo Érre, em especial da empresa Érre LRB e da empresa Érre Technology. Particularmente, são analisadas as motivações e barreiras encontradas, o processo de seleção de mercados externos, os modos de entrada e o impacto da internacionalização para a estratégia de negócio. Ainda neste capítulo é apresentada uma análise SWOT às duas empresas em estudo, de modo a compreender a relação entre o setor de atividade e a estratégia de internacionalização.

O sexto capítulo tem como propósito descrever o estágio curricular, através de uma descrição detalhada das tarefas desempenhadas, ao nível da colaboração tanto em projetos internacionais como

nacionais e a representação do grupo em eventos. São ainda descritas as funções realizadas como estagiária no departamento internacional e como estas foram contribuições significativas e impactantes.

Por último, o sétimo capítulo é composto pelas conclusões referentes a toda a investigação teórica e prática, nomeadamente sobre o estágio curricular realizado no Grupo Érre. Adicionalmente, sugere-se implicações práticas decorrentes do trabalho realizado, bem como recomendações para investigações futuras em torno da mesma temática.

2. Enquadramento teórico

O enquadramento teórico analisa todas as contribuições anteriores pertinentes, tendo em vista os assuntos abordados em cada subcapítulo. Para além disso, são destacadas convergências entre autores, assim como posições distintas ou lacunas detetadas. Deste modo, a revisão de literatura demonstra tendências emergentes e torna evidente todos os determinantes que condicionam o processo de internacionalização das empresas. A clarificação de conceitos e a relação entre modelos e autores permitem um melhor entendimento do tema. São abordados tópicos associados com as motivações e barreiras à internacionalização, a seleção do(s) mercado(s) e a relevância do ambiente cultural, os modos de entrada, algumas das teorias sobre a internacionalização e a relação entre os conceitos de internacionalização e estratégia, particularmente no que concerne às PMEs. Por fim, é desenvolvido o tema que surge como mote desta pesquisa e que se enquadra no estudo do impacto do setor de atividade no delineamento da estratégia de internacionalização.

2.1. Definição de internacionalização

Dada a atual conjuntura económica, a expansão internacional surge como a principal resposta das empresas à estagnação e insuficiência do mercado interno. É crescente a necessidade de potenciar o mercado, promovendo a sustentabilidade das empresas. Embora o conceito de internacionalização não seja recente, uma vez que sempre existiram trocas comerciais entre as nações, este tem sido interpretado de forma ampla, abarcando, assim, múltiplas possibilidades (Paul et al., 2017; Welch & Luostarinen, 1988).

Johanson e Vahlne (1977) definem a internacionalização como um processo gradual do envolvimento das empresas em operações do mercado internacional, sendo o resultado de uma sequência de decisões incrementais. Hollensen (2011) declara que a internacionalização ocorre quando a empresa expande as suas atividades de I&D, produção, venda e outras operações comerciais para mercados externos. O autor refere ainda que pode decorrer de forma contínua e gradual, ao longo de um determinado período de tempo.

Welch e Luostarinen (1988) relembram que é possível verificar-se um retrocesso na internacionalização em qualquer fase do processo. Este afastamento estratégico, determinado por barreiras tanto internas como externas, caracteriza-se por ser composto por várias etapas que culminam numa alteração da orientação inicial da empresa (Hollensen, 2014).

O conceito de internacionalização pode ser aplicado a múltiplos fatores empresariais, tais como estratégia, estrutura organizacional, produtos, entre outros (Calof & Beamish, 1995). Segundo Gallego et al. (2009), a internacionalização é um processo dinâmico e que, portanto, engloba diversas variáveis, tanto internas como externas à empresa. O modelo apresentado pelos autores assume que dois fatores principais condicionam a decisão de internacionalização por parte das empresas, nomeadamente: o lucro estimado e o grau de dedicação alocada. Segundo estes autores, o processo fica determinado pelo risco que a empresa se encontra disposta a assumir.

A expansão internacional viabiliza o contacto com novos mercados, potencialmente mais lucrativos, aumentando, assim, a competitividade da empresa e facilitando o acesso à inovação. Porém, é indispensável planear antecipadamente todas as etapas do processo, de modo a garantir o seu sucesso (Hollensen, 2011). A internacionalização é também um processo que expõe as empresas a riscos e incertezas. A relação de interdependência que rege os fatores de internacionalização, inovação e estratégia leva a que estes sejam considerados como decisivos para a competitividade empresarial e para um crescimento sustentável das empresas. Desde que o processo de inovação se encontre devidamente consolidado e se baseie numa estratégia lógica, a internacionalização torna-se uma opção viável (Pinho & Martins, 2010).

Johanson e Vahlne (1977) referem que as características do processo de internacionalização são capazes de influenciar tanto o padrão como o ritmo de internacionalização das empresas. O ritmo de internacionalização refere-se ao tempo decorrido entre a criação da empresa e a sua entrada nos mercados internacionais. Já a escala de internacionalização relaciona-se com a extensão das operações internacionais da empresa. O padrão de internacionalização refere-se à seleção dos mercados internacionais e à escolha do modo de entrada nesses novos mercados (Taylor & Jack, 2013).

2.2. Motivações para a internacionalização

As empresas exploram a sua presença em novos mercados quando a expectativa aponta para que os lucros excedam os custos de entrada (Besanko et al., 2013). De facto, de acordo com Hollensen (2011), a razão fundamental para a generalidade das empresas se internacionalizarem está associada à possibilidade de incrementar os lucros. Ressalta, no entanto, que este não é o único fator responsável por esta decisão, sendo necessário analisar uma complexidade de fatores.

Neste contexto, o modelo de Dunning e Lundan (2008) classifica as motivações para a internacionalização em 4 categorias distintas: procura de recursos; procura de mercados; procura de

eficiência; e a procura de ativos estratégicos. Em primeiro lugar, as empresas optam pela internacionalização com o propósito de adquirirem recursos mais baratos, de melhor qualidade, ou inexistentes no país de origem. Em segundo lugar, procuram explorar novos mercados ou proteger aqueles nos quais já detêm operações. Em terceiro lugar, procuram eficiência através da racionalização da estrutura de investimento. Geralmente, as empresas que procuram eficiência são multinacionais experientes que pretendem reduzir custos e explorar ganhos. Por último, procuram alcançar recursos e explorar ou criar imperfeições de mercado que lhes confirmam ativos estratégicos a longo prazo (Dunning & Lundan, 2008).



Nota: (P) = proativo e (R) = reativo

Figura 1 - Classificação dos estímulos à exportação, adaptado de Leonidou et al. (2007).

Leonidou (2007) refere que cada estímulo à exportação possui um impacto e intensidade diferente, podendo ser considerado como tendo impacto muito alto, impacto alto, impacto moderado, impacto baixo ou impacto muito baixo. Como consta na Figura 1, o autor categoriza as motivações para a

exportação como de natureza interna ou externa. Enquanto as motivações internas se encontram segmentadas em áreas organizacionais distintas, as externas englobam estímulos referentes ao mercado, governo, intermediários, concorrência, clientes e outros. Dentro desta divisão, é ainda realizada a distinção entre motivações proativas e reativas.

2.2.1. Motivações proativas

As motivações proativas possuem como base o interesse e ambição da própria empresa em expandir operações e explorar assim as suas competências e as oportunidades que surgem nos variados mercados (Hollensen, 2011). Alguns exemplos de motivações proativas incluem o potencial de lucro e objetivos de crescimento, o que se torna especialmente importante para as PMEs que se encontram numa fase inicial de internacionalização, a produção de bens ou serviços únicos que não se encontram amplamente disponíveis e que, por isso, não enfrentam tanta concorrência nos mercados de destino, vantagens tecnológicas, informação exclusiva, economias de escala e benefícios fiscais (Hollensen, 2011; Jussani et al., 2018).

De acordo com Dunning e Lundan (2008), as empresas procuram implementar medidas que visem a prossecução dos seus objetivos estratégicos. Assim, as motivações proativas são impulsionadas por estímulos destinados a modificar a estratégia de negócio (Hollensen, 2011).

2.2.2. Motivações reativas

As motivações reativas são compostas por pressões e ameaças no mercado doméstico ou estrangeiro que obrigam a empresa a reagir e repensar as suas atividades (Hollensen, 2011). Alguns exemplos de motivação reativas incluem a pressão da concorrência, produção em excesso e mercados internos pequenos e saturados (Hollensen, 2011; Jussani et al., 2018). Hollensen (2011) acrescenta ainda a possibilidade de prolongar a venda de produtos sazonais e a proximidade física e psicológica com o mercado internacional.

Jussani et al. (2018) informam que as motivações reativas, em particular aquelas associadas com mudanças imprevistas no consumo interno e condições da indústria, implicam uma redução da informação sobre mercados externos, aumentando, assim, a incerteza em relação à internacionalização e, conseqüentemente, conduzindo a uma perceção de risco mais elevada. Logo, conclui que, ao contrário das empresas que possuem motivações proativas e que desejam expandir-se internacionalmente, as

empresas com motivações reativas procedem ao início da sua internacionalização por necessidade de o fazer.

2.3. Barreiras à internacionalização

As barreiras à internacionalização representam restrições ou constrangimentos suscetíveis de impossibilitar ou dificultar a motivação e capacidade de uma empresa de iniciar, desenvolver ou manter operações em mercados estrangeiros (Leonidou, 2004). Besanko et al. (2013) descrevem o conceito de barreiras como todos os fatores que reduzem a probabilidade de entrada em novos mercados. Os autores alertam ainda que as barreiras à internacionalização podem ampliar os custos de entrada e reduzir a rentabilidade prevista.

Segundo Pinho e Martins (2010), quanto mais forte a perceção da importância das barreiras, mais improvável é a decisão de exportar. Neste contexto, o autor destaca as principais barreiras para empresas não exportadoras, como o desconhecimento dos mercados, a falta de profissionais qualificados, a inexistência de capacidade técnica e o grau de competitividade nos mercados externos. No entanto, estas não possuem tanta relevância para empresas que já exportam os seus produtos ou serviços para o estrangeiro e que, por isso, tendem a atribuir uma maior importância à armazenagem e controlo do fluxo físico de produtos no mercado de destino, aos riscos de pagamento e à falta de espaço físico ou área industrial (Pinho & Martins, 2010).



Figura 2 - Principais barreiras para PME exportadoras, adaptado de Paul et al. (2017).

De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Leonidou (2004), a falta de conhecimento representa um dos obstáculos principais à internacionalização. De modo a ultrapassar este entrave, os

autores destacam a necessidade de recolher informação relativamente aos mercados e ao funcionamento das operações no exterior. Enquanto alguns obstáculos afetam, especialmente, o início da internacionalização, outros surgem ao longo do processo (Hollensen, 2011). A Figura 2 identifica dois tipos de barreiras à internacionalização: barreiras internas e barreiras externas à empresa.

2.3.1. Barreiras internas

As barreiras internas referem-se à falta de capacidades ou recursos organizacionais que impeçam a empresa de internacionalizar as suas operações (Leonidou, 2004; Pinho & Martins, 2010). Nesta categoria, enquadram-se, por exemplo, barreiras financeiras e obstáculos relacionados com o marketing, recursos humanos ou com a logística da própria empresa (Leonidou, 2004).

Algumas barreiras internas incluem a incapacidade de atingir vantagens competitivas, pouca experiência internacional, falta de capital ou recursos, dificuldade em selecionar distribuidores fidedignos e fraco conhecimento do mercado de destino (Hollensen, 2011; Paul et al., 2017). Um relatório elaborado pela OCDE (2009) destaca os recursos limitados da empresa, em particular a escassez de contactos internacionais e a falta de conhecimentos de gestão, como as barreiras mais críticas para PMEs.

2.3.2. Barreiras externas

As barreiras externas distinguem-se das barreiras internas na medida em que incluem as características do ambiente do país de destino e do país de origem, sendo estas mais difíceis de ultrapassar, dado que não são tão facilmente geridas pela empresa (Paul et al., 2017). Leonidou (2004) refere que, de um modo geral, as barreiras presentes no país de origem da empresa são mais facilmente controladas e geridas do que obstáculos externos que surgem no estrangeiro.

Hollensen (2011) distribui as barreiras à internacionalização em três categorias, nomeadamente riscos de mercado, riscos comerciais e riscos políticos. Assim, algumas das barreiras externas englobam a instabilidade política, a falta de incentivos e proteção por parte do governo, adversidades legais e políticas e escassez de procura (Hollensen, 2011; Paul et al., 2017).

2.3.3. Ultrapassar as barreiras

De modo a ultrapassar os obstáculos identificados, é imperativo a existência de um conjunto de medidas, tanto por parte das empresas como dos países de destino, de modo a tornar o processo de

internacionalização mais simples e eficiente. Deve ser demonstrado interesse em promover e implementar mecanismos e políticas mais eficazes, de forma a estimular a exportação de empresas nacionais, minimizando, desta forma, o impacto das barreiras nas decisões de internacionalização das empresas (Pinho & Martins, 2010).

Segundo Hollensen (2011), evitar exportar para mercados considerados de alto risco, diversificar os mercados no qual a empresa atua e considerar os apoios governamentais constituem estratégias para reduzir, atenuar e prevenir as barreiras à internacionalização. Geralmente, as empresas não se encontram familiarizadas com fontes de informação nacionais e internacionais, logo a participação em feiras ou exposições internacionais, por exemplo, pode ser uma forma de contribuir para obter um maior conhecimento dos mercados e, assim, encorajar a exportação (Pinho & Martins, 2010). Leonidou (2004) destaca os apoios e incentivos de organizações governamentais como fatores impulsionadores no que diz respeito à decisão de uma empresa avançar para a expansão internacional e o seu consequente sucesso.

Em suma, a experiência internacional da empresa desempenha um papel relevante na decisão de internacionalizar operações. O conhecimento prévio reduz os riscos e a incerteza, aumentando, por sua vez, a probabilidade das empresas investirem de forma mais determinada em mercados externos (Hollensen, 2011). O estudo realizado por Johanson e Vahlne (1977) confirma esta teoria, declarando que a incerteza é reduzida através de operações internacionais e não através da aquisição de conceitos objetivos. Sugerem, desta forma, que é a experiência direta com os mercados que intensifica a motivação para a internacionalização e reduz as barreiras encontradas.

2.4. Seleção do(s) mercado(s)

2.4.1. Análise de mercado

O conhecimento aprofundado dos mercados de destino constitui uma condição fundamental para a elaboração de estratégias internacionais bem-sucedidas. A falta de familiaridade no que concerne à diversidade e complexidade do ambiente social, económico e político do país de destino, torna essencial a análise e recolha de informação prévia sobre o mesmo (Wild & Wild, 2019).

Hollensen (2011) descreve o processo de recolha de informação por parte das empresas. A informação necessária pode ser adquirida a partir de múltiplas fontes, tais como relatórios, órgãos governamentais, associações comerciais, contactos pessoais ou através da internet. Existem dois tipos de informação possível: informação primária e informação secundária. A informação primária é recolhida

pelas próprias empresas, o que engloba custos mais elevados e uma maior disponibilidade de tempo. Por outro lado, a informação secundária encontra-se disponível, porém pode não abordar e desenvolver todas as questões pretendidas. Para além disso, é necessário considerar dados internos, relacionados com a empresa, e dados externos, referentes às características do mercado (Hollensen, 2011).

De modo a identificar oportunidades de mercado, Kotabe e Helsen (2010) apresentam um procedimento de seleção dividido em quatro etapas. Na primeira etapa, a empresa identifica todos os mercados potenciais, através de uma seleção de indicadores relevantes e recolha de dados. É de referir que, na escolha dos mercados para um determinado produto, os indicadores dependerão da natureza do mesmo. Na segunda etapa, é determinada o grau de importância de cada indicador selecionado anteriormente. A seguir, os países são avaliados no que concerne a cada indicador. Por último, é calculada a pontuação de cada um dos países, determinando, desta forma, os mais atraentes e promissores para a empresa.

Determinados fatores, como, por exemplo, a dimensão do país de destino, influenciam as decisões vinculadas à seleção de mercados (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Gallego et al. (2009) assumem a perspectiva de que o mercado mais atrativo é aquele com potencial mais significativo e que se encontra a menor distância. Segundo Kotabe e Helsen (2010), a tomada de decisão sobre o mercado de destino tem um impacto significativo no desempenho da empresa nos mercados globais. A seleção dos mercados-alvo constitui um passo essencial no desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização, dado que é considerado um fator determinante do sucesso ou fracasso do processo, especialmente em fases iniciais (Gallego et al., 2009; Hollensen, 2011).

2.4.2. Ambiente cultural

De acordo com Hollensen (2011), o conceito de cultura é amplo e complexo, dado que o modo como os cidadãos vivem em sociedade é influenciado por fatores como a religião, educação, família e grupos de referência. Adicionalmente, é também influenciado por questões jurídicas, económicas, políticas e tecnológicas. No seu livro “International Business: The Challenges of Globalization”, Wild e Wild (2019) afirmam que os mercados internacionais possuem uma complexa mistura de processos culturais, políticos, legais e económicos, pelo que a complexidade do planeamento e da formulação da estratégia aumenta significativamente, tendo um impacto nas práticas adotadas e nas decisões a tomar.

A seleção dos mercados, particularmente no caso das PME's, é baseada em determinados critérios, nomeadamente a distância cultural, a distância geográfica e a distância psíquica (Johanson & Vahlne,

1977). O estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) analisa o processo de internacionalização de 4 empresas suecas, procurando, entre outros objetivos, compreender o impacto da distância psíquica no processo de internacionalização. O conceito de distância psíquica encontra-se associado, predominantemente, com a distância geográfica entre mercados. Este termo é definido como qualquer fator que resulte em impedimento ou perturbação de fluxos de informação entre a empresa em questão e o mercado de destino, tais como a língua ou cultura (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Assim, a falta de conhecimento no que concerne aos países para os quais as empresas se pretendem expandir, tal como a propensão para evitar a incerteza, leva a que seja tomada a escolha de exportar para países vizinhos ou países com características semelhantes (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). A forma como são percebidas culturas distintas tem origem na mentalidade cultural de cada indivíduo. Torna-se, assim, necessário compreender a forma como as ideias, valores e normas morais diferem consoante as culturas (Hollensen, 2011).

