



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Vitor Hugo Fernandes Tavares

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**  
O CASO DA ENGING

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela  
Professora Doutora Isabel Maria Correia da Cruz e apresentado à Faculdade  
de Economia da Universidade de Coimbra.**

janeiro de 2023





FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

# **PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

## **O CASO DA ENGING**

Vitor Hugo Fernandes Tavares

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora Isabel Maria Correia da Cruz e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre.**

janeiro de 2023

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que me ajudaram a concluir esta etapa da minha vida académica e cujo apoio foi fundamental para que este trabalho final de mestrado se concretizasse.

Agradeço, desde já, à professora Isabel Cruz pela orientação excepcional que me proporcionou, assim como por todas as críticas imprescindíveis e por toda a disponibilidade prestada.

Não poderia deixar de agradecer também à minha mãe, ao meu pai, à minha irmã e à minha mulher por todo o apoio e motivação.

## RESUMO

Este relatório culmina o percurso para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, e traduz o resultado de um estágio que decorreu na Enging - Make Solutions, S.A..

Atualmente, num mundo cada vez mais globalizado, torna-se premente que as empresas procurem caminhos além do território nacional para ampliar as oportunidades de negócio. Os processos de internacionalização foram abrandados pela pandemia do COVID-19 e, após este acontecimento, as empresas procuraram o seu relançamento em mercados externos. Com este relatório é pretendido, para além da descrição da entidade de acolhimento e de todas as atividades realizadas no estágio, realizar um estudo de caso acerca do processo de internacionalização da Enging. Partindo de uma revisão da literatura acerca dos processos de internacionalização, com ênfase na evolução dos modelos de internacionalização, foi efetuada uma análise da forma como a empresa realizou a sua expansão para mercados externos. Com recurso à análise documental, realização de reuniões de trabalho e de uma entrevista, bem como de observação direta; este relatório visa evidenciar a forma como os processos da Enging se encaixam ou não nos sugeridos pela literatura, ainda que afetados pelo período da pandemia do COVID-19.

O processo de internacionalização foi efetivamente alterado e abrandado pelo COVID-19, o que levou a empresa a recuar na sua estratégia. Após as dificuldades iniciais, a empresa conseguiu retomar o seu crescimento, e com os seus indicadores económico financeiros a crescerem com uma tendência de atingir a curto prazo os valores pré-pandémicos.

Este relatório é um retrato de uma PME portuguesa que conseguiu manter o seu processo de internacionalização mesmo com as dificuldades sentidas com a pandemia de COVID-19.

**Palavras-chave:** Internacionalização, processos de internacionalização, modelos de internacionalização, teorias de internacionalização, estratégias de internacionalização.

## ABSTRACT

This report is the culmination of the journey towards obtaining the Master's degree in Management at the Faculty of Economics, University of Coimbra, and reflects the result of an internship that took place in Enging - Make Solutions, S.A..

Currently, in an increasingly globalised world, it is becoming imperious for companies to seek ways beyond national territory to expand business opportunities. The internationalization processes were slowed down by the COVID-19 pandemic, and, after this event, companies sought their re-launch in foreign markets. The aim of this report is, besides the description of the host entity and all the performed activities during the internship, to carry out a case study about Enging's internationalization process. Starting from a literature review on internationalisation processes, with emphasis on the evolution of internationalisation models, an analysis was made of the way the company carried out its expansion to foreign markets. Using document analysis, working meetings and an interview, as well as direct observation, this report intends to show how Enging's processes fit or not with those suggested by the literature, even if affected by the period of the COVID-19 pandemic.

The internationalisation process was effectively altered and slowed down by COVID-19, which led the company to retreat in its strategy. After the initial difficulties, the company managed to resume its growth, and with its economic and financial indicators growing with a tendency to reach in the short term the pre-pandemic values.

This report is a portrait of a Portuguese SME that managed to maintain its internationalisation process even with the difficulties experienced with the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** Internationalisation, internationalisation processes, internationalisation models, internationalisation theories, internationalisation strategies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Volume de negócios.....	16
Figura 2: Volume de negócios internacionais .....	17
Figura 3: EBITDA .....	18
Figura 4: Fornecimentos e Serviços Externos .....	18
Figura 5: Custo de Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas.....	19
Figura 6: Gastos com o Pessoal.....	19
Figura 7: Organograma funcional da Enging - Make Solutions, S.A.....	21
Figura 8: Tarefas realizadas no estágio .....	25
Figura 9: Cronograma de atividades do estágio .....	25
Figura 10: O Mecanismo básico da internacionalização .....	45
Figura 11: O modelo de processo de internacionalização da rede empresarial.....	47
Figura 12: Modelo Uppsala 2017 .....	47
Figura 13: Modelo de Forças que influencia a velocidade de internacionalização .....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definições empresas born global .....	31
Tabela 2: Motivações para a Internacionalização .....	32
Tabela 3: Agentes da mudança para a Internacionalização.....	33
Tabela 4: Obstáculos e desafios da internacionalização .....	35
Tabela 5: Dimensões da distância institucional .....	42
Tabela 6: Modos de entrada. ....	48

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**APEU-FEUC** – Associação Para a Extensão Universitária da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**CEO** – *Chief Operating Officer*

**CMVMC** – Custo de Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

**COVID-19** – *Coronavirus Disease 2019* (em português, Doença por Coronavírus 2019)

**EBITDA** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (em português, Resultados Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações)