2.5. Modos de entrada no mercado externo

Após a seleção dos mercados, é necessário determinar o modo de entrada mais adequado, sendo que, para a maioria das PMEs, a entrada em mercados internacionais representa uma etapa decisiva (Hollensen, 2011). De acordo com Mitra e Golder (2002), as decisões relacionadas com a entrada em mercados externos estão entre as escolhas estratégicas mais importantes que uma empresa necessita de tomar. Besanko et al. (2013) definem o conceito de entrada como o início da produção e das vendas num novo mercado. Neste contexto, os modos de entrada em novos mercados, identificados na Figura 3, incluem a exportação, o licenciamento/franchising, os contratos de gestão, os contratos chave na mão, a subcontratação, as alianças estratégicas e o investimento direto (Kotabe & Helsen, 2010).

A maioria das empresas inicia a sua expansão internacional pela exportação, que é definida pela transferência de bens ou serviços através das fronteiras nacionais. A exportação indireta ocorre quando a empresa usa um intermediário nacional estabelecido para efetuar a venda. Pelo contrário, a exportação direta acontece quando a própria empresa vende o produto/serviço ao cliente, podendo recorrer a um intermediário baseado no mercado estrangeiro. O licenciamento/franchising ocorre quando a empresa vende o direito de produzir ou comercializar os seus bens em troca de royalties ou outro pagamento. Este modo de entrada tem-se provado rentável para muitas empresas (Kotabe & Helsen, 2010).

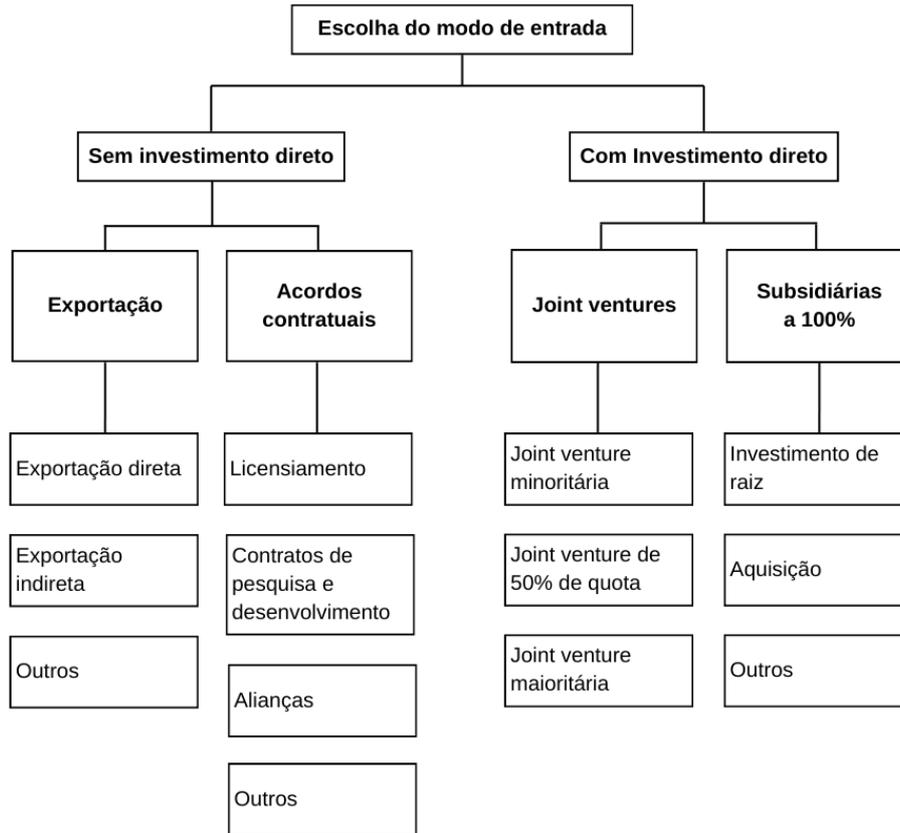


Figura 3 - Modelo hierárquico dos modos de entrada, adaptado de Pan & Tse (2000).

Quando uma empresa tem a responsabilidade de planejar, construir e testar a unidade de produção, normalmente até ao início das operações, o acordo contratual é designado por contrato chave na mão. Já nos acordos de gestão, a empresa assegura a gestão de uma unidade num país estrangeiro, a troco de royalties. Quando não possui a capacidade necessária, a empresa em questão tem a possibilidade de proceder à subcontratação, solicitando a uma empresa local que produza partes ou a totalidade do produto. Por vezes, as empresas estão dispostas a cooperar através de uma aliança estratégica (Wild & Wild, 2019). Numa *joint venture*, particularmente, a empresa concorda em partilhar o capital e recursos com parceiros, de modo a estabelecer uma entidade no país de destino (Kotabe & Helsen, 2010).

Apesar da existência dos modos de entrada previamente mencionados, as multinacionais preferem frequentemente proceder à entrada em novos mercados com uma participação total, através de aquisições (brownfield) ou através de investimento de raiz (greenfield) (Kotabe & Helsen, 2010).

A decisão de entrar num novo mercado no estrangeiro deve ter em conta diferentes fatores, incluindo o ambiente externo do local e as competências da própria empresa (Wild & Wild, 2019). Hollensen (2011) recorda que não existe uma estratégia única e consolidada a ser adotada em todas as ocasiões. O autor menciona que estratégias distintas podem ser adotadas por empresas que entram no mesmo mercado

ou até pela mesma empresa na entrada em mercados diferentes. O modo de entrada encontra-se, deste modo, dependente de vários critérios de decisão que influenciam a escolha. É possível distinguir dois critérios distintos de decisão, nomeadamente critérios internos, relacionados com a empresa, e critérios externos, associados ao ambiente, como a distância cultural ou o tamanho do mercado (Kotabe & Helsén, 2010).

Um estudo levado a cabo por Mitra e Golder (2002) analisou a entrada em mercados externos de dezanove empresas multinacionais. Foi demonstrado que características semelhantes com o país de origem têm um impacto significativo no modo de entrada em mercados externos. Para além disso, fatores de atratividade económica desempenham um papel importante, sendo que países com consumidores mais prósperos, economias de maior relevância, infraestruturas mais desenvolvidas e consumidores de fácil acesso têm uma maior probabilidade de constituírem mercados-alvo. O estudo demonstrou ainda a relevância dos fatores económicos, comparativamente aos culturais, na seleção do modo de entrada.

Entrevistas levadas a cabo por Calof e Beamish (1995) procuraram explorar as complexas razões pelas quais as empresas, por vezes, alteram o modo de entrada inicial. Os resultados demonstram que as mudanças podem surgir devido a variáveis relacionadas com recursos, organização empresarial, estratégia ou ambiente. As diversidades de resultados provenientes do modelo demonstram que a alteração do modo de entrada pode ser atribuída a estímulos que afetam a perceção do potencial do mercado, a perceção dos custos e benefícios de um determinado modo, ou que alteram uma restrição prévia que impediu a empresa de selecionar o modo pretendido.

2.6. Teorias sobre a internacionalização

2.6.1. Modelo de Uppsala

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram o modelo de Uppsala que se concentra no processo de internacionalização das empresas. No seu estudo, os autores observaram que as empresas iniciavam as suas operações em mercados próximos, gradualmente penetrando em mercados mais distantes. Para além disso, esta entrada era realizada, maioritariamente, através de exportações.

O modelo distingue-se, assim, por uma entrada em etapas progressivas e por serem selecionados mercados com reduzida distância psíquica e modos de entrada que comportam poucos riscos (Hollensen, 2011). É também previsto que as empresas diversifiquem os seus investimentos em países com níveis progressivamente mais elevados de distância psíquica (Dunning & Lundan, 2008). As empresas intensificam, assim, o compromisso assumido à medida que a experiência internacional

aumenta (Dunning & Lundan, 2008; Hollensen, 2011). Segundo Dunning e Lundan (2008) o modelo de Uppsala depende do sistema de tomada de decisão e das características pessoais dos responsáveis, desempenhando um papel crucial na influência e determinação do processo de internacionalização.

2.6.2. Paradigma eclético

Dunning (1988) representou a ideia de que as operações transnacionais das empresas se baseiam em várias vertentes da teoria económica. De acordo com o autor, a propensão de uma empresa se envolver em atividades internacionais aumenta consoante três condições: vantagens de localização, vantagens de propriedade e vantagens de internalização.

Como apresentado na Figura 4, as vantagens associadas ao paradigma eclético podem determinar a seleção do modo de entrada. No contexto do paradigma eclético, as vantagens de localização estão associadas a uma determinada localização, as vantagens de propriedade traduzem-se em vantagens competitivas da empresa, tais como ativos ou menores custos de transação, e as vantagens de internalização estão relacionadas com a capacidade da empresa de aproveitar imperfeições de mercado, mantendo o controlo sobre as operações no mercado estrangeiro (Dunning, 1988; Hollensen, 2011). As teorias sobre a internacionalização dependem, fundamentalmente, da aquisição de informação de mercado, com vista a tomar as decisões adequadas (Whitelock, 2002).

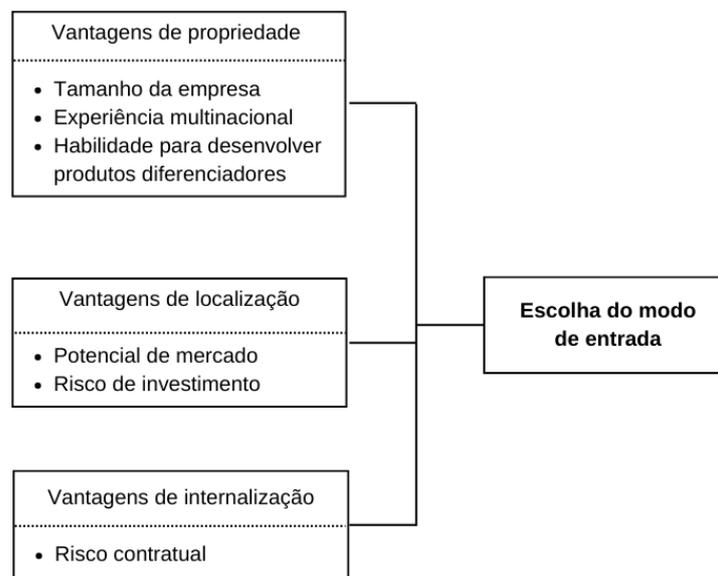


Figura 4 - Paradigma eclético, adaptado de Agarwal & Ramaswami (1992).

2.6.3. Teoria das redes

Inicialmente, as empresas encontram-se envolvidas numa rede maioritariamente doméstica. As relações no seio da rede podem ser utilizadas como pontes para outras redes em mercados externos. Estas pontes são relevantes no início do processo de internacionalização, assim como na entrada posterior em mercados adicionais (Hollensen, 2011). Hollensen (2011) descreve o modelo das redes como todos os relacionamentos de uma empresa numa rede doméstica que possuem potencial para servir como pontes para outras redes em diversos países. Esta teoria baseia-se no controlo, coordenação e cooperação e implica relações de intercâmbio duradouras, permitindo a evolução dos negócios internacionais. O autor conclui que este fenómeno de redes entre empresas surge em áreas nas quais a coordenação entre atores específicos proporciona ganhos elevados.

A investigação realizada por Harris e Wheeler (2005) procura compreender o papel das relações interpessoais dos empresários no processo de internacionalização. Os resultados apontam para a necessidade de desenvolver uma estratégia de internacionalização apoiada em relações pessoais baseadas no conhecimento e na confiança. De facto, as empresas que tiram partido de relações de colaboração possuem uma probabilidade mais elevada de êxito no seu processo de internacionalização (Paul et al., 2017).

2.7. Internacionalização e estratégia empresarial

O processo de internacionalização e a estratégia de negócios adotada encontram-se intrinsecamente vinculados, dado que, atualmente, inúmeras empresas dependem fortemente de uma presença global para alcançar os seus objetivos comerciais (Johanson & Vahlne, 1977).

Dunning e Lundan (2008) definem o conceito de estratégica como uma escolha deliberada que visa planear devidamente os recursos disponíveis, assim como as capacidades inerentes à empresa, de forma a atingir um objetivo ou conjunto de objetivos previamente delineados. De acordo com Hitt et al. (2016), a gestão estratégica pode ser caracterizada por um conjunto de compromissos, deliberações e práticas que as empresas empregam e que têm em vista um incremento da competitividade e retorno. O seu estudo identifica etapas que devem ser consideradas quando se aborda estratégia, nomeadamente uma análise do ambiente externo e da organização interna, de forma a determinar as capacidades e recursos disponíveis e, considerando a informação recolhida, a delineação de uma ou mais estratégias de acordo com os valores da empresa.

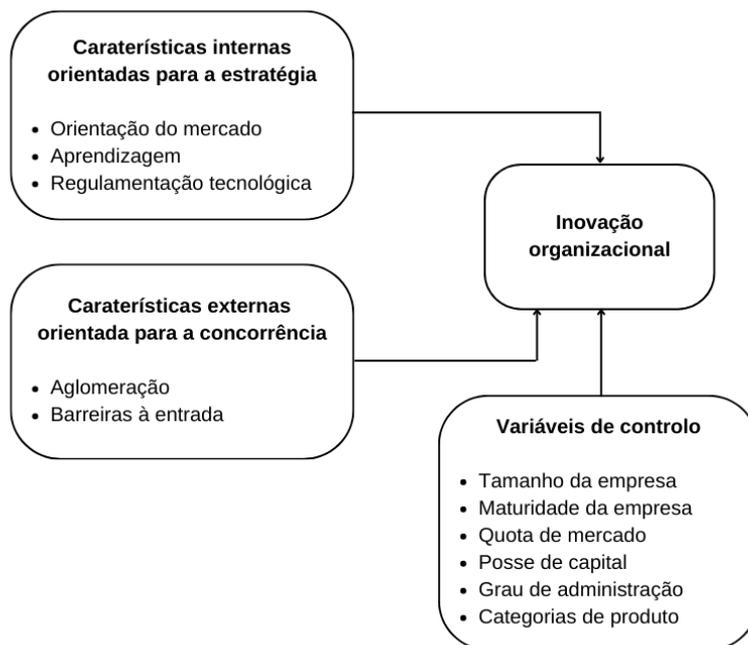


Figura 5 - Modelo de inovação organizacional, adaptado de Salavou et al. (2004).

Salavou et al. (2004) referem que as caraterísticas orientadas para a estratégia, assim como os fatores relacionados com a concorrência, aumentam o desempenho inovador das PMEs, tendo um impacto direto na inovação organizacional, ou seja, no número de produtos inovadores adotados (ver Figura 5). De modo a contribuir para alcançar competitividade internacional, a estratégia delineada pela empresa deve basear-se numa ou mais competências-chave. Logo, para poder participar de forma competitiva em mercados internacionais, a empresa deve ter já estabelecida uma base competitiva constituída por recursos, competências e relações com parceiros e clientes na esfera internacional (Hollensen, 2011).

A teoria de Wild e Wild (2019) proporciona uma forma de analisar os tópicos que são o objeto deste estudo. Nesta teoria, os autores declaram que a chave para a elaboração de uma estratégia eficaz passa por definir claramente os objetivos e metas da empresa para, posteriormente, planear cuidadosamente a forma ideal de atingir esses mesmos objetivos. De acordo com os autores, uma estratégia eficaz implica que a empresa conduza uma análise das suas capacidades e pontos fortes, com o intuito de identificar os aspetos em que pode superar a concorrência. Para além disso, torna-se necessário estudar minuciosamente o ambiente competitivo no qual a empresa opera. Por conseguinte, é considerado que uma estratégia empresarial claramente definida e bem estruturada constitui um fator crítico para a visibilidade em mercados internacionais altamente competitivos.

2.7.1. A internacionalização de pequenas e médias empresas para economias emergentes

A crescente concorrência global presente em vários setores de atividade leva a que a internacionalização se torne uma alternativa viável para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho (Gallego et al., 2009). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) destacam que diversas empresas iniciam o seu processo de internacionalização quando ainda se encontram em estágios iniciais de desenvolvimento e fortalecem, de forma gradual, as suas atividades nos mercados externos. Algumas destas equacionam já a exportação no seu momento de criação.

Conforme as empresas adquirem experiência, torna-se necessário implementar mudanças a nível organizacional e estratégico. Assim, é estabelecido, muitas vezes, um departamento internacional ou são recrutados colaboradores com experiência na área (Calof & Beamish, 1995). A globalização afetou a facilidade de entrada em determinados setores de produção mundiais por parte das PMEs. Não obstante, o crescimento de mercados associados, por exemplo, a serviços digitais, oferece novas possibilidades a empresas mais pequenas (Dunning & Lundan, 2008). No seu estudo dedicado a PMEs, Paul et al. (2017) determinaram que, de modo a ultrapassarem potenciais obstáculos, as empresas necessitam de um conjunto único e adequado de estratégias e a sua capacidade de inovação é vital. Para além disso, quanto maior for a capacidade de uma empresa para utilizar apoio institucional, como incentivos governamentais, maior será a probabilidade de suceder de forma sustentada.

As economias emergentes são caracterizadas como países de baixo rendimento e de rápido crescimento que utilizam a liberalização económica como motor de crescimento fundamental. Este termo sugere um processo que decorre durante um determinado período de tempo (Hoskisson et al., 2000). Os mercados emergentes possuem instituições frequentemente instáveis e subdesenvolvidas (Tracey & Phillips, 2011). Meyer et al. (2008) declaram que as instituições em mercados emergentes determinam as estratégias de entrada selecionadas pelas empresas. De facto, o elevado grau de incerteza institucional nestes mercados pode atuar tanto como uma barreira como uma oportunidade valiosa para as empresas (Tracey & Phillips, 2011).

2.7.2. A influência do setor de atividade na estratégia de internacionalização

As escolhas que envolvem o processo de internacionalização podem ser influenciadas por diversos fatores, entre eles o tipo de produto/serviço. Dependendo da oferta disponível, uma empresa que pretenda iniciar operações internacionais pode ter um número elevado de mercados a considerar.

Efetivamente, as características do produto ou serviço são questões importantes a ponderar de modo a determinar a localização da produção (Hollensen, 2011).

Os resultados da pesquisa de Salavou et al. (2004) sugerem que as empresas que enfrentam uma forte concorrência, operando em ambientes altamente competitivos, tendem a ser mais inovadoras. No estudo realizado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), duas das empresas analisadas fabricavam e comercializavam produtos mais únicos e exclusivos do que as restantes, o que permitiu que evitassem a concorrência interna nos mercados de destino.