**FSE** – Fornecimentos e Serviços Externos

**ISO** – *International Organization for Standardization* (em português, Organização Internacional para Padronização)

**NP EN ISO** – Norma Portuguesa resultante da adoção de uma Norma Europeia resultante da adoção de uma norma da Organização Internacional para a Estandardização

**OCDE/OECD** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico/  
*Organization for Economic Co-operation and Development*

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s) ou Entidade(s)

**S.A.** – Sociedade Anónima

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>I. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO .....</b>	<b>14</b>
1. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO .....	14
1.1. <i>Missão, Visão e valores</i> .....	14
1.2. <i>Situação Económica e Financeira</i> .....	15
1.2.1. Atividades de engenharia e técnicas afins .....	15
1.2.2. Volume de negócios .....	16
1.2.3. EBITDA .....	17
1.2.4. FSE, CMVMC e Gastos com o Pessoal .....	18
1.3. <i>Organograma</i> .....	20
1.4. <i>Produtos e Serviços</i> .....	22
2. PLANEAMENTO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO .....	24
<b>II. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>29</b>
1. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	29
1.1. <i>Globalização</i> .....	30
1.2. <i>Born Global</i> .....	30
1.3. <i>Motivações para internacionalizar</i> .....	31
1.4. <i>Barreiras à internacionalização</i> .....	34
1.5. <i>Distância entre países</i> .....	37
1.5.1. Distância psicológica.....	37
1.5.2. Distância cultural.....	38
1.5.3. Modelo Cage .....	40
1.5.4. Distância institucional .....	41
1.6. <i>Teorias sobre internacionalização</i> .....	43
1.7. <i>Modos de entrada</i> .....	48
1.7.1. Exportação.....	48
1.7.2. Acordos Contratuais .....	49
1.7.3. Investimento Direto Estrangeiro .....	50
1.8. <i>O empreendedorismo e a inovação na internacionalização</i> .....	51
<b>III. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO .....</b>	<b>54</b>

1. O CASO DA ENGING .....	54
1.1. A estratégia de internacionalização da Enging .....	54
1.2. Motivações e o início do processo de internacionalização.....	55
1.3. Barreiras à internacionalização.....	57
1.4. Início da Internacionalização: Espanha .....	59
1.5. O Processo de entrada .....	60
1.6. Modo de entrada.....	60
1.7. Inovação no processo de Internacionalização .....	61
2. DISCUSSÃO DO CASO ENGING .....	62
2.1. A estratégia de internacionalização da Enging .....	62
2.2. Motivações e o início do processo de internacionalização.....	62
2.3. Barreiras à internacionalização.....	63
2.4. Início da Internacionalização: Espanha .....	63
2.5. O Processo de entrada .....	64
2.6. Modo de entrada.....	65
2.7. Inovação no processo.....	66
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>76</b>
1. ENTREVISTA AO CEO DA ENGING- INTERNACIONALIZAÇÃO .....	76
2. REUNIÕES .....	79
<b>ANEXO.....</b>	<b>82</b>
1. INDICADORES MACROECONÓMICOS NO CONTEXTO DO COVID-19.....	82

## INTRODUÇÃO

O estágio que deu base a este relatório foi realizado na Enging - Make Solutions, S.A. ocorreu do dia 14 de fevereiro ao dia 21 junho de 2022, totalizando 700 horas, sendo que a supervisora da empresa que me acompanhou ao longo do mesmo foi a Dra. Ana Rita Rodrigues, responsável pela área financeira da empresa.

O estágio inicialmente estava pensado para se centrar mais no âmbito financeiro e de controlo de gestão, mas ao longo da realização do mesmo ficou claro que apesar da maioria das tarefas serem nessa área, seria mais interessante abordar a internacionalização como tema central no relatório de estágio.

O tema escolhido baseou-se sobretudo no facto da internacionalização ser um tema incontornável para as empresas em todo o mundo (Hagiu & Clipici, 2009) e consequentemente para o meio académico. Se este é um tema de relevo na economia global por consequência também das PME, como a Enging pois estas representam grande parte do tecido empresarial nacional e mundial sendo o grande pilar do crescimento e também das mudanças económicas (Ruzzier *et al.*, 2006). A internacionalização das PME é cada vez mais uma condição essencial para o seu sucesso, pois através deste processo conseguem adquirir vantagens competitivas, permitindo o seu continuo desenvolvimento com a experiência adquirida nos novos mercados (Dutot *et al.*, 2014). Com a proliferação de comércio internacional, na sua maioria realizado por multinacionais, ocorreu um processo de homogeneização (Levitt, 1983), este processo é observado quando os produtos comercializados nas distintas regiões do mundo são padronizados. Para Levitt (1983) as empresas que falharem em se adaptar a esta nova realidade, desaparecerão dando lugar às que o fizerem. É perceptível que as empresas multinacionais, cada vez mais globais partem em vantagem quer em termos de infraestruturas, estruturas funcionais ou recursos humanos. Assim, coloca-se a questão: como pode o tecido empresarial português, constituído na sua maioria por PME, competir com as multinacionais? Devem iniciar o processo de internacionalização procurando novos mercados, isto torna-se crítico para a sua sobrevivência pois o mercado interno encontra-se cada vez mais saturado com empresas e produtos estrangeiros.

O processo de internacionalização ganhou cada vez mais relevância na evolução positiva da balança de bens e serviços até ter sido interrompido pela pandemia de COVID-19. Este processo de continua internacionalização ajudou a melhorar o desempenho global da economia portuguesa.

De acordo com a Comissão Europeia (2010), as PME internacionalizadas apresentam melhores resultados que as restantes, nomeadamente maior volume de negócios. Segundo a mesma fonte a inovação e introdução de novos produtos e serviços em determinado mercado é feito maioritariamente por empresas internacionais.

Todos os factos demonstrados anteriormente justificam a pertinência e interesse em analisar o processo de internacionalização de uma PME portuguesa.

A economia mundial foi abalada em 2020 pelo COVID-19. Como pode ser verificado pela informação contida no Anexo 1, este demonstra que o PIB decresceu de forma significativa, passando de um crescimento de 2,7% em 2019 para um recuo de -3,5% em 2020, sendo que a zona euro, 1,6% para -4,8%, e principalmente Portugal, 2,7% para -8,4% foram os mais afetados. A taxa de desemprego disparou, de 5,4% em 2019 para 7,1% em 2020 e o balanço fiscal tornou-se bastante negativo de -10,8% em 2020, a inflação subiu ligeiramente de 1,9% em 2019 para 2,7 em 2021. A alteração destes indicadores pode ser ligada diretamente ao impacto da pandemia de COVID-19. De notar ainda que após esta quebra abrupta o ano de 2021 já foi um ano de recuperação nos indicadores à exceção do balanço fiscal que continuou bastante negativo, e da taxa de inflação que continuou a crescer. As PME portuguesas não foram exceção, na maioria destas foi visível uma retração ou mesmo estagnação nos processos de internacionalização. Com a pandemia veio também o confinamento, suspensão de todas as atividades não essenciais e o fechar de fronteiras um pouco por todo o mundo (Van Assche & Lundan, 2020). Isto como é obvio afetou os setores de serviços e comércio tradicional, e, por conseguinte, a economia mundial (Anexo 1), potenciando em contrapartida o *e-commerce* (FU, 2020). Esta transição para um comércio digital obviamente foi mais fácil para as empresas com grandes quantidades de recursos, grandes multinacionais, sendo que as PME tiveram muitas dificuldades em se ajustar a esta nova realidade.

A Enging sofreu bastante com a pandemia pois como é uma empresa com produção industrial e esta encontra-se no mesmo local que a parte administrativa, qualquer infeção contraída por um colaborador iria implicar o encerramento durante um período de quarentena. O COVID-19 como limitava a circulação em território internacional e nacional, impactava todo o trabalho de montagem e manutenção dos produtos da Enging.

Tendo tudo isto em conta na continuação do relatório, o foco será não só na internacionalização como referido anteriormente, mas também no impacto do COVID-19 na mesma, e como a empresa conseguiu ultrapassar estas dificuldades. Para conseguir descrever este processo este será abordado fazendo as pontes necessárias com o processo de outras

PME, assim como com outras organizações do mesmo setor. Para concretizar o este irá também ser descrito à luz da literatura existente.

A abordagem metodológica que será utilizada na realização deste relatório de estágio passará pelo estudo de caso. Este estudo da Enging será demonstrado ao longo do relatório, assente em dois pilares, a observação direta e a comparação do observado com a literatura existente. Para enriquecer o trabalho irá utilizar outras fontes de informação complementares, das quais destaco a participação em reuniões com funcionários da Enging, a realização de uma entrevista e a análise de documentos institucionais da empresa. As reuniões realizadas foram tanto formais como informais, destaco as informais que foi quando o tema da internacionalização surgiu de forma espontânea. Quanto à entrevista esta foi semiestruturada possuindo assim algumas questões guias, mas dando oportunidade ao interlocutor de expandir as suas ideias.

Inicialmente irá ser caracterizada a Enging quanto à sua missão, visão, valores e situação económica e financeira. Na situação económica e financeira irá ser abordado os indicadores mais importantes para a empresa. Para finalizar esta parte irá ser apresentado o organograma e os produtos e serviços providenciados pela empresa. No capítulo seguinte deste relatório irá ser abordado o estágio em si, ou seja, as tarefas que foram realizadas, esta parte incidirá maioritariamente na área de controlo de gestão. Ião ser explicadas as tarefas realizadas assim como a duração das mesmas.

Em seguida o relatório irá apresentar uma revisão da literatura relevante, de acordo com o tema explorado neste relatório toda esta revisão será feita dentro do tema da internacionalização. Esta revisão irá iniciar-se com uma definição de conceitos essenciais ao tema: a globalização e as empresas *born global*. Após esta abordagem inicial irá ser apresentada as principais motivações e barreiras para a internacionalização. Em seguida este relatório forçar-se-á na entrada no país estrangeiro, primeiramente abordando os critérios da escolha deste país com as distâncias: psicológica, cultural e institucional, como apoio irá ainda ser apresentado o Modelo Cage. Em sequência, faz-se uma incursão nas teorias de internacionalização, nomeadamente o Modelo Uppsala e as suas revisões e evoluções, nesta parte irá ser abordado unicamente este modelo pois é a principal teorização sobre a internacionalização. Seguidamente irão ser abordados os modos fundamentais de entrada a que uma empresa pode recorrer para desenvolver o seu processo: exportação, acordos contratuais e investimento direto estrangeiro. Por fim, para completar a revisão da literatura irá ser abordado o empreendedorismo e a inovação como fatores determinantes no processo de internacionalização.