Gallego et al. (2009) declaram que os produtos com maior distribuição geográfica tendem a ser universalmente aceites pelos consumidores. Para além disso, reitera que quanto mais vasta a gama de produtos ou serviços oferecidos pela empresa, menor o risco de insucesso, e maior a disposição da empresa para se expandir para mercados distantes. Pelo contrário, quando mais restrita a gama de produtos ou serviços disponíveis, maior o risco de insucesso, pelo que as empresas tendem a optar por mercados geograficamente ou psicologicamente mais próximos. Segundo Hollensen (2011), as PMEs associadas a indústrias de alta tecnologia tendem a entrar diretamente em mercados mais distantes e de forma mais imediata. Gallego et al. (2009) abordam ainda a relação entre os produtos ou serviços vendidos repetidamente, comparativamente com aqueles adquiridos pelos consumidores em frequência reduzida. Os produtos/serviços vendidos ao consumidor repetidamente são adequados a um determinado modo de entrada, nomeadamente licenciamento/franchising, enquanto aqueles adquiridos limitadamente ou um menor número de vezes pelo mesmo consumidor devem entrar nos mercados através de exportação ou *joint ventures*.

Neste contexto, o setor de atividade no qual a empresa atua torna-se um fator importante a ser considerado no momento de definir a estratégia de internacionalização. Para além disso, influencia também a escolha dos mercados externos e do modo de entrada. Logo, pode ser exigido à empresa adaptações na sua estratégia de internacionalização consoante o bem oferecido (Gallego et al., 2009; Kotabe & Helsen, 2010).

2.8. Conclusão

No presente capítulo foram apresentados e discutidos os conceitos fundamentais relacionados com o processo de internacionalização das empresas, assim como as principais teorias afetas a este estudo. Ao aprofundar as contribuições dos diversos autores, foi possível estabelecer uma base conceitual para a incorporação deste conhecimento na definição de uma estratégia de internacionalização de sucesso.

A revisão da literatura cria o contexto necessário para implementar os conhecimentos adquiridos, fornecendo uma base sólida para fundamentar as decisões referentes à recolha e análise dos dados. No capítulo seguinte, é caracterizada a instituição que acolheu o estágio curricular.

3. A instituição acolhedora - Grupo Érre

3.1. Identificação do Grupo

O Grupo Érre, com sede em Braga, é constituído por um conjunto de empresas que atua em diferentes áreas de negócio, estabelecendo sinergias entre si. Contempla quatro empresas autónomas do ponto de vista financeiro, mas administradas por uma unidade comum. Esta multiplicidade de negócios permite adquirir uma riqueza de experiências e conhecimentos diversificados e disponibilizar aos clientes serviços integrados. Neste sentido, as empresas que integram o grupo são a Érre Technology, a Érre Design & Editorial, a Érre LRB e a URock.

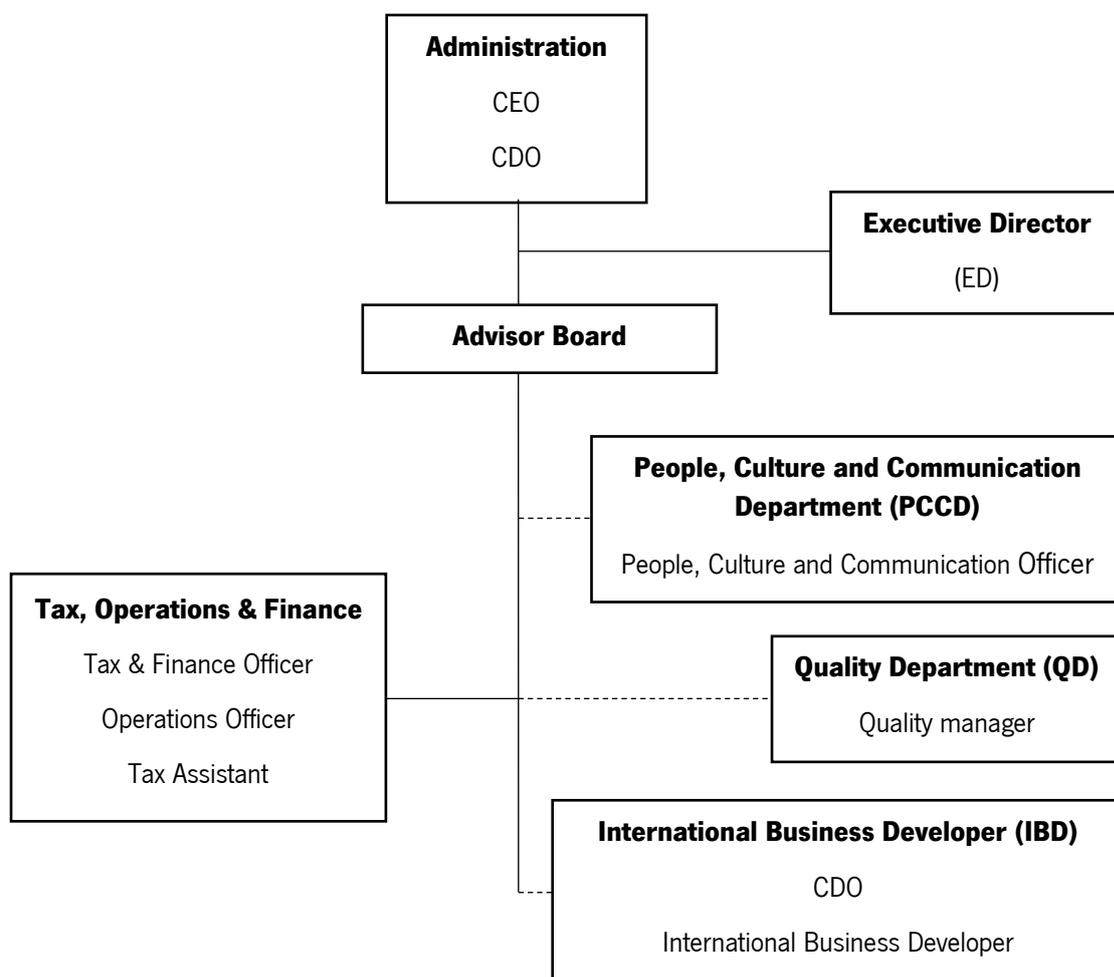


Figura 6 - Organograma organizacional do Grupo Érre

O organograma organizacional (Figura 6) representa a estrutura hierárquica do grupo e a distribuição de cargos e responsabilidades. Na estrutura organizacional do grupo, distingue-se a posição de *Chief Executive Officer* (CEO) e *Chief Development Officer* (CDO). O organograma identifica também um diretor executivo. O departamento financeiro e internacional permanece comum a todas as empresas e existe

ainda a posição de *People, Culture and Communication Officer*. Para além disso, verifica-se a presença de um departamento responsável pela qualidade e o departamento da área internacional.

No que concerne à comunicação empresarial, cada empresa do grupo mantém a presença nas redes sociais, sendo o conteúdo das mesmas elaborado pela empresa de comunicação, a Ére Design & Editorial.

3.2. Missão, visão e valores

A missão das empresas que compõem o Grupo Ére é fundamentada pela vontade de melhorar o mundo através da junção das forças de equipas multifacetadas, antecipando possíveis problemas e criando soluções. O grupo procura a excelência em cada área de negócio.

A visão estratégica do Grupo Ére traduz-se em estabelecer uma presença sólida, aproveitando oportunidades nos mercados para impulsionar o crescimento. É procurado criar uma rede de operações bem-sucedidas, construindo relacionamentos estratégicos com parceiros e clientes. Esta visão estratégica destaca a importância da expansão e guia decisões e ações para atingir metas de crescimento para as empresas. Os valores do grupo assentam na relação de confiança com clientes e parceiros, que serve de base para o sucesso contínuo. O lema adotado pelo grupo é “Dream. Work. Enjoy”, sendo sinónimo de exigência, responsabilidade, inovação e liberdade criativa.

3.3. Caracterização dos serviços

A Figura 7 representa o organograma geral do Grupo Ére, abrangendo todas as empresas que o compõem.

A Ére Technology, fundada em 2019, é uma empresa orientada para as tecnologias de informação. A empresa, cujo foco engloba serviços, procura acompanhar a evolução dos negócios e suprimir necessidades emergentes com soluções à medida de cada cliente. Os serviços disponíveis incluem IBM Power, Servidores X86, Comunicações, Segurança, Consultoria e Monitorização. Destacam-se os serviços relacionados com Data Center e soluções de virtualização, backup, alta disponibilidade ou recuperação de desastre. A empresa implementou projetos em variadas áreas como a banca, indústria do leite e derivados, comércio a retalho por correspondência ou via internet e fabricação de veículos automóveis. A sua atividade tem vindo a ser desenvolvida de forma estruturada e progressiva, principalmente nos países africanos, em particular em Angola.

A Érre Boost é uma unidade da Érre Technology e possui como foco a engenharia de software. O objetivo é ajudar as organizações através da criação de ferramentas online e offline para bases de dados, automatização de trabalho e outras plataformas que requerem programação. Resumidamente, a empresa encontra-se dotada das competências necessárias para responder a necessidades dos clientes relacionadas com desenvolvimento *full stack*, ferramentas online e offline, melhores práticas, automatização, aplicações móveis, implementação de API, desenvolvimento *frontend* e desenvolvimento *backend*.

A Érre LRB, a empresa mais antiga, foi fundada no ano 2013. É uma empresa de consultoria ambiental e apresenta-se como um parceiro estratégico. Possui vários eixos de atuação, em particular o ambiente, sistemas de informação geográfica (GIS), turismo, urbanismo e planeamento estratégico e soluções FTTH. Participou, entre outros, na elaboração de planos municipais, estudos de impacto municipal, ações e conteúdos de sensibilização ambiental, levantamentos cadastrais e roteiros de promoção do turismo. A empresa detém, atualmente, um grande alcance internacional.

A Érre Design & Editorial, fundada em 2015, abrange áreas dos serviços de comunicação, tais como design gráfico, branding, design editorial, marketing digital, gestão de redes sociais, campanhas publicitárias, fotografia e vídeo, motion graphics, copywriting e storytelling, assessoria de imprensa, webdesign e programação e aplicações móveis. A empresa concebeu três projetos editoriais, a revista RUA, a revista online UandArts e a e-magazine U-FIT. Para além da importância da aplicação dos seus serviços na comunicação do Grupo Érre, o seu portefólio engloba a colaboração com o município de Braga, o município de Barcelos, o município de Cabeceiras de Bastos, a AEMinho, a Avianense Chocolates, a Associação Transfronteiriça de Municípios Lago Alqueva (ATLA) e a Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega, entre tantos outros.

A U-Rock, fundada em 2020, é uma empresa de organização e produção de eventos e espetáculos diversos. Para além do planeamento e produção, aposta em estratégias de promoção e divulgação, através de planos de comunicação e marketing. No seu portefólio encontra-se o Festival de Ofir 2010 e concertos de variados artistas. Organizou ainda eventos desportivos como as finais mundiais Rotax em diversos países, a Red Bull Air Race Portugal e campeonatos do mundo, da Europa e nacionais de diversas modalidades de desportos motorizados.

Por fim, o grupo possui ainda uma representação de todas as suas empresas em Angola, a Érre Global Angola.

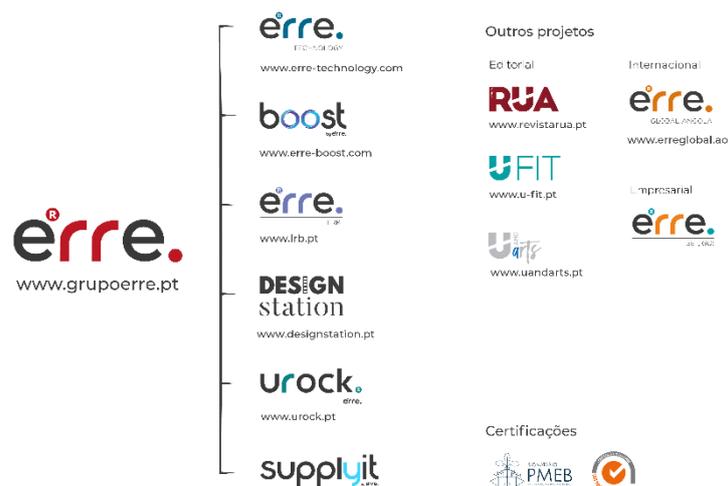


Figura 7 - Organograma das empresas do Grupo Érre

3.4.A expansão internacional

De forma a colmatar a crescente necessidade de desenvolver e fortalecer o processo de internacionalização do Grupo Érre, foi criado um departamento internacional. Neste sentido, a área internacional posiciona-se como transversal a todas as empresas que compõem o grupo. O departamento abrange diversas atividades e procede diariamente à procura de projetos e parcerias relevantes e alinhados com as competências e experiência de cada uma das empresas. Deste modo, tem a oportunidade de enriquecer a perspetiva global do grupo.

Os objetivos traçados pelo departamento para a contínua expansão internacional do Grupo Érre e das suas empresas são:

- Desenvolver o processo de internacionalização do Grupo Érre;
- Procurar projetos e parcerias internacionais pertinentes;
- Promover uma maior visibilidade do Grupo Érre em mercados externos;
- Expandir os horizontes e oportunidades de crescimento de cada uma das empresas;
- Assimilar o modo de trabalho e o funcionamento de outras culturas.

A curto prazo, o departamento espera estabelecer relações novas e estreitas com parceiros em diferentes áreas e num espetro geográfico mais alargado. Atualmente, a Érre Technology encontra-se presente de forma constante nos países africanos e a Érre LRB tem fortalecido a sua posição competitiva nos países da América Latina, mas também em Angola e Cabo Verde.

Constata-se assim, que o processo de internacionalização representa parte integrante da estratégia de negócio. Apesar do trabalho já desenvolvido internacionalmente e da carteira de parceiros e clientes em diversos mercados, o Grupo Érre espera crescer cada vez mais e continuar a estabelecer uma presença sólida nacional e internacional, expandindo as suas operações globalmente.

4. Metodologia

Atendendo aos objetivos estabelecidos e à questão de investigação formulada, a metodologia empregue no estudo é de natureza qualitativa, sendo o paradigma de investigação a seguir o interpretativismo, já que pode ser necessário compreender diferenças entre indivíduos como intervenientes no processo (Saunders et al., 2009). A investigação recorreu a uma abordagem indutiva, que se iniciou pela observação dos fenómenos ocorridos no seio da instituição acolhedora, de modo a aprofundar o conhecimento para, posteriormente, proceder à formulação da teoria.

É adotada a estratégia de investigação-ação para conduzir o estudo, já que se enquadra devidamente na modalidade de estágio curricular. Este processo é aplicado para conduzir a investigação, uma vez que se traduz na estratégia ideal, orientada para a resolução de problemas concretos.

A população delineada para o estudo corresponde a empresas em processo de internacionalização, abrangendo tanto as que se encontram num estágio inicial quanto as que já se encontram em etapas mais avançadas deste processo. Assim, o relatório incidirá no estudo de caso de duas PME's de setores distintos que compõe o Grupo Érre, sendo utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, dado que existe um fácil acesso às informações necessárias para a investigação. O objetivo de definir uma amostra passa por obter um resultado que seja representativo da população estabelecida (Fisher, 2007).

As variáveis independentes do estudo são o processo de seleção dos mercados externos, assim como os modos de entrada. Já a variável dependente é o êxito da estratégia de internacionalização adotada pela empresa. Por fim, a variável moderadora é o setor de mercado no qual a empresa atua e os serviços que oferece, o que pode exercer influência sobre a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (Saunders et al., 2009).

Neste contexto, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas a quatro membros do Grupo Érre selecionados com base na diversidade de funções que desempenham dentro do grupo na área da internacionalização. De acordo com os objetivos propostos, o guião da entrevista foi dividido em cinco seções, a saber: motivações para a internacionalização, barreiras à internacionalização, seleção dos mercados, modos de entrada e impacto da internacionalização na estratégia de negócio. A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 1 - Natureza das entrevistas e entrevistados

Natureza dos Dados	Qualitativa
Natureza das Entrevistas	Semiestruturadas
Identificação dos Entrevistados	CDO/Board Member do Grupo Érre
	International Business Developer do Grupo Érre
	Head of Business Development da Érre LRB
	CEO/Board Member do Grupo Érre

A entrevista direcionada ao CDO tem como principal propósito entender o processo de internacionalização do Grupo Érre, as motivações que levaram a equacionar a expansão como estratégia de negócio, a experiência adquirida e as metas futuras a alcançar. Consequentemente, o International Business Developer fornece dados relativos à sua entrada no grupo no presente ano e como abordou inicialmente o desafio. Para além disso, são descritos os processos de seleção de mercados e de escolha de modos de entrada, questionando a necessidade de adequar os mercados de destino às características de cada empresa. Por fim, as entrevistas destinadas ao Head of Business Development da Érre LRB e ao CEO procuram descrever a Érre LRB e a Érre Technology, respetivamente, e compreender as áreas de atuação e objetivos atuais e a importância da internacionalização das atividades da empresa.

As quatro entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análise (ver Anexo 2), sendo os entrevistados informados previamente. Posteriormente, foi efetuada uma análise do conteúdo das entrevistas, de forma a identificar tendências e deduzir resultados. Adicionalmente, foi realizada uma análise comparativa entre a Érre LRB e a Érre Technology, de modo a identificar variações nas respostas consoante a área de atividade da empresa. Neste sentido, foi realizada uma análise SWOT ao processo de internacionalização de cada uma das empresas em estudo.

A análise SWOT, enquanto modelo de análise, compreende o ambiente interno e externo da empresa. De modo a determinar e estruturar a decisão, são ponderadas as forças e as fraquezas da organização interna, assim como as oportunidades e ameaças presentes no mercado de destino. As forças constituem atributos internos considerados vantajosos e que distinguem a empresa pela positiva, como preços competitivos e qualidade do produto ou serviço. As fraquezas representam elementos pouco desenvolvidos que desfavorecem a empresa no ambiente global e que devem ser aprimorados, como receitas reduzidas ou falta de recursos. No ambiente externo, as oportunidades são contextos favoráveis, ou seja, parcerias estratégicas ou desenvolvimentos tecnológicos. Por fim, as ameaças constituem fatores de risco potencialmente negativos da entrada no mercado de destino, tais como regulamentação

restrita ou intensa concorrência. Esta análise afigura-se uma ferramenta crucial para orientar a tomada de decisão e a definição da estratégia de negócio.