O terceiro capítulo irá descrever, numa fase inicial, o processo de internacionalização da Enging, e numa fase posterior enquadrar esse processo na revisão de literatura vista anteriormente. Este capítulo reforça a pertinência do tema, discute a estratégia de internacionalização da empresa, as suas motivações, as barreiras encontradas durante o processo (principalmente o COVID-19), como foi escolhido o primeiro país para onde exportaram, de que modo o fizeram e como a inovação foi fulcral em todo o processo.

Por fim, será apresentada uma conclusão do estágio desenvolvido e da realização deste relatório.

# I. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

## 1. Entidade de Acolhimento

A Enging foi fundada em 2011 e é uma PME disruptiva e inovadora que tem como principal objetivo o desenvolvimento de soluções de monitorização da condição operacional de ativos elétricos, nomeadamente a manutenção preditiva e deteção de avarias nos mesmos através de uma plataforma web de fácil utilização, *ePreditMntc*® (Enging, 2022a). Esta tem como mais-valia fundamental a equipa jovem altamente qualificada e especializada, à qual se alia a utilização da mais recente tecnologia, para desenvolver um produto e serviço pioneiro no mercado. A sua tecnologia não invasora foi totalmente desenvolvida pela empresa 100% portuguesa. A Enging consegue destacar-se das concorrentes pelo constante desenvolvimento e inovação dos seus produtos e serviços. Deste modo, o trabalho desenvolvido pela Enging proporcionou uma mudança de paradigma no setor da manutenção da indústria, mais concretamente na gestão dos ativos eletromecânicos, permitindo que esta seja efetuada de forma simples, eficiente e económica.

### 1.1. Missão, Visão e valores

“A missão da Enging é desenvolver soluções de manutenção preditiva que satisfaçam as necessidades dos seus clientes por forma a aumentar a produtividade, economizando tempo e dinheiro e, ao mesmo tempo, melhorar a valorização profissional dos seus colaboradores” (Enging, 2022b).

A visão a longo prazo da Enging é tornar-se uma referência mundial a nível de inovação através da oferta de soluções tecnológicas para a indústria (Enging, 2022b).

A empresa partilha com os seus colaboradores alguns valores que servem de base para o trabalho desenvolvido, estes são, segundo a Enging (2022a):

- Qualidade, Competência e Credibilidade
- Ética, Transparência e Honestidade
- Eficiência e Sustentabilidade
- Envolvimento e Parceria de todas as partes interessadas
- Formação, Valorização e Respeito pelos Colaboradores

De referir ainda que o objetivo da Enging é que o seu negócio obtenha sucesso a nível global, sendo necessário um compromisso e exigência contínua por parte de todos os seus colaboradores. Para atingir este sucesso a notoriedade é considerada como o ativo mais

valioso da empresa que conseqüentemente, deve estar refletido nos seus valores e em todas as suas atividades. Neste sentido, a empresa aposta de forma forte e sustentável na sua internacionalização, algo que será abordado mais em detalhe no próximo subcapítulo.

Para finalizar, é importante ressaltar que a Enging opera em conformidade com as normas internacionais de boas práticas, aplica um sistema de qualidade e segurança, sendo assim certificada pela NP EN ISO 9001 e ISO 45001.

## 1.2. Situação Económica e Financeira

Para realizar a análise económico-financeira da empresa serão utilizados dados que a empresa apresentou nos seus relatórios de gestão (Enging, 2019, 2020 e 2021), bem como informações adicionais. O tratamento dos indicadores foi feito de acordo com o preconizado por Lopes (2020). Para proteção da empresa os dados apresentados não serão os dados reais, apenas será relevado o resultado da transformação dos mesmos através de um rácio.

Assim, neste capítulo serão apresentados alguns indicadores económicos e financeiros da empresa, cuja escolha coincidiu com os presentes nos seus relatórios anuais. Esta avaliação é realizada através da apresentação de dados ao longo dos anos, sendo possível observar a sua evolução ou regressão. Os dados são também comparados com o setor onde a empresa se insere, 71120 - atividades de engenharia e técnicas afins, e foram retirados do Banco de Portugal (2022), sendo que ainda não existiam dados referentes ao ano de 2021 ou 2022. O modo de comparação com o setor não será em valor absoluto, mas sim em termos de evolução esperada, ou seja, a tendência de 2018 a 2020. Para facilitar a perceção destes valores, em todas as figuras à exceção da Figura 2, os valores de 2018 do setor e da Enging foram sobrepostos.

### *1.2.1. Atividades de engenharia e técnicas afins*

Visto que neste subcapítulo o foco será também no setor onde a Enging se insere, será realizada inicialmente uma pequena apresentação do mesmo, com os dados retirados do Banco de Portugal (2022).

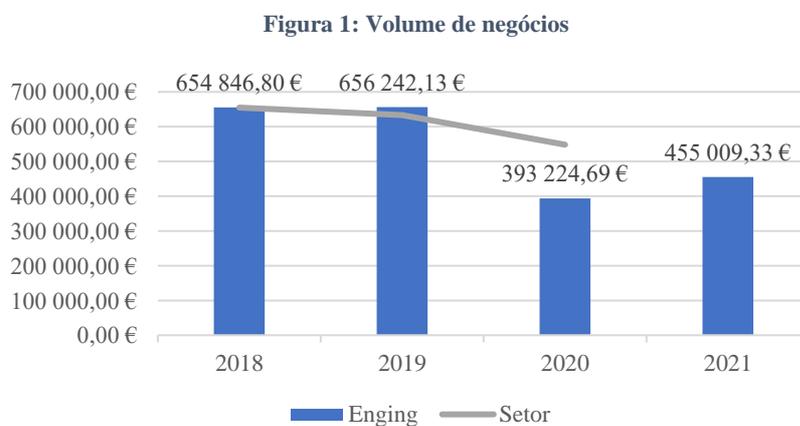
Efetivamente, existem 5 949 empresas neste setor, sendo que de 2017 a 2019 este valor cresceu em média 234 empresas por ano, tendo diminuído 83 entidades em 2020. Este, decréscimo deveu-se à pandemia.

Quanto à caracterização deste setor é importante referir alguns elementos determinantes. O principal é o facto de as microempresas constituírem cerca de 91% da totalidade e as pequenas 8%, não havendo praticamente nenhuma representação de médias

e grandes empresas. Outro facto importante é que a senioridade das empresas se revela fundamental para o seu sucesso, ou seja, para um maior volume de negócios. Prova disto é que as empresas com mais de 20 anos de funcionamento, somente 18%, conseguem produzir cerca de 44% do volume de negócios totais. Em sentido contrário, as empresas com menos de 5 anos, que são cerca de 39% (maior grupo), têm um volume de apenas 15% (menor volume dos 4 grupos representados). A Enging já ultrapassou esta fase inicial, onde parece haver mais risco de insucesso, e assim espera-se que consiga cada vez mais consolidar a sua posição quer no mercado interno quer externo.

### 1.2.2. Volume de negócios

O volume de negócios da Enging (Figura 1) estava num processo de estabilização, em 2018 e 2019, sendo que apresentou valores muito similares entre estes anos com um ligeiro crescimento. Por outro lado, o setor apresentou um ligeiro declínio, no entanto é possível afirmar que ambos se apresentam perante um processo de consolidação. Em 2020 devido à crise sanitária os valores obviamente decresceram, sendo que os da empresa sofreram uma queda maior que o resto do setor. Contudo em 2021 começou o processo de crescimento, sendo expectável que em pouco tempo o volume de negócios atinja valores similares aos de 2019.



Fonte: Enging (2019, 2020 e 2021) e Banco de Portugal (2022)

Pode-se verificar (Figura 2) que de 2016 a 2019 as exportações da Enging cresceram de forma exponencial, as vendas para mercados externos contabilizaram em 2019 metade do volume de negócios total da empresa (Enging, 2021). Este crescimento poderia ser ainda maior, mas como ocorreu em quase todos os negócios a nível mundial, a pandemia que começou em 2020 abrandou e regrediu este processo, contudo a exportação tem vindo a aumentar e é espectável que em 2022 as exportações voltem ao nível pré-pandémico, ou

seja, com as exportações a perfazerem cerca de 50% do volume total de negócios. De notar que a nível do setor as exportações apesar de serem mais elevadas que as da Enging, vêm claramente a decrescer, a pandemia simplesmente evidenciou ainda mais essa descida. É expectável que após a divulgação dos dados referentes a 2021 por parte do banco de Portugal a Enging já se encontre com uma % maior de exportações que a média setorial.

**Figura 2: Volume de negócios internacionais**

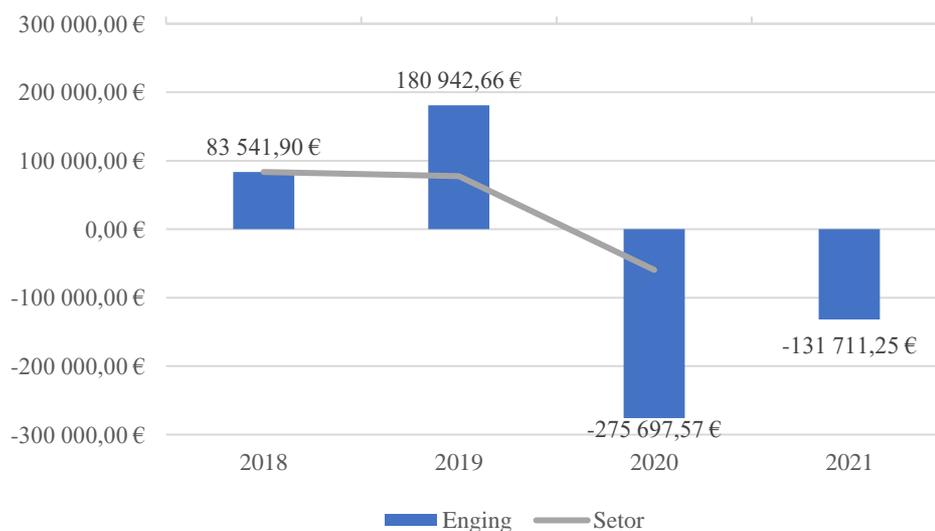


Fonte: Enging (2019, 2020 e 2021) e Banco de Portugal (2022)

### 1.2.3. EBITDA

Os resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, são um indicador obtido diretamente das demonstrações de resultados, sendo que este não tem em consideração, como o próprio nome indica, “os gastos com depreciações e amortizações nem as imparidades associadas a investimentos depreciáveis ou amortizáveis” (Lopes, 2020). Podemos verificar na Figura 3 que a empresa vinha de um desempenho positivo, crescendo de 2018 para 2019 mais que a média do setor, que se manteve estável, contudo a pandemia teve um impacto enorme na empresa, maior que na generalidade do setor. Esta queda também se deve ao facto de a pandemia aparecer quando a empresa estava mais focada no mercado externo. Apesar do ano de 2020 ter tido os resultados mais negativos do período avaliado, a empresa conseguiu persistir, e em 2021, já existiu uma melhoria bastante acentuada, prevê-se que com a continuidade desta tendência a empresa voltará a apresentar resultados positivos rapidamente.