A análise da informação recolhida permitirá identificar as capacidades inerentes à empresa, os desafios com os quais se depara e as oportunidades que possui, analisando a importância da seleção adequada de mercados e da escolha do modo de entrada de acordo com cada caso.

5. Estratégia de internacionalização do Grupo Érre

5.1. Motivações

No momento de criação do Grupo Érre, o processo de internacionalização era já equacionado como uma estratégia de negócio. Segundo o CDO, *“todas as empresas do grupo foram criadas já a pensar num mercado global e não apenas nacional”*, apesar da Érre LRB se destacar como a mais vocacionada para a atividade no exterior. A tomada desta decisão preliminar é encarada como essencial para promover a expansão empresarial, como afirma o CDO do grupo: *“A internacionalização é quase obrigatória para podermos expandir.”*

As motivações que levaram o grupo a ponderar a internacionalização são variadas. A procura de mercados constitui uma das premissas para o início deste processo. É admitida a existência de limitações associadas ao desenvolvimento de negócio num mercado de dimensões reduzidas. *“Nós estamos sediados em Portugal, que é um mercado pequeno. É um país com recursos também relativamente reduzidos”*, explica o CDO. Deste modo, a expansão internacional permitiu a atração de novos clientes e proporcionou a oportunidade de elaborar projetos diferenciadores, que exigem um desempenho técnico mais elevado. Este desafio tornou-se aliciente para os colaboradores do grupo. A perspetiva de maximização de lucro foi também um fator decisivo, dado que o incremento do rendimento propicia melhores condições aos colaboradores. A pluralidade de empresas que compõem o grupo possibilita ainda a junção de experiência em diversas áreas de conhecimento. Neste contexto, as empresas cooperam entre si para o desenvolvimento e promoção dos serviços. Por exemplo, um projeto da área ambiental necessita obrigatoriamente do conhecimento da Érre LRB, porém a Érre Design & Editorial pode servir como apoio e mostrar-se fulcral na esfera da comunicação e disseminação.

Até o presente momento, o Grupo Érre não usufruiu de incentivos à internacionalização em nenhuma fase do processo, tendo a sua expansão sido apoiada por capitais próprios. No entanto, é delineado como objetivo aproveitar futuras oportunidades.

5.2. Barreiras

As barreiras culturais, políticas e económicas são das principais barreiras à internacionalização enfrentadas pelo Grupo Érre. De facto, o desconhecimento da cultura dos mercados de destino representa um obstáculo para o processo, logo o CDO afirma que *“quem vai para outro país tem de estar preparado para mudar e para se adaptar.”* O CEO corrobora esta afirmação, explicando que *“a entrada*

em mercados internacionais tem uma particularidade, (...) transversal a todas as áreas de negócio, que é a adaptação do modelo de negócio ao mercado ao qual nos dirigimos.”

Assim, é assegurada a implementação de determinadas medidas com vista a ultrapassar este desafio. Durante as entrevistas realizadas foi destacada, recorrentemente, a importância do estudo antecipado do mercado de destino e da elaboração de uma análise conjuntural. Contudo, persistem barreiras que não são prontamente identificadas. Logo, a falta de conhecimento é suprida, maioritariamente, com o apoio de parceiros locais, tornando-se essencial a construção de uma rede de contactos sólida e fiável. Esta rede transmite informações valiosas que facilitam o respeito pela cultura e motivam a adaptação a procedimentos, à política comercial externa e à forma como é conduzido o processo negocial no país de destino.

“A principal dificuldade que se sente quando estamos a trabalhar com mercados é a volatilidade do mesmo”, afirma o *Head of Business Development* da Érre LRB. A volatilidade de determinados mercados subdesenvolvidos pode resultar em instabilidade política, influenciando diretamente a economia e dificultando tanto a entrada como a permanência nestes países. Para além disso, os incentivos e apoios à internacionalização oferecidos por estes governos são, normalmente, reduzidos, principalmente no que diz respeito a PMEs. Os custos de operação demonstram-se dispendiosos e os montantes estão sujeitos a câmbios. Adicionalmente, as transações interbancárias entre entidades portuguesas e entidades destes mercados prolongam-se por um período extenso. A volatilidade é combatida com um plano estratégico, que deve incluir um planeamento financeiro. É essencial diversificar a carteira de negócios, não investindo recursos num único mercado, de modo a mitigar os riscos que determinados mercados acarretam. Para além disso, é pertinente o foco num número restrito de países para garantir capacidade de resposta.

A Érre Tech, em particular, identifica ainda barreiras linguísticas, não acedendo facilmente a mercados que não comuniquem em português, espanhol, francês ou inglês. Efetivamente, o suporte de TI não é muito compatível com a utilização de tradutores, dado que exige um canal de comunicação claro. *“O nosso serviço, como segunda linha de suporte às equipas de IT, é muito interativo. E, como é muito interativo, exige que o canal de comunicação seja límpido, intuitivo e imediato. Não pode ter tradutores no meio.”*, explica o CEO.

Para além das barreiras externas mencionadas, verificam-se ainda barreiras internas. Apesar da presença em mercados externos, o grupo conta ainda com experiência internacional reduzida, comparativamente a outras empresas com alcance global, pelo que a estratégia de negócio aponta para

serviços de consultoria de menor complexidade, principalmente em novos mercados ou campos de conhecimento. Consequentemente, é prevista a progressão para projetos de maior envergadura e o alcance da função de coordenador de projeto. Dada a diversidade de empresas, é ainda destacada a importância da sua organização legal e financeira, tornando-se relevante, no processo de representação do grupo, clarificar nitidamente a clientes e parceiros a sua composição.

Em suma, os resultados demonstram que a adaptação do modelo de negócio ao mercado externo é transversal a todas as áreas de negócio, visto que cada mercado apresenta as suas próprias especificidades. Neste sentido, torna-se crucial antecipar ou reagir de forma eficiente aos obstáculos.

5.3. Seleção dos mercados

O Grupo Érre ressalta duas abordagens para selecionar os mercados de destino, nomeadamente a seleção oportunística, que segue a via da oportunidade e se distingue como mais segura, e a seleção sistemática. Esta última encontra-se a cargo do departamento de desenvolvimento de negócio, vocacionado para a pesquisa de projetos e para a identificação de canais de abordagem para a entrada no mercado. O CEO relata que o departamento é composto por *“pessoas que estão naturalmente vocacionadas para pesquisar e procurar oportunidades em mercados internacionais nas nossas áreas de atuação.”*

A análise dos mercados é composta pelo estudo tanto das características internas da empresa como da envolvente externa. Inicialmente, o Grupo Érre procura analisar critérios macroeconómicos associados ao potencial de mercado, como o desempenho da economia, os antecedentes e o nível de maturidade. Neste contexto, o CDO atesta que *“o nível de maturidade do mercado pode variar em função da empresa.”* No que concerne à Érre LRB, o *Head of Business Development* afirma: *“Nós trabalhamos, regra geral, em países mais subdesenvolvidos do que nós”*, pelo que a empresa expande atividades para mercados com um nível de maturidade mais reduzido. Já no caso da Érre Tech, é exigido um nível de maturidade elevado, tendo em conta a área de atuação da empresa, de forma a obter reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Posteriormente, torna-se indispensável determinar as necessidades do mercado a analisar, tornando-se imperativo aferir se a procura está alinhada com a oferta da empresa. Desta forma, é possível ponderar a melhor estratégia de posicionamento no mercado. *“Onde há pouco desenvolvimento, se levas uma ferramenta que é inovadora, (...) pode ser um salto importante para empresas da indústria local”*, refere o *International Business Developer* do grupo. A identificação de potenciais novas áreas de atuação é utilizada como fator de desenvolvimento interno. Adicionalmente, é

privilegiada a existência ou facilidade de criação de redes de parcerias com entidades locais de confiança. Estes contactos surgem, muitas vezes, em apresentações formais em reuniões comerciais, conferências ou através de referênciação, demonstrando-se críticos para a expansão em países subdesenvolvidos.

O Grupo Érre destaca ainda dois critérios de análise relevantes, nomeadamente o potencial de escalabilidade e o racional económico-financeiro, ou seja, a diferença entre o investimento realizado e o potencial ganho. Por exemplo, a Érre LRB desenvolveu um projeto de consultoria no Uruguai que não se demonstra vantajoso economicamente, porém pode gerar oportunidades benéficas em países vizinhos. Logo, a diversificação de carteira torna-se essencial, de modo a balançar projetos estáveis do ponto de vista financeiro com projetos mais arriscados.

Ao nível dos mercados mais expressivos, a Érre LRB tem bastantes oportunidades de sucesso na América Latina com a captura de fundos internacionais para projetos de ordenamento de território. A Érre Tech, baseando-se mais nas necessidades dos seus contactos, progride com um foco em África. Os critérios associados à seleção e análise dos mercados mantêm-se, maioritariamente similares, embora aplicados de forma distinta consoante as áreas de negócio.

5.4. Modos de entrada

O Grupo Érre destaca que, anteriormente, era frequente a organização de reuniões presenciais nos mercados de destino para estabelecer parcerias e promover a inovação. Porém, com o avanço da tecnologia digital, tornou-se mais comum o contacto remoto. No contexto atual, o grupo procura projetos internacionais online e submete propostas, estabelecendo parcerias locais. A “*criação de parcerias com parceiros locais é algo que privilegiamos*”, enfatiza o CDO. A título de exemplo, uma das empresas que compõem o grupo, a Érre LRB, criou uma parceria, submeteu a proposta e estabeleceu o contrato para o desenvolvimento do projeto de consultoria no Uruguai sem a necessidade de presença física no país.

O momento de entrada do grupo em Angola, apesar de se verificar num contraciclo de investimento, demonstrou-se a altura mais vantajosa, como explica o *Head of Business Development*: “*Foi em 2012 ou 2013, uma altura de crise forte, e, na realidade, entramos porque para nós era mais vantajoso, apesar de ser um contraciclo de investimento.*”

Programas como o Horizon, POCTEC e Interreg demonstram-se essenciais para colmatar as necessidades dos clientes. Os projetos de cooperação internacionais são desafiantes de um ponto de vista técnico e financeiro, permitindo colher os frutos do investimento numa vasta rede de contactos. Não obstante, de acordo com o *International Business Developer*, as candidaturas a serviços de

consultoria demonstram-se deveras competitivas. O projeto de mudança climática ganho pela Érre LRB no Uruguai engloba uma componente de género, pelo que a aliança a um parceiro local que fornecesse conhecimento e experiência na área foi determinante. Em suma, as empresas do Grupo Érre procedem à entrada em mercados externos através da exportação direta dos seus serviços ou com o apoio de parceiros no contexto de alianças estratégicas.

5.5. Impacto da internacionalização para a estratégia do negócio

O CEO do Grupo Érre admite o valor da exposição internacional e distingue a internacionalização como “*estrutural na estratégia do grupo*”. O *Head of Business Development* sublinha: “*Eu acho que as estratégias de negócio no mercado ou no plano da internacionalização têm de ser dinâmicas.*” O planeamento estratégico implica, assim, uma planificação e é regularmente readaptado internamente de forma transversal. Deve ser um processo dinâmico e em permanente atualização.

A estratégia de internacionalização pode compreender a criação de uma representação no exterior, tal como sucedeu com a Érre Global Angola. De facto, atualmente, o peso de faturação da Érre Tech é maior no mercado angolano do que em Portugal. No ano de 2023, surgiu a necessidade de colmatar a ausência de um departamento internacional. Esta determinação faz parte da estratégia de crescimento do grupo e deriva da urgência de readaptação.

O grupo divulga, assim, alguns fatores que considera fundamentais para uma expansão global sustentada, particularmente um alto nível de capacidade de adaptação e capacidade de inovação. Futuramente, existe a intenção de expansão para novos mercados, especialmente se surgirem oportunidades adequadas. “*Eu digo sempre que nós não temos fronteiras.*”, refere o CDO, ao mencionar as expectativas do grupo. O *International Business Developer* confirma: “*Não temos problemas de trabalhar em diferentes geografias.*” Atualmente, o foco reside no desenvolvimento do investimento já realizado, com a perspetiva de negócio em mercados da África, na Tunísia, Chile e Barém.

A Érre LRB, em particular, procura aperfeiçoar as suas práticas e implementar inovações. Para além de aumentar a presença no mercado, e tendo em consideração que a generalidade dos seus clientes são municípios, tenciona estender progressivamente os seus serviços para as empresas. A Érre LRB entrou na América Latina, nomeadamente no Uruguai, com um projeto de consultoria. O grupo não possuía muitos contactos na zona geográfica, no entanto o conhecimento de mercado do recente *International Business Developer* e o potencial do país impulsionou esta decisão. O *International Business Developer* ressalta que “*o plano é continuar a crescer a nível internacional.*” O propósito é adquirir

experiência no continente e explorar outros potenciais mercados. Para além disso, o facto de ser um projeto apoiado pelo Banco Interamericano proporciona à empresa a expectativa de ser considerada em futuras oportunidades. Já a Érrre Technology distingue dois objetivos imediatos. Em primeiro lugar, crescer e sedimentar a posição da empresa no mercado português. Em segundo lugar, intensificar as operações no mercado de desporto automóvel, sendo que já foi desenvolvida uma aplicação de gestão de corridas.

5.6. Análise SWOT

O estudo comparativo entre duas das empresas do Grupo Érrre, a Érrre LRB e a Érrre Tech, é realizado com base numa análise SWOT à estratégia de internacionalização de cada uma das empresas, combinando a informação obtida por meio das entrevistas efetuadas, assim como da experiência e conhecimentos adquiridos em período de estágio.

A Érrre LRB posiciona-se em cinco setores. Na área do ambiente, realiza consultorias ambientais para entidades, com o propósito de melhorar a sua eficiência energética, e para municípios, uma vez que é admitida a falta de capacitação do setor público para a aplicação da lei. Este setor abrange, entre outros, planos de ação climática, planos de recolha de resíduos e planos de gestão de recursos hídricos. Na área de SIG (Sistema de Informação Geográfica), a empresa agrega dados fundamentais para elaborar cadastros e apoiar entidades e municípios na criação do seu desenho urbanístico. A manipulação deste sistema permite moldar a informação e conceber plataformas para geomarketing, ou seja, para promoção do território. A área do turismo surge da junção dos setores já referidos e possui como intuito realçar fatores distintivos nas regiões de menor densidade populacional. A empresa colabora com municípios e com o setor empresarial, como por exemplo entidades hoteleiras, com vista a adaptar a estratégia de posicionamento da região e contribuir para um impacto económico. Na área de planeamento urbano, são elaborados planos diretores municipais, planos de mobilidade, planos de emergência civil e planos de PMDFCI. Em colaboração com os municípios, é possível criar modelos preditivos de dados para adaptar os meios de emergência civil às necessidades que surgem, através de satélites e sensores. Por último, na área de planeamento de fibra, a empresa realiza o desenho ótico a fim de determinar o percurso ideal para a passagem da fibra, considerando a redução dos custos.

A atuação da Érrre Technology compreende duas áreas distintas da consultoria de TI. Por um lado, desenha soluções de sistemas de infraestruturas tecnológicas que permitem suportar os sistemas centrais de instituições. A empresa opera no ecossistema que envolve o *datacenter*, ou seja, *networking*,

switch e routing. Oferece, assim, serviços na esfera da transmissão, processamento e armazenamento de dados. Por outro lado, desenvolve aplicações tecnológicas personalizadas e plenamente adaptadas às necessidades dos clientes, considerando os objetivos futuros e os resultados esperados.

Tabela 2 - Análise SWOT do processo de internacionalização da Érre LRB

Forças	Fraquezas
Experiência em mercados internacionais; Rede de parcerias globais; Oferta de serviços inovadores; Recursos humanos qualificados.	Pouca familiaridade com o mercado; Recursos financeiros reduzidos; Fraco conhecimento da vertente de género.
Oportunidades	Ameaças
Crescimento global; Procura por consultoria ambiental; Projeto financiado pelo BID; Potencial nova área de atuação.	Concorrência empresarial; Barreiras regulatórias; Volatilidade do mercado; Distância do mercado.

A disparidade das áreas de negócio das duas empresas do grupo revela-se pertinente para o desenvolvimento desta análise. Neste âmbito, é estudada a entrada da Érre LRB num mercado da América Latina, nomeadamente o Uruguai, através de um projeto de consultoria que engloba a vertente de mudança climática e género, e a Érre Tech num mercado do continente africano, a Tunísia. São identificadas as forças e fraquezas de cada empresa e as consequentes oportunidades e ameaças que os mercados impõem. Esta exposição tem como finalidade demonstrar a extensão do apoio desta ferramenta na futura expansão para novos países.

O Uruguai é considerado uma das economias mais promissoras da América do Sul, devido ao seu elevado PIB *per capita* e estabilidade social e política, posicionando-se como um destino de investimento atraente. A crise económica de 2002 conduziu à crescente integração em mercados globais, porém a sua presença internacional ainda não se encontra solidificada (World Bank, 2015). A vulnerabilidade do Uruguai às alterações climáticas constitui uma ameaça ao setor primário, que desempenha um papel fundamental como impulsionador da economia. Assim, nos últimos anos, o país tem assumido o compromisso de um crescimento sustentável (World Bank, 2022b).

Para além dos fatores em comum entre as duas empresas, a Érre LRB beneficia da crescente procura por consultoria ambiental nas economias emergentes, onde tem oportunidade de apresentar os seus

serviços inovadores, tal como descrito na Tabela 2. Adicionalmente, a empresa empreende esforços no sentido de aproveitar projetos internacionais financiados, que permitem, frequentemente, explorar novos setores de atuação.

Tabela 3 - Análise SWOT do processo de internacionalização da Érre Tech

Forças	Fraquezas
Experiência em mercados internacionais; Rede de parcerias globais; Tecnologia avançada; Recursos humanos qualificados.	Barreiras linguísticas. Recursos financeiros reduzidos.
Oportunidades	Ameaças
Crescimento global; Mercado de maior dimensão; Seguimento de clientes.	Concorrência empresarial; Barreiras regulatórias; Instabilidade política; Distância do mercado.