**Figura 3: EBITDA**



Fonte: Enging (2019, 2020 e 2021) e Banco de Portugal (2022)

#### 1.2.4. FSE, CMVMC e Gastos com o Pessoal

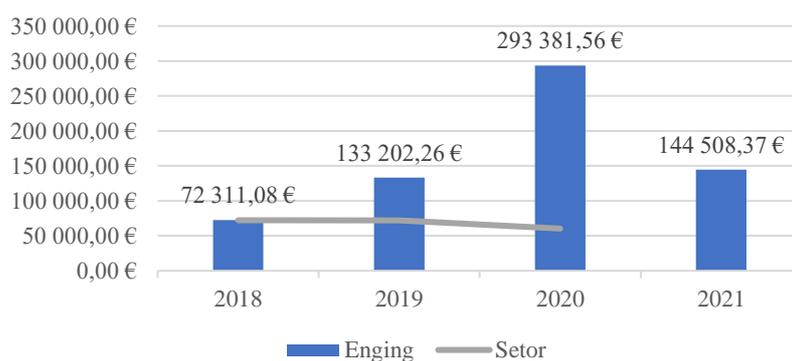
Os fornecimentos e serviços externos e os custos de mercadorias vendidas e das matérias consumidas, no caso da Enging, estão em contraciclo, ou seja, quando existe um maior custo num destes indicadores o outro apresenta valores mais baixos (figura 4 e 5).

**Figura 4: Fornecimentos e Serviços Externos**



Fonte: Enging (2019, 2020 e 2021) e Banco de Portugal (2022)

**Figura 5: Custo de Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas**

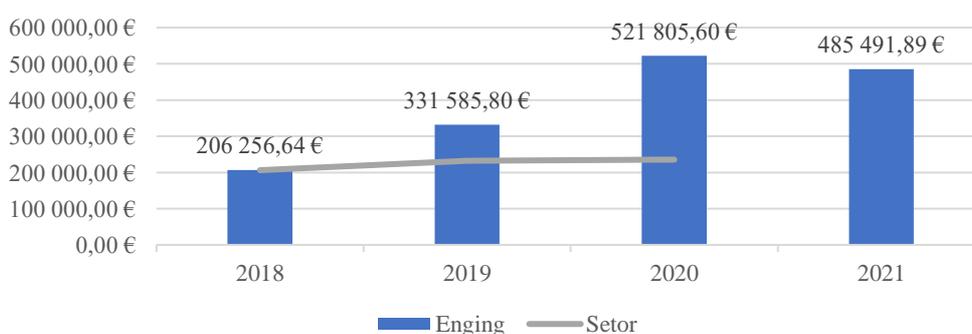


Fonte: Enging (2019, 2020 e 2021) e Banco de Portugal (2022)

O aumento de um em detrimento do outro deve-se essencialmente às políticas estratégicas da empresa, assim de 2018 a 2019 e início de 2020, a empresa como estava em crescimento claro, optou por produzir a maioria dos seus produtos e constituintes, o que acarreta mais gastos em matérias consumidas, e ao fazerem isto automaticamente subcontrataram menos fora da empresa. Esta decisão estratégica baseada no crescimento vivido teve de ser sustentado pelo crescimento no número dos colaboradores e maior especialização dos mesmos, o que levou a um aumento da massa salarial. Também existiu desde 2018 um investimento no departamento comercial, principalmente de vendas, para suportar todos os negócios internacionais que estavam a gerar (figura 6).

Devido à pandemia, a empresa necessitou de fazer algumas alterações, o que levou a uma inversão do percurso, ou seja, tiveram de diminuir o número de colaboradores. Apesar disso a empresa tentou manter a grande maioria através de uma reestruturação de processos e tarefas. Estas decisões tiveram impacto também nos FSE e CMVMC, pois a alteração levou a que empresa apresenta-se valores similares a 2018, a empresa voltou a subcontratar mais, produzindo menos de forma interna.

**Figura 6: Gastos com o Pessoal**



Fonte: Enging (2019, 2020 e 2021) e Banco de Portugal (2022)

Relativamente aos setores, podemos verificar que em nenhum dos três existe variações muito grandes neste espaço de tempo, existindo um ligeiro decréscimo nos gastos em FSE e CMVMC, e um ligeiro aumento nos gastos com o pessoal. A diferença da Enging relativamente ao setor é justificada pelo que tenho vindo a descrever, inicialmente um grande crescimento e adaptação ao mesmo, e depois uma alteração estratégica para colmatar as dificuldades produzidas pela pandemia.