Desde a revolução de Jasmim e da promulgação de uma nova constituição no ano de 2014, a Tunísia tem enfrentado uma complexa transição política, marcada por períodos de instabilidade e contestação. A estagnação económica tem reduzido a confiança nas instituições políticas e o declínio da orientação para a exportação e do investimento na inovação constituem obstáculos para o incremento da produtividade. No entanto, a Tunísia possui uma posição estratégica no mercado internacional, sendo o setor dos serviços o mais representativo. A conectividade limitada, especialmente em áreas rurais, restringe o acesso a oportunidades, verificando-se a necessidade de criar reformas para apoiar a digitalização da economia (World Bank, 2022a).

A instabilidade política destaca-se, assim, como uma das ameaças principais no processo de internacionalização para a Tunísia. A Tabela 3, demonstra ainda que a Érre Tech se encontra direcionada para o seguimento de clientes existentes e para a apresentação de tecnologia avançada, de forma a suprir as suas necessidades.

A comparação das duas análises SWOT (Tabela 2 e 3) mostra que a principal discrepância entre ambas reside nos fatores que consideram predominantes para a seleção dos mercados. A área de atuação da Érre LRB permite que atue de modo proficiente em mercados com pouca maturidade, ao contrário da Érre Tech, que requer um nível de maturidade superior para a venda dos seus serviços. Por

consequente, a LRB captura, maioritariamente, fundos internacionais, enquanto a Tech se baseia na satisfação das necessidades que surgem dos clientes. Independentemente da necessidade de ter em consideração todas as abordagens e critérios inerentes à internacionalização, torna-se vital a adaptação do processo à realidade das forças e fraquezas da empresa, assim como ao grau de desenvolvimento do setor de atividade no mercado de destino. Desta forma, é possível verificar que ambas as empresas possuem forças, fraquezas e ameaças semelhantes. Contudo, as oportunidades divergem consoante a área de atuação e os objetivos estabelecidos. Apesar das motivações se aferirem análogas, as duas empresas do grupo enfrentam determinadas barreiras de forma distinta.

6. Estágio

6.1. Introdução

O estágio mostra-se como a primeira abordagem à realidade do mundo do trabalho, constituindo-se uma oportunidade única de aplicar e adquirir conhecimentos. O meu estágio no Grupo Érre teve como principal objetivo apoiar as empresas na pesquisa de projetos e consequente submissão de propostas, com vista ao seu alargamento para mercados externos. Nesse âmbito, ao longo do estágio, auxiliei o Grupo Érre na sua expansão internacional.

A diversas tarefas desenvolvidas permitiram-me adquirir conhecimentos relativos à negociação internacional e *networking*, mediante o contacto com parceiros no âmbito dos projetos elaborados. Tive também a oportunidade de desenvolver competências no que concerne à gestão e ao processo de candidatura de projetos locais e internacionais financiados e participei em *webinars* e eventos na representação do Grupo.

Considero que o estágio, como componente integral do relatório, desempenhou um papel fundamental no alcance de experiência na área de estudo, agregando a teoria à prática. Através da colaboração com profissionais experientes, contribuiu significativamente para um maior crescimento académico, assim como profissional.

6.2. Tarefas realizadas ao longo do estágio

O trabalho ao longo do estágio curricular compreendeu a identificação de mercados internacionais com maior potencial, avaliando a sua adequação às características do setor e da empresa, assim como os riscos, barreiras e custos existentes no acesso a cada um dos mercados.

As principais responsabilidades envolviam o apoio na elaboração e submissão de candidaturas para projetos internacionais e nacionais. Inicialmente, procurava ativamente oportunidades de interesse para o grupo nos portais das principais agências financiadoras, em particular o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Banco Mundial e a Comissão Europeia. Posteriormente, analisava, detalhadamente, as oportunidades encontradas, tendo em conta os critérios e requisitos de seleção específicos das oportunidades, a sua viabilidade e as metas do grupo. Ou seja, era determinado o enquadramento nos critérios definidos pelas agências, que se referiam, maioritariamente, com o lucro da empresa, a experiência passada e a qualificação das pessoas que estariam envolvidas no projeto. Para além disso, era procurado perceber se estas oportunidades se mostrariam benéficas, tanto

economicamente como ao nível de fornecerem experiência valiosa em novos mercados. As oportunidades encontradas eram partilhadas constantemente, a fim de receber feedback das empresas e confirmar a continuação do processo de candidatura.

Considerando as capacidades e experiência anterior de cada empresa e, caso fosse necessário, procedia à procura de potenciais parcerias nacionais e internacionais para a realização de consórcios, de modo a desenvolver as capacidades técnicas e incrementar o valor da proposta entregue, estabelecendo, assim, redes de colaboração de longo prazo. Por fim, representei um papel fulcral na criação e elaboração das propostas a serem submetidas, garantindo a sua adequabilidade ao requisitado. Estas propostas incluem a apresentação e experiência do grupo e respetivos parceiros, o plano de atividades, a equipa alocada a cada tarefa e o orçamento previsto.

Adicionalmente, forneci apoio na tradução para inglês, espanhol e francês de documentos relacionados com a comunicação do grupo e com a divulgação de projetos. Participei ainda em reuniões com diversos departamentos e com parceiros nacionais e internacionais, o que me permitiu assimilar o método de trabalho nestas ocasiões e a responsabilidade exigida, e marquei presença em *webinars* relacionados com os projetos correntes.

6.2.1. Projetos internacionais

A Tabela 2 representa alguns dos projetos submetidos e realizados em contexto de estágio. Durante este período, o Grupo Érre expandiu as suas fronteiras para o mercado sul-americano, nomeadamente para o Uruguai. Este projeto de consultoria, relacionado com a análise da incorporação tecnológica e dos seus impactos no género e mudança climática, é financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e foi desenvolvido por uma das empresas do grupo, a Érre LRB, em conjunto com uma empresa uruguaia.

Para além deste projeto, foram realizadas inúmeras candidaturas durante a duração do estágio. Em maio, foi submetida uma *Expression Of Interest* (EOI) para o Equador e, em julho, foi submetida uma proposta para Gana. No mês de agosto, foi submetida uma EOI para o apoio à conceção, coordenação e execução de planos climáticos. Foi submetida ainda uma para a Colômbia e, no mês de setembro, o departamento trabalhou numa EOI para o país El Salvador associada com a conservação de destino turísticos, com o apoio de uma consultora espanhola. Em outubro, o departamento colaborou para a elaboração de uma EOI para as regiões da Arménia, Azerbaijão e Geórgia e, ainda no mesmo mês, foi submetida outra para um projeto no Cazaquistão.

Tabela 4 - Candidaturas internacionais submetidas

Nome	Localização	Tarefas Realizadas
“Fortalecimiento de capacidades de ciudad inteligente en ciudades medianas de Uruguay”.	Uruguai.	Apoio na elaboração e submissão da proposta. Posterior presença em reuniões, com vista ao desenvolvimento do projeto. Colaboração na execução das atividades do projeto, de acordo com os prazos e o orçamento estabelecidos.
“Control de calidad del levantamiento y procesamiento de datos geofísicos mediante registros aeroportados de magnetometría y radiometría”.	Equador.	Apoio na elaboração e submissão da EOI.
“Supporting the transition to zero waste in Accra”.	Gana.	Apoio no contacto com parceiros e na elaboração e submissão da proposta.
“Apoyo en el diseño, coordinación, e implementación de planes climáticos sectoriales”.	Chile.	Apoio no contacto com parceiros e na elaboração e submissão da EOI.
“Crecimiento limpio y resiliente en Colombia: mercados de carbono, energía e infraestructura”.	Colômbia.	Apoio no contacto com parceiros e na elaboração e submissão da EOI.
“Elaboración de la política de sensibilización para la conservación de los destinos turísticos”.	El Salvador.	Apoio no contacto com parceiros e na elaboração e submissão da EOI.
“EUR Caucasus Tourism Hospitality Assessment”.	Arménia, Azerbaijão e Geórgia.	Apoio no contacto com parceiros e na elaboração e submissão da EOI.
“Almaty Waste Management”.	Cazaquistão.	Apoio no contacto com parceiros e na elaboração e submissão da EOI.

Por fim, ainda no mês de outubro, foram submetidas duas candidaturas distintas, de duas empresas do Grupo, ao Innowwide. Este programa apoia a realização de estudos de viabilidade de mercado, e pressupõe a colaboração com entidades locais, em países terceiros. A candidatura da Érre LRB possuía como foco um sistema de vigilância para a prevenção de incêndios florestais no Chile. Já a candidatura da Érre Technology previa um sistema de monitorização a ser aplicado na Tunísia.

6.2.2. Projetos nacionais

O estágio curricular no Grupo não se focou apenas na elaboração de projetos internacionais. Furneci auxílio a uma das empresas, a Érre Design & Editorial, no processo de candidatura a financiamento proveniente do programa Portugal 2030. Para além disso, procedi à divulgação de oportunidades que surgiam em contexto do Portugal 2030 e do PRR, apresentando e promovendo junto dos interessados o conteúdo das mesmas.

Estas opções de financiamento revestem-se de uma importância para o Grupo, dado a diversidade de atividades a serem objeto de financiamento e a visibilidade nacional que proporcionam. Possibilitam ainda o fomento de negócios que impulsionem o desenvolvimento em todas as regiões do território nacional.

6.2.3. Representação em eventos

Surgiram oportunidades de prestar apoio e representar o grupo em eventos relevantes durante o estágio, o que me permitiu aprofundar o entendimento de diversas temáticas, contribuindo para uma maior eficiência e experiência nas atividades quotidianas.

No dia 21 de julho, assisti à primeira edição online do workshop “EMCN Networking & Consortium Building”, uma iniciativa da CulturePolis e da Rede Libanesa de Desenvolvimento (LDN). O workshop permite a formação de parcerias sólidas para o programa Erasmus+ e outros programas financiados pela UE, como Horizon, Interreg, CERV, Digital Europe, etc. Verificou-se a partilha de ideias e experiências, assim como a colaboração entre os participantes.

No dia 17 de outubro, marquei presença no seminário "Programas de Gestão Direta da Comissão Europeia: Que financiamentos no ciclo 2021-2027?", promovido pela CCDR-NORTE, I.P., no Altice Forum Braga. No âmbito do novo ciclo de financiamento comunitário 2021-2027, o evento deu a conhecer os programas e oportunidades de financiamento disponíveis, dividindo-se em sessões distintas de acordo com os interesses dos participantes. Tendo estado presente na sessão IV, relacionada com a qualificação, emprego e inclusão social, aumentei o meu conhecimento das prioridades de importantes programas, com alguns dos quais já havia tido contacto, como o Erasmus+, o Ponto Focal EaSI, o Programa CERV e o Fundo FAMI.

No dia 19 de outubro, participei na décima edição do evento anual denominado “Atlantic Stakeholder Platform Conference”, organizado no Terminal de Cruzeiros do Porto de Leixões. Com o tema “Atlantic

Future: New synergies and innovations for a sustainable Ocean Economy”, foi possível assistir a painéis e sessões dinâmicas com atores de diversos pontos do globo, de modo a adquirir conhecimento sobre a potencial expansão para áreas de interesse, e houve ainda a oportunidade de realizar networking e estabelecer contactos importantes para o Grupo.

Em suma, a representação em eventos configura-se uma oportunidade valiosa para estabelecer conexões profissionais e fortalecer a presença e compromisso do Grupo. Constitui um ambiente de aprendizagem e de construção de relacionamentos estratégicos.

7. Conclusões

O presente relatório de estudo teve como tema a internacionalização como estratégia de negócio, sendo sublinhada a sua relevância para o contexto atual. No sentido de aferir a influência da tomada de decisões estratégicas no sucesso em mercados externos, foi dada resposta à seguinte questão de investigação: Como o tipo de produto/serviço comercializado influencia a estratégia de internacionalização?

O estágio curricular realizado permitiu consolidar competências e colaborar na delineação da estratégia do Grupo Érre. Após a compreensão do seu processo de internacionalização, em termos de motivações, barreiras, seleção de mercados, modos de entrada e impacto para a estratégia de negócio, foram comparadas duas PME's do grupo em setores de atividade distintos. Face à perceção dos entrevistados, os resultados evidenciam que a adequação dos mercados de destino às características do setor e da empresa é de extrema relevância. Os resultados sugerem ainda que o setor de atividade desempenha um papel fundamental na definição da estratégia de internacionalização. Esta análise reforçou a importância dos dados obtidos através da observação direta e das entrevistas, permitindo traçar um planeamento internacional consolidado.

Em resumo, foram identificadas as etapas cruciais e as adaptações necessárias da teoria à prática para operacionalizar um processo de internacionalização, enfatizando o impacto do setor de atividade na definição da estratégia. Os resultados evidenciam a importância de personalizar a estratégia de acordo com as características específicas do setor em questão. Adicionalmente, a diversidade de atividades desenvolvidas ao longo do presente estágio curricular permitiu conhecer o contexto empresarial, aplicar os conhecimentos teóricos e desenvolver capacidades técnicas e comunicacionais.

No decorrer do trabalho algumas limitações surgiram. A amostra definida é restrita, uma vez que a investigação é aplicada unicamente às empresas que compõem o Grupo Érre. A realidade do grupo pode, assim, diferir do panorama de outras entidades nacionais e internacionais, nomeadamente no que concerne à dimensão empresarial, área de atuação e presença internacional. O estudo foi ainda conduzido no decorrer de um intervalo de tempo específico, no ano de 2023, o que pode afetar a relevância futura dos resultados.

Em termos de investigação futura, sugere-se a seleção de uma amostra mais significativa e diversificada, que consista em diversas empresas da mesma área de atuação, com sede em regiões diferentes do globo e que se encontrem em níveis de presença internacional desiguais. Desta forma,

torna-se possível expandir os resultados obtidos e comparar de forma mais rigorosa e fiável a relação entre o setor de atividade e a estratégia de internacionalização. Por fim, torna-se também pertinente estender o período de investigação, com o objetivo de analisar o impacto que transições organizacionais internas e alterações económicas, sociais, políticas ou culturais na esfera internacional possuem na delineação da estratégia de negócio. Assim, recomenda-se que futuras investigações tenham em consideração estas recomendações, com vista a ultrapassar as limitações mencionadas.

8. Referências

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy* (6th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Fisher, C. (2007). *Researching and writing a dissertation: a guidebook for business students* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Gallego, M. Á., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2-3), 306-331. <https://doi.org/10.1177/0961463X09337843>
- Griffith, D. A., Cavusgil, S. T., & Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1220-1235. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400412>
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187-207. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.008>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5 th ed.). England: Pearson Education Limited.

- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267. <https://doi.org/10.2307/1556394>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johanson, J., & Vahlne J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Jussani, A., Vasconcellos, E., Wright, J., & Grisi, C. (2018). Marketing internationalization: influence factors on product customization decision, *RAUSP Management Journal*, 53(4), 555-574. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0043>
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management* (5th ed.). New Jersey: Wiley.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770. <https://doi.org/10.1108/02651330710832685>
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik S. K., & Peng, M. W. (2008). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80. <https://doi.org/10.1002/smj.720>
- Mitra, D., & Golder, P. N. (2002). Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350-365. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.3.350.19112>
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (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>

- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0046-x>
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*, 38(9-10), 1091-1112. <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Taylor, M., & Jack, R. (2013). Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the 'born global' concept. *International Small Business Journal*, 31(6), 701-721. doi.org/10.1177/0266242611431992
- Tracey, P., & Phillips, N. (2011). Entrepreneurship in Emerging Markets. *Management International Review*, 51(1), 23-39. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0066-8>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347. <https://doi.org/10.1108/02651330210435654>
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2019). *International Business: The Challenges of Globalization* (5th ed.). London: Pearson Education.
- World Bank. (2022a). *Tunisia - Systematic Country Diagnostic: Rebuilding Trust and Meeting Aspirations for a More Prosperous and Inclusive Tunisia*. Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099614511092216677/IDU0e5062857051c304988082160d496835a982e>
- World Bank. (2022b). *Uruguay - Systematic Country Diagnostic Update*. Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/894701647439124965/Uruguay-Systematic-Country-Diagnostic-Update>

World Bank. (2015). *Uruguay - Trade competitiveness diagnostic*. Washington, D.C.: World Bank Group.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/336461468179662552/Main-report>

9. Anexos

9.1. Anexo 1 - Consentimento informado e garantia de confidencialidade/anonimato

A presente entrevista realiza-se no âmbito do relatório de estágio “A internacionalização como estratégia de negócio: o caso do Grupo Érre” para obtenção do grau de Mestre em Negócios Internacionais. O objetivo deste trabalho é compreender como o setor de atividade de um PME influencia a sua estratégia de internacionalização. Para isso, pretende-se analisar o processo de internacionalização do Grupo Érre e as estratégias de negócio utilizadas, comparando duas das empresas do grupo, em termos de motivações, barreiras, seleção de mercados, modos de entrada e impacto para a estratégia de negócio. É neste contexto que agradecemos a sua colaboração nesta entrevista.

Garantimos a confidencialidade das informações prestadas e o anonimato no tratamento das mesmas, de acordo com Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). A informação recolhida será gravada e apenas utilizada para fins académicos. A entrevista terá uma duração máxima de 30 minutos.

Após ter tomado conhecimento dos objetivos do projeto e do modo como os dados serão tratados, aceita participar na investigação?

Sim | | Não | |

Data: __/__/____

Assinatura: _____

9.2. Anexo 2 - Guião de entrevistas

Entrevista 1 - CDO/Board Member

1. Quais foram as motivações que levaram o Grupo Érre a equacionar a internacionalização?

Ora bem, nós estamos sediados em Portugal, que é um mercado pequeno. É um país com recursos também relativamente reduzidos e, portanto, a internacionalização é quase obrigatória para podermos expandir. Expandimos clientes, temos projetos também diferenciadores e que nos permitem termos um desempenho técnico mais elevado, e que isso seja também o aliciante para as nossas equipas, e com preços de mercado superiores para nós também podermos dar melhores condições aos nossos colaboradores. Assim resumidamente, foi isto.

2. Quando foi criado o Grupo Érre a internacionalização era equacionada como estratégia de negócio?

Principalmente no caso tanto da LRB como da Tech, (as empresas) foram criadas já a pensar nisso. A Design Station é mais um consumo interno adicional, entenda-se, mas mesmo assim tem participação e como estratégia também internacionalizar. Mas todas as empresas do grupo foram criadas já a pensar num mercado global e não apenas nacional.