### 1.3. Organograma

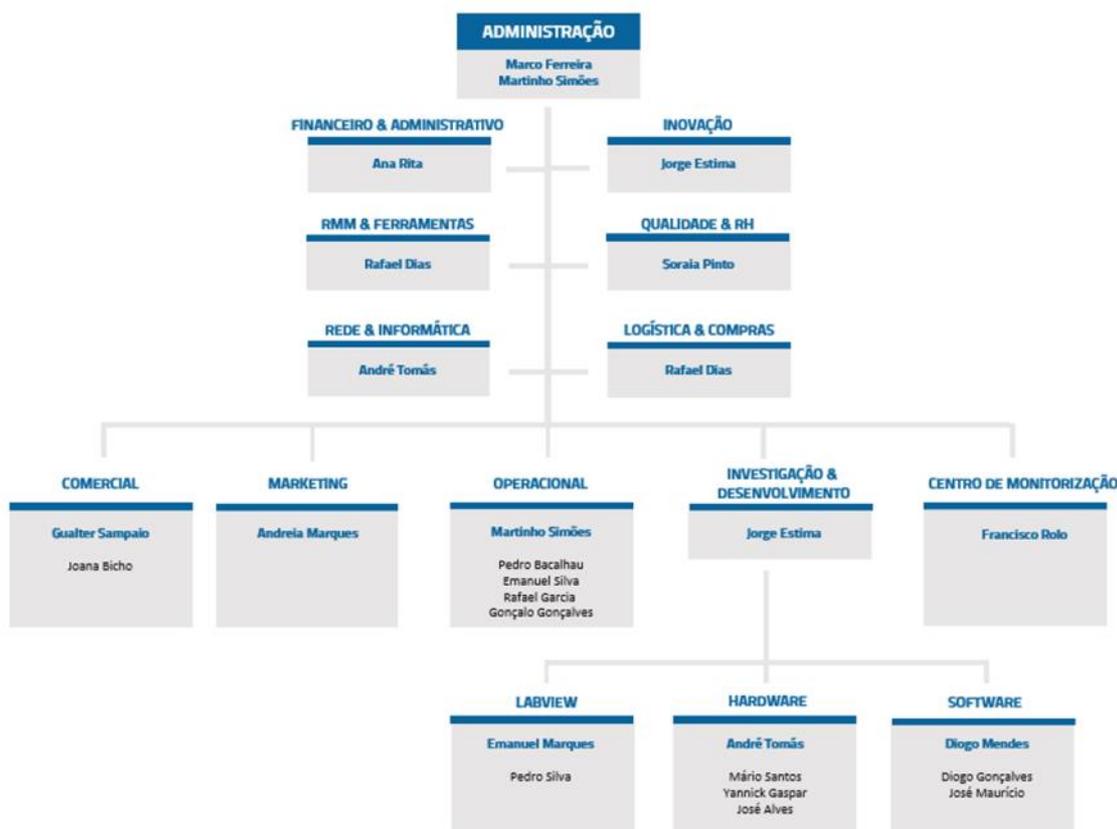
A Enging apresenta uma organização hierárquica (figura 7), sendo que a maioria dos departamentos são unipessoais. Neste sentido existe uma procura constante de novos talentos que possam ser inseridos nos quadros da empresa de modo a reforçar os departamentos e assegurar um crescimento sustentado da mesma. É relevante referir que apesar da sua organização ser estruturada, com departamentos bem definidos, na prática as posições são mais fluídas, não existindo uma rigidez de funções. O facto de o conceito dos escritórios ser aberto, facilita também esta interação entre todas as equipas e elementos. A maioria dos colaboradores à parte das suas funções habituais desenvolve trabalho em outras atividades, sempre que o seu *know-how* é uma mais-valia.

A Enging sendo uma sociedade anónima está repartida por vários sócios, sendo que os dois sócios maioritários Martinho Simões e Marco Ferreira constituem também o Conselho de Administração.

Martinho Simões (*Chief Operating Officer*) e Marco Ferreira (*Chief Executive Officer*) são responsáveis pela gestão global e estratégica. Coordenando assim não só a estratégia global como também o funcionamento de cada departamento supervisionando as suas principais atividades. São responsáveis pela realização do Plano de Negócios e novos investimentos. Por fim, controlam e supervisionam as operações financeiras e o sistema de gestão da qualidade e segurança (Enging, 2022b).

O departamento Financeiro e Administrativo, no qual foi realizado o estágio, e com o qual existiu um contacto mais direto, tem como principais funções o controlo da contabilidade, dos custos, das finanças, a administração dos fundos e a realização dos relatórios de gestão e contabilidade, tais como demonstrações financeiras e contabilísticas (Enging, 2022b).

Figura 7: Organograma funcional da Enging - Make Solutions, S.A.



Fonte: Enging (2022b, p.13)

O departamento de Investigação e Desenvolvimento tecnológico desenvolve os novos produtos e soluções que a empresa apresenta ao mercado, fazendo também um contínuo melhoramento e desenvolvimentos dos produtos já transacionados (Enging, 2022b).

O departamento de Recursos de Monitorização e Medição tem como funções a verificação do armazenamento e conservação de todos os equipamentos e infraestruturas, assim como a manutenção de uma listagem de todos os equipamentos e softwares da empresa. Este departamento também é responsável por todas as atividades de conservação dos equipamentos (Enging, 2022b).