3. Quais são os principais critérios do Grupo Érre para selecionar os mercados de destino e modos de entrada. Como estes critérios dependem do setor de atividade?

Em termos de critérios, os critérios macroeconómicos básicos, naturalmente, para percebermos o desempenho da economia e olharmos para o histórico. Percebermos também o nível de maturidade desse mercado para perceber até que ponto as nossas ofertas se encaixam no que o mercado está à procura, tanto conhecendo ofertas ou demasiado inovadoras ou menos inovadoras, e, portanto, percebermos como nos podemos posicionar no mercado. A existência e a facilidade também de criação de parcerias com parceiros locais é algo que privilegiamos, e, portanto, isso, muitas vezes, também é uma forma de selecionar os mercados. Termos um parceiro sólido em quem podemos já confiar, até algum parceiro com quem já cooperamos noutra mercado que esteja presente noutra e possamos ampliar a geografia da parceira e, portanto, esse é um critério.

Há um antes e depois do Covid. Antes do Covid, a lógica era um bocadinho mais tradicional, de pegarmos nas malas, um avião, fazermos previamente o estudo e marcarmos reuniões e irmos aos sítios e reunirmos. Hoje em dia, também procuramos fazer isto tudo de uma forma mais remota, depois do Covid passou a ser possível, e encontramos projetos que sejam *tenders* internacionais onde possamos concorrer e apresentar as nossas valências, tipicamente, com um parceiro local. Também procuramos online, como é o caso do projeto que temos no Uruguai, como sabes. E, portanto, esta foi a forma de internacionalizarmos para o Uruguai, neste caso, por exemplo, sem nunca lá termos ido na realidade. Portanto, hoje em dia, temos estas duas formas, que, realmente, uma delas é uma vantagem do Covid, se é que teve alguma. Acho que esta teve, que é permitir estas coisas.

O nível de maturidade do mercado pode variar em função da empresa. Ou seja, no caso, por exemplo, da LRB, em que falamos de questões ambientais, sustentabilidade, hoje em dia começa a ser um bocado transversal, mas ainda há países que não nos dão a primazia em termos de prioridades. Depende se eles quiserem começar, pode nos fazer sentido ir ou não. No caso da Tech, tipicamente, o grau de maturidade tem de ser já mais elevado, tem de haver já uma preocupação, tem de haver já trabalho, para que o nosso trabalho seja reconhecido. Eu diria que os critérios são, mais ou menos, os mesmos, embora sejam aplicados de maneira diferente em função das empresas e em função das áreas de negócio da empresa.

4. Em alguma fase do processo de internacionalização o Grupo Érre usufruiu de incentivos à internacionalização? Se sim, quais e como? Se não, porquê?

Não, nada. Porque somos *estúpidos*, basicamente (*risos*). Mas queremos fazer isso, tentamos a primeira vez em 2013. Não nos foi atribuído esse apoio e, daí para a frente, fomos sempre com capitais próprios aplicados à internacionalização. De facto, é uma coisa que temos mudado neste novo quadro, aproveitarmos esses apoios. Já que os fazem, aproveitarmos um bocadinho esses apoios.

5. Quais são as principais dificuldades encontradas durante o processo de internacionalização? Quais as estratégias seguidas pelo Grupo Érre para colmatar essas dificuldades?

Por muito que nós estudemos o mercado antes, há coisas que só se manifestam quando já lá estamos, e, portanto, há determinado conhecimento do local que tentamos suprir com parceiros locais. É sempre a nossa forma mais normal de estarmos e, portanto, é algo com o qual nós nos preocupamos

muito. A forma que nós temos de tentar minimizar é criarmos uma rede de contactos o mais sólida possível, o mais verificada possível. Ou seja, conseguirmos reunir informação dos nossos parceiros das mais variadas formas, para ser um parceiro, de facto, de confiança e que nos possa ajudar nessa adaptação que é necessária fazer, tanto do ponto de vista de *timings*, procedimentos, às vezes, até de costumes que são aplicados aos portes e nós não sabemos. Até a própria forma como se conduz o processo negocial varia de país para país. E, portanto, nós tentamos combater esta dificuldade encontrando um parceiro sólido em quem possamos confiar e que nos possa ajudar neste caminho.

Eu diria que as principais dificuldades são culturais e políticas, porque, às vezes, tocam-se as duas. Isso, de facto, muda bastante. Há uns círculos políticos como acontece em Portugal, portanto, isto tem influência direta na economia. E as questões culturais, muitas vezes, são importantes também. Eu costumo sempre dizer que quem vai para outro país tem de estar preparado para mudar e para se adaptar, porque nenhum de nós gosta que alguém venha ao nosso país e não respeite a nossa forma de ser. É um detalhe, é um pormenor, mas se quiseres é um “pormarior”, nós percebermos bem a cultura, percebermos onde estamos inseridos e respeitarmos e adaptarmos a essa cultura. Isso é muito importante para na hora depois de conseguir desenrolar um projeto.

6. Porque surgiu, este ano, a necessidade de colmatar a ausência de um departamento internacional no Grupo Érre?

Faz parte da nossa estratégia de crescimento, basicamente. É uma área onde nós queremos estar mais presentes. Tal como eu disse, é uma área que surge no pós-covid, na necessidade que tivemos de nos readaptar e readaptar a nossa internacionalização e, ao mesmo tempo, fomos percebendo, realmente, que a área dos projetos de cooperação internacional é vasta, é grande, é interessante do ponto de vista técnico e do ponto de vista financeiro. Temos, hoje em dia, já uma vasta rede de contactos, e, portanto, faz-nos sentido apostar com força para podermos colher os frutos deste investimento.

7. Recentemente, uma das empresas que compõem o grupo, a LRB, entrou na América Latina, nomeadamente no Uruguai. Porquê a América Latina? Qual foi a importância desta conquista?

O porquê essencial é o Pablo. Como sabes, o Pablo é o nosso dínamo da América Latina. Na verdade, nós já trabalhamos em África há muito tempo. Tínhamos já feito incursões mais na zona do *Middle East* e, de facto, na América Latina não tínhamos tido grandes contactos. Com a chegada do Pablo, ele,

naturalmente, tem os olhos postos aí. Foi-nos apresentando algumas opções e, de facto, a América Latina é muito grande, com países muito diferentes e, de facto, há países que são interessantes e onde se podem fazer coisas muito interessantes. E, portanto, este projeto não é um projeto gigantesco, mas é um primeiro pé no continente, num país com potencial, um país com alguma estabilidade e que nos pode permitir começarmos a criar portefólio no continente e espalharmos também para outros países da região, porque também cooperam muito entre eles. E é um projeto apoiado pelo Banco Interamericano, que está presente em imensos países, e, portanto, desse ponto de vista é estratégico para a nossa imagem também enquanto Grupo, para sermos considerados em futuros projetos do BID.

8. Que fatores considera relevantes para o sucesso do grupo nos mercados internacionais? E que aprendizagens o Grupo Érre adquiriu com sua experiência de internacionalização que considera importantes para uma expansão global sustentada?

Em termos de fatores para o sucesso, eu diria que é necessário um alto grau de adaptabilidade, capacidade de adaptação, porque, lá está, os *timings*, as formas, tudo isso varia imenso de país para país, mesmo dentro do mesmo continente. E, portanto, temos de ter essa capacidade de nos adaptarmos para podermos controlar a nossa operação, a operação dos nossos parceiros, a operação dos nossos clientes ou *donors*, e disto tudo fazer uma coisa exequível. Este é um ponto. E outro ponto, naturalmente, é a capacidade de inovação, porque nós temos *know-how* interno, temos imensas *skills* em áreas muito diferentes, mas temos de as pôr à prova em condições diferentes daquelas a que estamos habituados e oferecê-las também de uma forma à qual não estamos habituados. Temos de estar preparados para inovar na forma de apresentação, na forma de execução, para no fim chegarmos a uma solução que faça sentido. Porque nós podemos ter o mesmo problema em Portugal e o mesmo problema no Uruguai, que provavelmente a situação é diferente para os dois casos. Apesar do problema ser o mesmo, todo o contexto onde se enquadram é diferente. Portanto, esta capacidade de adaptação e capacidade de inovação é fundamental.

Em termos de aprendizagens, eu acho, e isto é uma observação pessoal, mas eu acho muito interessante a possibilidade de cada uma das pessoas que aqui está a trabalhar, quase de certa forma, poder ter alguma possibilidade de internacionalizar. E, hoje em dia, fala-se imenso da internacionalização dos jovens, das pessoas que acabam de se formar, por necessidade, ou depois da necessidade passa também a um certo gosto de aventura e de experimentar alguma coisa diferente. Eu acho que nós conseguimos proporcionar isto dentro de portas, ou seja, as pessoas conseguem ter uma experiência

internacional mais confortável, com menos risco, com mais conforto, ao fim ao cabo. As pessoas conseguem estar fora por um período controlado de tempo, vêm outras realidades, aprendem, lidam com pessoas, muitas vezes, de carreira mundial, com *backgrounds* muito interessantes de partilha, ou seja, têm capacidade de evoluir enquanto pessoas e enquanto profissionais. Mas, se calhar, ao fim de duas semanas ou um mês, podem estar a dormir na sua cama, com a sua família, com os seus amigos, com o seu emprego normal. Eu acho que isto é uma grande vantagem para nós enquanto grupo, como oferta, e para os nossos colaboradores, enquanto colaboradores, poderem usufruir diretamente disto.

9. Existe a intenção de expandir para novos mercados? E que oportunidades futuras o grupo espera obter decorrentes da sua estratégia de internacionalização?

Eu digo sempre que nós não temos fronteiras. Temos os próprios projetos internacionais nos quais estamos a trabalhar para submetermos candidaturas em conjunto, portanto, temos uma série de parceiros já consolidados e com quem já estamos a trabalhar. Em termos de novos mercados, eu diria que África é algo que está sempre aqui no nosso radar. A Tunísia é um mercado onde já estivemos, já fizemos algumas incursões, contamos começar a fazer algum projeto a breve trecho. Temos também sementes lançadas no Chile com alguns projetos para os quais nos candidatamos e que pensamos que pode ser também uma boa opção, e que estes projetos arranquem agora no início do próximo ano. O projeto que estamos a começar é um projeto no Bahrain. É o primeiro, esperemos que se traduza depois em mais oportunidades. E, portanto, é um bocadinho dentro disto. Sem fronteiras. Mas, neste momento, são estes os mercados que temos já identificados, também fruto do trabalho que foi feito. Nós não somos uma estrutura gigante, também sabemos que não podemos tentar atacar o globo de uma vez, porque não temos capacidade de resposta. Portanto, indo pouco a pouco. É um bocadinho mais colher os frutos daquilo que já foi semeado do que a tacada a novos mercados, a não ser que surja alguma oportunidade diferente.

Entrevista 2 - International Business Developer

1. Este ano aceitou o desafio de fazer parte do Grupo Érre como International Business Developer. Quais as motivações que o levaram aceitar o desafio?

Antes, já estava a trabalhar nesta área, especificamente na área da internacionalização. Eu já era consultor internacional, especificamente para fundos europeus, com um foco na América Latina, e também para outro tipo de projetos, principalmente de *donors* do Banco Interamericano e World Bank.

Para mim, foi, realmente, aceitar um convite. No meu antigo emprego, também estava nesta área, mas queria crescer. Mais do que crescer, queria também dar outro alinhamento à minha carreira a nível profissional, principalmente de apoio à internacionalização. Então, para mim, é um desafio bastante interessante, mais do que aquilo que eu fazia. E, justamente, porque eu gosto muito da área de *matchmaking* e *networking*. Então, eu sabia que já podia apontar a isso, a apoiar outra empresa.

O desafio do Grupo Érre é ser uma empresa que estava a começar com este processo de internacionalização. Já tinha uma ideia a nível específico, já tinha alguns projetos. O plano era também crescer ainda mais e então, para mim, foi aceitar o convite e responder a este desafio, nos termos de eu crescer a nível profissional, de eu me desenvolver mais na área e também de dar o meu apoio, desde outro ponto de vista. Porque o Grupo Érre não é uma empresa em específico, é um grupo de empresas. Então, é um desafio ainda maior e mais complexo, do que aquilo que eu tinha antes. Por isso, uma das coisas foi justamente isso. Ir à procura de desenvolver algo mais complexo e considerar outras ferramentas que já tinha o grupo. Tentavam mostrar que o trabalho deles, o apoio que podiam dar para estes projetos ou para outras áreas internacionais, também era muito importante. Porque as empresas têm outra visão. Não é a mesma coisa do que só ter uma visão mais focada. Normalmente, a nível internacional, muitas vezes, as empresas, sobretudo as que trabalham nisto dos fundos europeus e submissão de candidaturas, é muito específico para uma área ou, principalmente, foca-se na área de *communication and dissemination*.

Nós, cá no Grupo Érre, apontamos para uma coisa muito maior, com muitos outros pontos de vista e onde, finalmente, há possibilidade de uma liberdade, que na outra empresa não tinhas. Aqui já podes ver outros tipos de projetos, podes apontar a outras ideias, outras iniciativas. E, justamente, vais ter suporte porque, finalmente, há uma empresa específica que se pode candidatar para grandes áreas, também pode apoiar, justamente, neste ponto de desenvolver uma candidatura, de criar uma nova ideia, inclusive seres mais específico no que fazes. E isso acho que ajuda muito porque, para mim, abre mais portas, dá para aprender muito e para abrir outras áreas de conhecimento. A outra empresa era mais pequena e mais focada em objetivos muito mais específicos. Neste caso, é muito mais aberto e isso chama-me muito mais a atenção, desde a minha parte.

2. Com que desafios se deparou ao assumir este cargo?

Isto é um grupo informal de empresas e um dos principais problemas é que aqui, a nível de finanças, a nível de organização, não tem só uma (empresa). Tem muitas. Então, para fazer uma candidatura, às

vezes, é com uma empresa específica, mas dizes para o cliente que somos o Grupo Érre. Mas depois no papel não é igual. Representas o grupo, mas quem vai submeter é uma empresa em específico. Então, a complexidade é explicar, primeiro ponto, o que é o grupo, quais são as áreas que tem o grupo, quais são as empresas que são parte do grupo e depois trabalhar só com uma. E isso, muitas vezes, do outro lado chama a atenção, porque se não sabes explicar bem, fica muito complexo. Temos um grupo de muitas empresas de muitas áreas, mas vamos trabalhar só com uma. E isso superas a tentar explicar e a ser claro no que estás a explicar.

Depois, encontras esta limitação na área legal. Esta complexidade de ser um grupo e ter muitas áreas e muitas empresas, às vezes, para os clientes ou para quem vê a proposta não é tão fácil de entender. Tens, justamente, de mudar a lógica e saber explicar bem isso. Normalmente, estamos acostumados a uma forma de trabalho mais específica, mais fechada e temos de abrir. Tens de abrir a forma de ver as coisas, a forma de entender, a forma de compreender a situação, e a forma de saber explicar para o cliente o que estás a fazer, quem és, e quem estás a representar. E esse desafio, claro, às vezes, é complexo e demora tempo. O grupo, a nível de fundos europeus, de bancos internacionais, ou de diferentes *donors*, não tem um trabalho tão profundo, trabalhava, principalmente, com uma das empresas a nível internacional. As outras eram muito mais a nível privado. Então, primeiro, é criar o nome, saber vender o nome, saber explicar a situação e depois tentar explicar que a nossa experiência está a começar. E, às vezes, quando, sobretudo, queres criar uma candidatura, inclusive mais complexa, ou queres fazer um trabalho ainda mais complexo, encontras essa limitação. Porque os parceiros, as pessoas que, por exemplo, vão ser parte do consórcio que vai criar esta proposta para fazer uma candidatura, primeiro, têm de entender quem é o parceiro e depois têm de entender para quem vai a proposta. E é aí onde, às vezes, encontramos essas limitações, de um grupo tão grande, onde temos de explicar que somos um grupo, mas vamos com uma (empresa) em termos legais.

Depois, a experiência não é muita a nível internacional. São estes dois pontos a nível mais específico, que, para mim, até agora foi muito difícil saber apresentar ou saber como, finalmente, mostrar que temos as capacidades, e que por mais que seja um grupo, tem uma organização e, isto pode também ser benéfico tanto para os parceiros do consórcio, com os quais vamos criar uma candidatura, quanto para o cliente. E isso são os principais problemas, mas não são bem problemas. Saber como tentar ultrapassar este problema, esta complexidade, como uma vantagem. E isto é o principal, dentro do que eu estou a fazer e do que estou a tentar avançar para o futuro.

Quando eu aceitei este desafio, uma coisa foi muito clara. Nós temos muitas formas de internacionalização. Desde o privado, desde o público. O que eu estou a fazer é mais da parte dos fundos. Fazer consultoria específica para clientes que dão este tipo de fundos. Então, desde este ponto de vista, o principal era, primeiro, criar um objetivo onde eu ia apontar à consultoria de um trabalho de menor complexidade, mais focado nas áreas específicas de cada empresa, para começar a ganhar aquela experiência, justamente, para avançar. Quando comecei cá, a organização foi criar *goals* a *short-term*, *medium*, e depois já a longo prazo. Começar primeiro a ensinar como se cria uma candidatura, porque há pessoas que sabem fazer bem o trabalho, mas não sabem como criar esse tipo de candidaturas, então eu dou o meu apoio deste ponto de vista. Depois, começar a fazer as candidaturas, porque temos de criar muita coisa do zero. Contactar as pessoas, mostrar o grupo. E, depois de já ter esta primeira parte, acrescentar o *networking*, os parceiros que nos podem ajudar para criar esta candidatura. Muitas vezes, estes tipos de consultorias internacionais, principalmente, são em parceria. E depois de criar esta rede, avançar já para projetos de maior envergadura e, já para a frente, criar projetos e tentar, algum dia, chegarmos a ser coordenadores dos projetos.

3. Como ocorre o processo de seleção dos mercados-alvo para a expansão internacional e que fatores são considerados?

Principalmente, os mercados onde se trabalha é onde já há um conhecimento. Já conheces bem o mercado, porque tens de conhecer bem o mercado para dar soluções a nível cultural específico para aqueles mercados. O Grupo Érre, o que tinha a nível internacional era ou a Europa ou a África, principalmente. Mas o plano que tinham, os objetivos da empresa, era crescer a nível global. Não temos problemas de trabalhar em diferentes geografias. Desde esse ponto de vista, eu comecei uma coisa que, para mim, era mais confortável. Justamente, para tentar ter maior sucesso nas candidaturas, porque as candidaturas a nível internacional, especialmente desta área de consultoria específica são muito competitivas. Então, tens de ter bom conhecimento, bom conhecimento dos parceiros, de como vais criar isto.

Eu tive de começar onde me sentia mais confortável e onde já tinha alguma experiência e conhecia também os parceiros para criar estas redes para as candidaturas. E foi, no meu caso, a América Latina. Eu já tinha trabalhado com a América Latina, já conhecia. Por causa da cultura, para nós também não é difícil Portugal avançar para o Brasil, por exemplo, ou para outros países da África que falam a língua portuguesa. E, depois, a Europa. Porque na Europa eu já tinha também *networking*, um trabalho prévio,

já conheciam o meu trabalho. Então, para mim, não é difícil ir à procura de um parceiro para criar este tipo de candidaturas, sobretudo na parte do Horizon Europe. E, muitas vezes, são dois pontos importantes. O que quer a empresa e, depois, o que tu também tens, sobretudo, no meu caso, onde o meu desafio foi criar uma área internacional ou consolidar uma área internacional. Isso depende, muitas vezes, novamente, primeiro, do que são os objetivos da empresa e qual é o plano deles de crescimento. Eles não tinham problemas nem limitações para avançar para diferentes geografias, diferentes áreas específicas, não tinham nenhuma área prioritária. E, depois, foi onde me sentia mais à vontade para avançar e para trabalhar. Foi por isso que, finalmente, escolhi estas duas áreas que são mais confortáveis para mim, onde eu posso, sobretudo para começar, sentir-me mais confortável para avançar e depois crescer. Primeiro, partindo de uma fase mais segura e, depois, arriscar mais para a frente.

Às vezes, podemos ter uma ideia muito boa, podemos ter uma ideia muito específica, inclusive já desenvolvida cá em Portugal ou na região onde estamos. Mas, muitas vezes, não é a resposta específica para que o cliente quer para outro lugar, ou a nível da legislação ou a nível cultural há outros problemas. Os objetivos são diferentes e tens de te adaptar a isso. A nível europeu, o sistema de *communication and dissemination* é muito forte, sobretudo nas candidaturas do *Horizon Europe*. A área pode ser inclusive mais transversal. Mas o problema da comunicação é que a comunicação é diferente em cada zona porque depende muito da cultura. Então aí pode ser mais complexo. É diferente no caso de outra empresa que seja mais do território e do ordenamento territorial. Em cada empresa, os profissionais estão mais focados e têm mais conhecimento no país onde estão a trabalhar e, claro, para eles é muito mais fácil ficar cá dentro da Europa. Mas também temos pontos comuns que podem, sobretudo com a América Latina, ser muito parecidos com o que já se tem cá na Europa. Porque a América Latina, muitas vezes, segue o que já tem a Europa ou segue a regulamentação que tem cá na Europa ou tenta utilizar como uma base isto. Então, sim depende muito. Tens de ter a visão e saber compreender quais são as necessidades e como podes adaptar o serviço que vai dar a empresa em específico para o que quer o cliente.

4. Que modos de entrada são frequentemente utilizados na entrada em novos mercados? E esta escolha varia de acordo com as características específicas de cada mercado?

Aqui estamos mais limitados, temos um *scope* basicamente. Para entrar nestes mercados, tens de conhecer um bocado mais a situação, tens de entender bem e também ver quais são as tuas capacidades

e quais são as capacidades enquanto empresa. Vai muito pela rede de contactos, mas também, eu acho, que vai pelas capacidades. Entender que as nossas capacidades, às vezes, não estão alinhadas com o que querem estes novos mercados. E foi, justamente, por isso que eu escolhi também ir mais para a Europa e América Latina, nesta primeira etapa, mais do que para outros mercados. Também no Mediterrâneo, Norte da África, temos alguns contactos. Começa um bocado por isso, porque precisas também de uma pessoa já de confiança que te mostre como funciona o mercado local. Acho que cá na área internacional há sempre dois pontos de vista. O meu, as minhas capacidades, e o país ou a região onde os contactos são importantes. Mas também se tem de juntar até onde chega a minha capacidade. Por exemplo, a empresa já tinha contactos com o Norte de África, mas, por exemplo, para a área de ambiente, muitas vezes, não está alinhado com que temos cá na Europa. Os técnicos conhecem um tipo de planeamento mais ambiental, com outras características que eles não vão ter. Então, claro, os nossos contactos podem nos apresentar um desafio e podemos-nos encaixar, mas, provavelmente, não vai estar alinhado com o produto que eles querem. Tens de ter muito cuidado e ver com muito detalhe para onde vamos. E aí entramos nesse mercado.

Para decidir, para entrar, ter uma boa *network*, mas conhecer as minhas capacidades e é o que estou a tentar fazer também. Temos bons contactos, mas qual vai ser o serviço que eu vou dar? E se vai estar alinhado, porque, finalmente, as expectativas, muitas vezes, podem ser um problema. É onde tens de ter um conhecimento, conhecer bem o teu mercado. Por isso, temos de fazer contactos que nos vão mostrar, realmente, a realidade local. E, depois, conhecer muito bem o que tens e como podes adaptar o teu serviço. Também, às vezes, vais ter outro tipo de limitações. Então, principalmente, são dois pontos de vista.

5. Quais são os principais desafios ou barreiras enfrentadas pelo grupo ao internacionalizar os seus negócios? Como ultrapassaram esses desafios?

Eu estou cá há pouco tempo. Principalmente, os obstáculos foram, justamente, o tema de contactos e como avançar. Mas, atualmente, para mim, a minha limitação, se podemos falar assim, é, justamente, o tema da experiência, do ponto de vista que, claro, nós temos de mostrar que a nossa experiência é muito local. Então isso, às vezes, pode ser um problema, porque o contato novo não vai duvidar, mas vai ter aquele receio. Tens curriculum na tua área, no teu país, mas não fora. E o principal obstáculo é vender que nós podemos adaptar-nos e precisamos daquela ajuda para ir para a frente. Foi o caso, por exemplo, do Uruguai. Nós estamos com algumas limitações, sobretudo deste ponto de vista mais da

nossa área. Tínhamos de compreender como se fazia as coisas e como o que eles esperam e criar todo um sistema para poder enfrentar estas barreiras e poder ultrapassar isto e entrar. Então vai muito mais pelo conhecimento local também.

Quando nós criamos esta candidatura, no papel dava para entender uma coisa que também apontava mais para o tema de mudança climática, que é uma coisa que nos conhecemos muito, mas não conhecemos bem esse tema da América Latina. Este projeto também tem uma componente que é o género, que nós não temos. Nós fomos à procura de um parceiro de género no Uruguai que conhecia mais a cultura. E aí já encontramos uma barreira que é a forma com de que nós percebemos o género. É um tema universal, mas tem diferenças a nível cultural. Na América Latina o ponto de vista é diferente. E isso foi um problema, porque, inclusive no campo de mudança climática temos, ao nível internacional, algumas coisas, temos referentes internacionais. Mas também se aplicam de forma diferente em cada país. E é aí onde encontramos barreiras culturais, onde precisamos de um parceiro local e também precisamos de alguém, seria mais a minha função, que mostre para os nossos colegas cá que temos de nos adaptar e como deveríamos continuar a trabalhar, como poderíamos ver este problema e como podemos continuar com a consultoria.

6. Como o setor de atividade da Érre LRB e da Érre Technology influencia a definição da estratégia de internacionalização? Torna-se necessário adequar os mercados de destino às características de cada empresa?

Sim, isso influencia muito. A LRB tem uma área mais de território, ambiental, planeamento ambiental. Sobretudo, o que eu estou a fazer é mais de captura de fundos de iniciativas internacionais, como o Horizon Europe. Dão-te uma liberdade, porque para território tem muitas opções, muitas. Então, é apontar a criar uma candidatura, procurar um parceiro também com conhecimento local e criar uma candidatura baseada nos requerimentos. Então, de certa forma, é mais fácil e é onde eu me sinto mais confortável, porque é uma consultoria onde eu já trabalhava.

Agora, a Érre Tech tem uma componente que é mais tecnológica e, claro, a tecnologia é transversal, pode aplicar-se em diferentes projetos. Eles já têm uma experiência que é muito mais da parte da banca e de processos relacionados com a parte privada. Então, às vezes levar isto, este conceito que é tão fechado, para uma área mais específica é uma limitação muito forte. Porque desde a empresa, é difícil adaptar e é difícil apontar para o processo de internacionalização, caso não tenhas já contactos muito específicos numa área mais privada, que é que eles fazem. E aí depende muito dos contactos. A

internacionalização, claramente, depende muito da experiência e do trabalho que já têm e de como foi feito por cada uma das empresas. A Érre Tech, por acaso, já tem trabalho internacional. Está muito mais ligado com a África, que é o caso de Angola, principalmente. E já têm essa forma de trabalhar, então para nós é um desafio chegar a eles e mostrar que também podes, já é um desafio mais interno, criar outras redes, neste ponto de vista mais privado.

Então, sim, influencia muito, muito, muito. Porque, finalmente, é explicar aos clientes uma forma de trabalho, uma ideia ou uma ferramenta. Eles desenvolvem muitas ferramentas a nível tecnológico que, às vezes, não é bem o que eles precisam, mas poderia ajudar para melhorar outros sistemas, outras situações, a nível interno. Mas a LRB é mais aberta, mais livre, desse ponto de vista. Então, influencia muita a forma como tentas levar para a frente este processo de internacionalização. E acredito que tu também já vês ao trabalhar connosco. Nós baseamo-nos, principalmente, nas candidaturas, sobretudo fundos europeus na consultoria do ordenamento de território, e muito mais para a mudança climática do que para a área de tecnologia, em específico. Acho que a LRB tem muitas opções para avançar para a América Latina, sobretudo onde se está a fazer um processo, justamente, do ordenamento territorial. Agora, sobretudo, há muito esforço também e muito financiamento deste ponto de vista. E aí, já têm uma experiência que foi aplicada na Europa e, justamente, estas ideias de projetos estão baseadas no sistema europeu, por exemplo do que se fez aqui na Europa.

A Érre Tech tem um componente que é mais de banco, então, sim, pode ser transversal, mas o que eles fazem também pode ter muita força na África, e foi o que tu viste quando tentamos fazer aqui a candidatura da Eureka. Foi, justamente, para apoio, internacionalização, e foi apontado, justamente, o Norte da África. Porque eles já têm uma experiência no continente, já têm uma força de trabalho. O ideal seria fortalecer, concretizar e daí dar o salto para outras zonas do mundo, onde, com todos os problemas que há nestes países, que podem ser muitos, a nível político, social e económico na África. Mas se tu mostras um caso de sucesso numa área que têm tantas limitações, também podes mostrar segurança, e, finalmente, podes fazer sentir melhor, mais confortáveis, outros clientes, de outras áreas. Eles podem ver que se isto funciona cá, pode também funcionar noutro lado. Onde há pouco desenvolvimento, se levas uma ferramenta que é inovadora, é nova, que chama mais a atenção, pode ser um salto importante para empresas da indústria local. Então, isso é muito positivo e é a diferença também das duas empresas. É uma das diferenças entre as duas empresas no processo de internacionalização.

7. Que perspetivas internacionais tem o grupo para o futuro? E considera que as atuais estratégias de negócio estão direcionadas para uma maior expansão internacional?

Acho que foi um esforço me contratarem e começar com este processo. Sim, é difícil, e é o que já também tínhamos falado. Chegar cá e ver uma empresa que trabalha da mesma forma, que tem uma forma de trabalho tão consolidada, tão específica. O plano é continuar a crescer a nível internacional, porque já temos um bom resultado, o ambiente é supercompetitivo. Se um projeto for aprovado, já é uma boa vantagem. Também dá esperanças de que isto tem lógica, pode continuar. Estamos a tentar fazer mudar a lógica. Às vezes, é difícil porque, justamente, já há uma forma de trabalho e é mais complicado.

Eu digo às pessoas para sair desta zona específica de conforto para avançar. Acho que isso foi o mais complexo até agora, principalmente. E tu também estás a trabalhar connosco, já conheces a situação. Muitas vezes, isso é um problema também para as equipas de como eu quero levar desafio. E estamos a motivar também para que isso continue, mas é difícil. Tentar mudar um bocado o pensamento das pessoas que já têm uma forma de trabalho. Sobretudo cá em Portugal, que, muitas vezes, as empresas têm uma forma de trabalho e é muito difícil de trocar isso, porque têm um espaço já ganho, que é mais confortável e tem menos riscos. Às vezes, é difícil, justamente porque estamos no conforto de já termos isto. É difícil adicionar outros elementos. É uma sugestão que os técnicos têm de considerar para avançar a nível internacional.

Entrevista 3 - Head of Business Development – Érre LRB

1. Pode descrever brevemente as áreas de atuação da Érre LRB e os objetivos atuais da empresa?

A LRB é uma empresa que, de facto, trabalha em cinco setores ou cinco grandes áreas. Trabalha, acima de tudo, na área do ambiente, onde se posiciona como uma empresa que quer fazer diferente e, de facto, cuidar do ambiente e aqui ajudamos na parte das consultorias ambientais, sejam elas municípios ou entidades. No lado dos municípios, temos os serviços específicos, os que derivam da lei, porque, infelizmente, percebemos que há falta de capacitação no setor público para a aplicação da mesma. E no setor privado estamos muito ao abrigo do ESG, em que queremos, de facto, melhorar a eficiência energética, a forma como as empresas encaram o ambiente, e transformá-las um bocadinho com menor na pegada de *carbon footprint*. Estes são os grandes focos dentro do ambiente.

Mas para teres uma noção da amplitude, vamos desde consultorias ambientais, aos planos ação climática, aos planos, efetivamente, de recolha de resíduos urbanos. Como é que devem ser feitos? Qual é o ciclo de vida que devem ter? Como devem ser tratados? Ou seja, olhámos, de facto, da zona mesmo macro até à zona mesmo micro destas vertentes e, além disso, também temos, ainda no ambiente, a gestão de recursos hídricos. Como devem ser geridos? Quais são as potencialidades? Quais são os riscos? Zonas de cheias, zonas de erosão? Fazemos também estudos de impacto das ilhas de calor, que vai impactar depois outras áreas.

Depois, além do ambiente, também trabalhamos em SIG, porque a empresa, de facto, nasce em SIG. SIG é o sistema de informação geográfico, que tem uma potencialidade brutal, honestamente. Quando vim para cá não sabia, mas tem mesmo uma potencialidade brutal. As câmaras já o usam e algumas empresas, e permite-nos fazer cadastro de tudo o que existe, de facto, no município. No caso, começamos numa ótica municipal, desde infraestruturas, a forma como eles planeiam e vão fazer o seu desenho urbanístico. É um agregador de informação. E nós aqui, além de agregar a informação, conseguimos trabalhá-la, moldar a forma como ela aparece e alimentá-la de forma dinâmica, criando plataformas e websites para fazer geomarketing, para promover o território em determinadas regiões, para ir beber informação de outras áreas que não o SIG e cadastrá-las e aparecerem em SIG. Uma boa forma de ter, digamos, um *dashboard* visível com todas as informações para o decisor, seja ele político, entidade empresarial, técnico ou até mesmo município.

Da junção destas duas áreas, surgiu o turismo. O turismo foi uma área nova e nós aqui no turismo, temos duas áreas diferentes. Uma que tem a ver com a criação de rotas. Se calhar, recapitulando um bocado, porque é que nasce o turismo? Porque os municípios se existem ou se as suas regiões existem, é porque são diferentes umas das outras, senão seríamos todos um. Então, o turismo é uma forma de diferenciá-las e criar roteiros, criar rotas de forma a haver maior *engagement* para os clientes, neste caso, turistas, pessoas que passam naquelas regiões, realçando aquilo que, de facto, eles têm de bom e distintivo perante as outras regiões. E daí surgiu a área de turismo em que trabalhamos com municípios e áreas, de facto, de menor densidade populacional, em que não só estabelecemos uma estratégia para o turismo, mas também o impacto económico que a mesma tem, quer para os atores locais, quer para os atores internacionais. Ou seja, adaptamos a estratégia de posicionamento da própria região na área do turismo, que é uma área, muitas vezes, dedicada a municípios. Mas no setor empresarial, também fazemos isto, nas áreas turísticas, como entidades hoteleiras, entidades, por exemplo, vinícolas para atraírem mais gente para as suas visitas. Trabalhamos muito nestes setores.

Depois, das últimas duas que faltam, uma é o planeamento urbanismo. E aqui, isto é cem por cento municípios, em que fazemos planos que derivam da lei, sejam eles planos diretores municipais, planos de mobilidade, planos de emergência civil, planos de PMDFCI, ou seja, tudo o que é mesmo derivado de lei. Mas acrescentamos aqui uma nova vertente e é o que nos levou também à internacionalização que é criar modelos preditivos de dados para adaptar a realidade, os meios que existem, às emergências que surgem. Por exemplo, temos um projeto giro em que, através de satélites, recolha de imagens satelitais. juntamente com a congregação de dados, conseguimos perceber onde é que há maior risco de incêndio e adaptar os meios de emergência a essa área. Ou então até com sensores, por exemplo, saber exatamente em determinados trechos, em determinadas zonas que são mais perigosas, quantas pessoas estarão naqueles percursos ou naquelas zonas, o que permite, então, adaptar a emergência civil a essas necessidades.

Depois, por último, temos a quinta e última área, que já é internacional, que é a área do planeamento de fibra. Nós aqui fazemos aquilo que é o desenho ótico ou projeto da fibra. Ou seja, os nossos clientes são construtores, nós desenhamos, indicamos quais são os caminhos ideais por onde a fibra deve passar de forma a garantir que o nosso cliente gasta o menos possível e que o cliente deles é servido com a melhor fibra possível. Resumidamente, são estas as 5 áreas de interação da LRB.

Nós para o futuro, o que é que estamos a fazer? De facto, há uma frase gira pela qual nós pautamos, que é “Nós temos que ser a mudança que queremos ver no mundo”. Isto é um bocado holístico, quase, mas na realidade é uma forma de nós vermos as coisas. Queremos fazer melhor e diferente daquilo que se faz atualmente, porque há modelos de conhecimento que nem chegam aos municípios, nem chegam às empresas. E nós, enquanto entidade, queremos, de facto, aumentar a nossa penetração de mercado, mas também mudando o *mix* que nós temos. Como já percebeste, com a forma como estive a descrever os produtos, a boa parte dos nossos clientes são municípios ou entidades estatais. E a ideia é também mudar o chip e conseguir moldar o mundo das empresas, porque notamos que há uma certa falta de conectividade entre as entidades, que cavalga muita na onda das *smart cities*. É uma coisa politicamente bem falada, mas nunca funciona porque é uns a falar em *smart cities* que estão nas cidades, a pensar numa ótica idealista, e as empresas a pensar mais em outro filtro. Então, nós queremos entrar no mercado *corporate*, de forma a conseguir também moldar um bocadinho não só a legislação que está a existir, mas para eles moldarem a forma como pensam e encaram, efetivamente, a realidade.

2. Quais são as principais barreiras que a empresa enfrenta à entrada em mercados externos? Como ultrapassaram esses desafios?

Bem na realidade, linguísticas, não temos tido muitas. Culturais acontecem volta e meia. Ou seja, quando vamos para um Bahrain ou para um país africano, é óbvio, que temos de nos adaptar à cultura. Nós temos a sorte, cá em casa, na LRB, ter pessoas que já viajaram pelo mundo. Já trabalharam com várias geografias, conseguimos adaptar. Vamos pôr a internacionalização em duas etapas. Internacionalizar, imagino que aquilo que queiras dizer é ter projetos internacionais fora. A estratégia de internacionalização pode passar pela criação, por exemplo, de uma sucursal ou até mesmo de uma filial num outro país. De facto, já temos em Angola. Mas a principal dificuldade que se sente quando estamos a trabalhar com mercados é a volatilidade do mesmo. Porque, de facto, Portugal é um país muito estável. Tem crises políticas, que têm, e, muitas vezes, os financiamentos e apoios à internacionalização são poucos, na realidade, e então isto faz com que seja mais difícil chegar lá fora.

A principal dificuldade que temos lá fora é a operacionalização das coisas porque não só o conhecimento é diferente daquele que nós temos cá, mas também a forma como eles interpretam o conhecimento dessas inovações que vão surgindo em países um bocadinho mais ocidentais. Isto porquê? Porque nós trabalhamos, regra geral, em países mais subdesenvolvidos do que nós. Pelo menos, noventa por cento dos casos, tirando aqui um ou outro caso, tirando os Estados Unidos ou a França, na Europa, digamos assim. Mas trabalhar, por exemplo, em mercados angolanos é algo muito difícil, não só pela dificuldade que é de passar a mensagem, mas também de conseguir fazê-los entender a necessidade que eles têm de mudar. Depois a volatilidade dos mercados complica bastante a parte económica e financeira da transação, porque os custos da operação são caros, os montantes estão sujeitos a câmbios que hoje são uns e daqui a 15 dias são outros. As transações interbancárias entre entidades portuguesas e entidades estrangeiras de países de Terceiro Mundo também são coisas que demoram meses a serem concretizadas, ao contrário do que estamos habituados no mundo mais europeu, em que a transação se inicia e termina.

Isto vai-se gerindo e vai-se ultrapassando com um planeamento financeiro, um plano estratégico e tentar diversificar negócios de risco. Tal e qual como acontece nos mercados financeiros, onde se compra e investe na bolsa, na internacionalização, nós não podemos investir tudo num único mercado. Temos de diversificar carteira e vai-se mitigando riscos de uns e outros. É um bocado, nesta ótica que temos feito esta mitigação. Ou seja, as barreiras culturais são, de facto, algum stress que temos tido, mas não é grave. Acho mesmo que a principal dificuldade que nós sentimos é a falta de apoio às empresas que

querem internacionalizar, principalmente PMEs. E tem a ver com toda a logística económica e financeira, da instabilidade política que se vive noutros países.

3. Como ocorre o processo de seleção dos mercados-alvo e a escolha os modos de entrada?

Ora bem, de facto, é a área mais do Pablo. O Pablo é que está com a parte internacional, mas eu também tenho a minha visão muito própria e também deriva um bocadinho da experiência que tive em outros voos, em outras empresas. O que diz a regra ou pelo menos a forma como eu penso, como te estava a explicar, é que temos de diversificar mercados. Como é que os escolhemos? Tem de haver sempre dois critérios base. Primeiro, é a confiança que se vai gerando com as entidades com quem estamos a fazer este projeto ou os contactos. Porque, muitas vezes, os contactos surgem em reuniões comerciais, em conferências ou até porque vamos lá visitar e, de facto, arriscamos, vamos conhecer clientes, ou por referênciação. E a forma como eles vão gerindo e criando este contato é um ponto fundamental da confiança em todo o processo. Principalmente, em países subdesenvolvidos, é crítico.

A decisão se investimos ou não tem a ver com dois fatores. Um, se esse país poderá abrir portas a outros países, a outras entidades locais, ou seja, a potencialidade do processo ser escalável. Dou-te o exemplo do caso do Uruguai. O Uruguai, economicamente, não nos é vantajoso, mas abre-nos portas a trabalhar com outras entidades, quer no Uruguai, quer nos países vizinhos, como o Chile. E isso foi motivo de arriscar e entrar nesse mercado. O segundo critério que está afeto, acho que é o óbvio, que é um racional económico-financeiro, é o custo que eu vou ter, o investimento que vou ter, o risco que eu tenho *versus* aquilo que eu poderei ganhar. E aqui entra a diversificação de carteira. Tentamos sempre ter projetos mais simples, em que tenho uma estabilidade financeira e sei que vou ganhar. Em vez de ganhar 15, ganho 20, mas está ali tabelada numa taxa máxima e mínima, sei que andaré por ali. Nestes projetos, mais arriscados, muitas vezes, são compensados em carteira com taxas de rendimento maiores, mas também com um ganho que pode ser negativo. Ou seja, vamos compensando desta forma, e os mercados são escolhidos com base nestes três critérios.

A LRB, como é uma PME, nasce um bocadinho da conectividade, da proximidade de pessoas. Acaba por ser assim que nasce a internacionalização, ou seja, não foi algo que houve uma estruturação, um planeamento bem pensado. Foi algo que foi surgindo. E o surgir quer dizer que foi com contactos com pessoas, conversas informais em conferências em que nós apresentamos os nossos produtos, outros ouviram os nossos produtos, fomos contactados e começou assim a entrada internacional. Tanto é que,

para teres um exemplo, o Grupo Érre, agora falando do grupo em concreto, entra em Angola, não na altura mais vantajosa, mas numa altura que foi a mais indicada para nós e estava em pleno contraciclo de investimento. Foi em 2012 ou 2013, uma altura de crise forte, e, na realidade, entramos porque para nós era mais vantajoso, apesar de ser um contraciclo de investimento.

Entramos nos mercados com apresentações formais, depois com os nossos parceiros e projetos internacionais, sejam eles Horizon, POCTEP, Interreg. Porque também deriva muito da necessidade dos nossos municípios, dos nossos clientes atuais, de se interligarem com outras cidades, com outros municípios do lado de lá da fronteira. Foi assim, de certa forma, que começou a LRB, em concreto. E também depois destes contactos, digamos, com outros países, surgiram outros projetos, fossem eles no Senegal, na Tunísia, na Argélia, e que nos levaram um bocadinho a esta rede de contactos que estabelecemos e criamos e é, maioritariamente, por aqui que nós temos ido.

4. Qual a importância da internacionalização das atividades da empresa neste momento?

Neste momento, é menor do que aquilo que eu queria. Gostava de ter mais projetos internacionais, mas eu piamente acredito que as empresas, cada vez mais, têm de ser mais internacionais do que nacionais. Isto porquê? Porque o mercado português é bom, é bonito, trabalha-se, é concorrencial, como todos. Mas é necessário sempre, pelo menos, 25 ou 30 por cento em qualquer empresa, principalmente de serviços e da consultoria, estarem a trabalhar para fora. Porquê? Porque o conhecimento que se adquire em projetos internacionais de novas realidades que surgem noutros países, sejam eles mais desenvolvidos ou menos desenvolvidos, é um conhecimento que nós podemos trazer para cá e adaptar a outros clientes, atualmente, em Portugal. Ou seja, permite-nos, a nós, diversificar a oferta, trazer mais conhecimento, mais *know-how* e sermos mais incisivos em determinadas questões. Da mesma forma como para fora vendemos o *know-how*, o que adquirimos lá de fora e as dificuldades que vamos sentindo no terreno com questões técnicas, também é conhecimento que se adquire e se converte em conhecimento para cá.

É um bocadinho esta faceta e aí é como te digo, acho que qualquer empresa para ser saudável tem de ter uma exposição internacional de 25 por cento. Um quarto do seu estado tem de ser trabalhar para fora. Depende um bocadinho depois de cada uma das áreas. Em concreto, por exemplo, no caso da fibra, diria que poderia até ser bem mais que 25 por cento. Em Portugal, já está quase toda coberta. Não faltam países para se trabalhar, portanto, acredito que a fibra se fosse 50 ou 70 por cento

internacional não havia de ser tão crítico. Mas o urbanismo é algo, tipicamente, de cá, é muito uma área portuguesa, mas podemos trazer o conhecimento de cá para outras regiões e aí acredito que 12, 15 ou 20 por cento é factível. E saudável.

5. Que perspetivas internacionais tem a empresa para o futuro? E considera que as atuais estratégias de negócio estão direcionadas para uma maior expansão internacional?

Atualmente, a estratégia está a ser revista. É uma coisa curiosa. Sempre que alguém me disser que a estratégia está fixa e é esta, é mentira. O planeamento estratégico passa sempre por uma planificação, há uma visão, um plano, há metas, mas tem de ser adaptada. E, de facto, nós, nesta fase, eu acho que estamos a pensar bem ou fazer bem a questão dos projetos. Estamos a readaptarmos internamente de forma transversal, porque a LRB, se calhar, é aquela que está mais vocacionada para trabalhar para fora, atualmente. As outras ainda estão um bocadinho a adaptar-se a essa realidade dentro do grupo. Mas para a LRB, de facto, a estratégia que tem é suficiente.

As perspetivas que eu tenho para o futuro é que vamos ter mais (projetos). Eu acho que isso é certo. Aliás, tu tens também percebido, concretamente com o trabalho que tens desenvolvido cá, que tens visto cada vez mais projetos, mais respostas, mais expressões de interesse, mais potencialidades de ligação. E acho que é uma questão de tempo até que hajam mais, até porque fazemos parte de um cluster da Eurogia, como certamente o Roby te falou. Temos aí dois projetos de larga dimensão nos quais iremos entrar. Estavam à espera de financiamento da ANI e são projetos grandes, com parceiros grandes e que, de facto, podem mudar um bocadinho, literalmente, a forma como as pessoas vêm a energia, no caso em concreto. E serão dois sabões fundamentais até para promover a nossa marca, enquanto fiabilidade e capacidade de desenvolvimento de negócio, para outros países, neste caso mais europeus, mais na Europa Central, mas também em países mais africanos e asiáticos.

Entrevista 4 - CEO/Board Member

1. Pode descrever brevemente as áreas de atuação da Érre Technology e os objetivos atuais da empresa?

A Érre Technology é uma empresa de tecnologia que divide a sua ação em duas áreas essenciais. A primeira área são as infraestruturas tecnológicas, ou seja, nós somos arquitetos de sistemas, desenhamos soluções de sistemas de infraestrutura para depois suportar os sistemas centrais das

instituições. Trabalhamos muito ao nível do *datacenter*. Os nossos conhecimentos são muito vastos, vão desde as infraestruturas ao *networking*, *switch* e *routing*, ou seja, todo o ecossistema que está à volta do *datacenter*. Tudo o que está relacionado com transmissão, processamento, armazenamento de dados é a nossa praia em termos de *core* de atuação. Trabalhamos também na área de desenvolvimento, não como uma *software house*, mas sim como uma área que desenvolve aplicações tecnológicas adaptadas a necessidades específicas dos clientes. Ou seja, não somos por vocação, não quer dizer que não possamos ser no futuro, mas não somos por vocação, uma empresa de *software*, uma *software house*. Somos uma empresa de desenvolvimento para aplicações *custom-made* para aquilo que os nossos clientes precisam em áreas específicas de negócio com funções muito específicas. Resumidamente, é isso que a Érre Tech faz.

Nós temos dois grandes vetores. Temos o objetivo de crescer de uma forma mais efetiva no mercado português, na medida em que a Érre Tech tem, ainda hoje, uma permanência maior em termos de peso de faturação no mercado angolano do que em Portugal. Mas como é óbvio, isso não será muito fácil de alterar. Portanto, nós temos o objetivo de sedimentar a nossa posição em Portugal, crescendo no mercado português em termos de infraestrutura daquilo que é a consultoria de TI. Em termos de desenvolvimento, temos o objetivo de crescer, potencialmente, para já, naquilo que é mais imediato, no mercado de desporto automóvel, onde nós já estamos a desenvolver aplicações para *race management*, gestão de corridas. E, portanto, esses são, se calhar, os nossos objetivos mais imediatos.

2. Quais são as principais barreiras que a empresa enfrenta à entrada em mercados externos? Como ultrapassaram esses desafios?

A entrada em mercados internacionais tem uma particularidade, que eu julgo ser transversal a todas as áreas de negócio, que é a adaptação do modelo de negócio ao mercado ao qual nos dirigimos. Os mercados e a forma de atuar nos mercados não é transversal, ou seja, cada mercado tem as suas especificidades, os seus requisitos. Como nos acontece agora, por exemplo, no negócio que fechámos no Bahrain. Estamos aqui em questões administrativas de como é que se faz isto, como é que se faz aquilo. Portanto, há essa primeira barreira da natureza do mercado em si. Como é que nós ultrapassamos? Ultrapassamos conhecendo o mercado, estudando, procurando informação e experiências de outros *players* desse mercado para percebermos como é que podemos ou antecipar ou reagir de forma eficiente às barreiras que nos forem surgindo.

A segunda barreira é a barreira da especificação ou da vocação da empresa para o mercado em questão, ou seja, nas nossas áreas da ação, nem todos os mercados têm as mesmas necessidades dentro daquilo que nós fazemos. E, portanto, nós usamos a internacionalização, usamos a abordagem a novos mercados, como um fator de desenvolvimento interno. O que é que isto quer dizer? A dificuldade de percebermos quais são as necessidades específicas do mercado, no nosso *core* de ação, nós tentamos ultrapassá-la, transformando isso num fator de desenvolvimento da empresa, descobrindo novas áreas onde pode agir e onde não agia nativamente.

3. Como ocorre o processo de seleção dos mercados-alvo e a escolha os modos de entrada?

Essa é uma parte que deves conhecer tão bem ou melhor do que eu. Temos dois tipos de abordagem aos mercados internacionais diferentes. A primeira surge com um *input* externo, ou seja, há uma oportunidade, nós entregamos a oportunidade e entramos no mercado concretamente pelo negócio A, B ou C. Esta, digamos que é a mais segura. A outra tem a ver com o Departamento de Desenvolvimento de Negócio. Ou seja, nós temos o Departamento de Internacionalização, temos um *Chief Development Manager*, que são pessoas que estão naturalmente vocacionadas para pesquisar e procurar oportunidades em mercados internacionais nas nossas áreas de atuação do Grupo, especificamente na Érre Tech também. E, portanto, quando isso acontece, nós tentamos encontrar um ou dois ou três canais de abordagem a esse mercado e, através desses canais de abordagem a esse mercado, entramos nele e depois tentamos multiplicar o negócio.

Nós temos, desde logo, uma questão ligada à consultoria que é a língua, ou seja, nós não podemos aceder a mercados onde não se fale português, espanhol, inglês ou francês. Porque o nosso serviço, como segunda linha de suporte às equipas de IT, é muito interativo. E como é muito interativo, exige que o canal de comunicação seja límpido, intuitivo e imediato. Não pode ter tradutores no meio. Portanto, nós temos esse critério da língua. Depois, temos o critério da estabilidade do mercado. Tentámos procurar mercados onde haja oportunidades, mas que tenham alguns critérios de estabilidade para garantir que não estamos nem a desperdiçar tempo em mercados que não vão dar nada, nem a investir recursos em mercados que se vão transformar no futuro num problema. A estabilidade tem a ver com a conjuntura socioeconómica do mercado ou social, política e económica do mercado. Normalmente, é esta análise conjuntural que nós usamos para determinar para que mercados vamos, quando não vamos pela via da oportunidade, que, de facto, efetivamente, surge.

4. Qual a importância da internacionalização das atividades da empresa neste momento?

Ora, bem, eu costumo dizer que as empresas em Portugal, empresas da nossa natureza, que não pensem em internacionalização estão condenadas a morrer. O mercado português é um mercado curto. Nós somos um país pequeno, 12 milhões de habitantes, e, portanto, a internacionalização é o caminho óbvio e necessário que nós temos de fazer. A internacionalização é estrutural na estratégia do grupo. Nós planeamos, o Grupo Érre e a Érre Tech, a médio-longo prazo, contando com a possibilidade e a factibilidade de podermos ingressar mercados novos.

5. Que perspectivas internacionais tem a empresa para o futuro? E considera que as atuais estratégias de negócio estão direcionadas para uma maior expansão internacional?

Nós, no futuro, estamos a entrar no mercado do Médio Oriente através deste projeto no Bahrain e acreditamos que o Bahrain, no Médio Oriente, será um mercado onde nós iremos ficar e permanecer, se calhar até com uma empresa do Grupo criada lá para o efeito. Temos o mercado da América Latina, que está a ser ingressado no âmbito da estratégia de resolução do grupo. E diria que, essencialmente, são estes dois mercados, além do africano onde nós já estamos. Portanto, resumindo, é sedimentar a nossa posição no mercado angolano e expandir para o Médio Oriente e para a América do Sul.

Eu acho que as estratégias de negócio no mercado ou no plano da internacionalização têm de ser dinâmicas. Ou seja, tem de se ter consciência de que vamos ter de estar permanentemente atentos e num processo dinâmico de permanente atualização das nossas estratégias, em função dos mercados aos quais nos dirigimos.