Os departamentos de Qualidade e Recursos Humanos apesar de parecerem à partida muito diferentes, são encabeçados pela mesma colaboradora, sendo esta a razão de aparecerem unidos. As suas principais funções são dinamizar a atividade de manutenção e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança, tratar as não conformidades e promover ações corretivas e de melhoria do produto. Relativamente ao trabalho desenvolvido na vertente de recursos humanos assessoria ainda as questões práticas da rotina

de trabalho facilitando a interação entre setores e dedica-se ao desenvolvimento dos recursos humanos: registos, formações e desenvolvimento (Enging, 2022b).

No departamento de Logística e Compras, como o próprio nome indica as funções passam por gerir as negociações de encomendas, a sua receção, assim como todo o processo de compras e relação com fornecedores, realizando uma avaliação interna destes (Enging, 2022b).

O departamento de Rede e Informática concede apoio técnico aos utilizadores das aplicações utilizadas na empresa, percebendo as necessidades de cada setor tentando dar respostas a estas necessidades com soluções inovadoras. Este departamento assegura a manutenção de todos os equipamentos informáticos assim como rede de dados e softwares e hardwares utilizados no funcionamento da Enging (Enging, 2022b).

O departamento Comercial gere a relação com os clientes, assegurando ainda a prospeção de novos clientes e oportunidades de negócios, colabora na realização e implementação do plano comercial. Realiza também um trabalho de análise sobre mercados, produtos, processos e concorrência (Enging, 2022b).

O departamento de Marketing gere todo o processo de publicidade da empresa presentes no plano estratégico sendo estas tanto ações físicas como digitais. Realizam ainda conteúdos gráficos e visuais e gestão das redes sociais. Por fim, são responsáveis pelo *brand development* (Enging, 2022b).

O departamento de Operações assegura a implementação dos projetos quer a nível de produção na empresa quer em obras exteriores de acordo com os melhores procedimentos de engenharia e segurança, representam ainda a empresa num contacto direto com o cliente (Enging, 2022b).

Por último, o Centro de Monitorização acompanha e diagnostica os ativos monitorizados pela empresa, analisando os dados e resultados fornecidos pelas soluções instaladas, realizando os relatórios que são entregues aos clientes, gerindo também este processo (Enging, 2022b).

#### 1.4. Produtos e Serviços

Como foi abordado ao longo do relatório, a Enging desenvolveu uma plataforma web de monitorização, a *ePreditMntc*®, dedicada à manutenção preditiva de vários equipamentos através da recolha de dados elétricos. Com uma deteção precoce de falhas nestas máquinas, é possível evitar paragens involuntárias e evitar grandes custos. A Enging

oferece aos seus clientes diversos tipos de soluções de monitorização das condições operacionais destes ativos elétricos:

- *PreditTransf* – monitorização de transformadores de potência, transformadores de distribuição e deteção de fase aberta em centrais nucleares;
- *PreditMot* – monitorização de motores elétricos;
- *PreditGen* – monitorização de geradores;
- *PreditWindT* – monitorização de ativos elétricos em turbinas eólicas;
- *PreditPV* – monitorização de ativos elétricos em plantas fotovoltaicas;
- *PreditBS* – monitorização de ativos elétricos em sistemas de armazenamento de energia.

Em suma, as soluções acima apresentadas são instaladas nas máquinas do cliente, de forma não invasora, através de instalação de longa duração (quadros) ou de curta duração através de soluções portáteis (malas). Após este processo as soluções captam os dados e informações e transmitem os dados que são processados pelo algoritmo da Enging estando disponíveis passados apenas 3 segundos na plataforma *ePreditMntc*®. Deste modo o cliente pode acompanhar em tempo real os dados obtidos. A transmissão dos dados normalmente ocorre através de internet de banda larga incluída nos quadros, ou em caso de avaliação pontual a recolha de dados pode ser realizada através de uma *pen-drive*. Para a produção dos quadros e das malas portáteis, a estrutura física é adquirida exteriormente sendo que todo os restantes equipamentos, adaptações e configurações são produzidas internamente através dos colaboradores especialistas em áreas como engenharia, mecânica e eletrónica. Todos os quadros são extremamente personalizados sendo ajustados aos equipamentos dos clientes e a potência elétrica que irão medir, enquanto as malas são mais genéricas.

O modelo de negócio da Enging tem 3 principais fontes de rendimento: a solução como um serviço, a monitorização como um serviço e o serviço de diagnóstico pontual.

A solução como um serviço é a venda das soluções aos clientes, visto que estas soluções são personalizadas normalmente ocorre quando o cliente já conhece e tem confiança no produto e pretende um recurso a longo prazo. Aqui também se pode incluir novos clientes que ao não se quererem comprometer a longo prazo preferem contratos mais curtos, onde se utiliza as malas portáteis, que podem ser reutilizadas para outros clientes, neste caso o produto é alugado com um custo mensal.

A monitorização como um serviço cobre o acesso à plataforma web assim como outros custos de manutenção, nomeadamente o custo da banda larga móvel instalada nos quadros ou malas, muitas vezes necessário para a transmissão da informação. Com o acesso à plataforma tem todos os relatórios em tempo real e todas as informações pertinentes para a manutenção das máquinas assim como avisos em casos de desvios.

Por fim, o serviço de diagnóstico pontual, normalmente ocorre com a visita à empresa do cliente com a obtenção de um diagnóstico das máquinas do cliente naquele preciso momento, neste processo são utilizadas as malas portáteis. Este serviço muitas vezes também é utilizado como forma de demonstração para novos clientes.

## 2. Planeamento das Atividades de Estágio

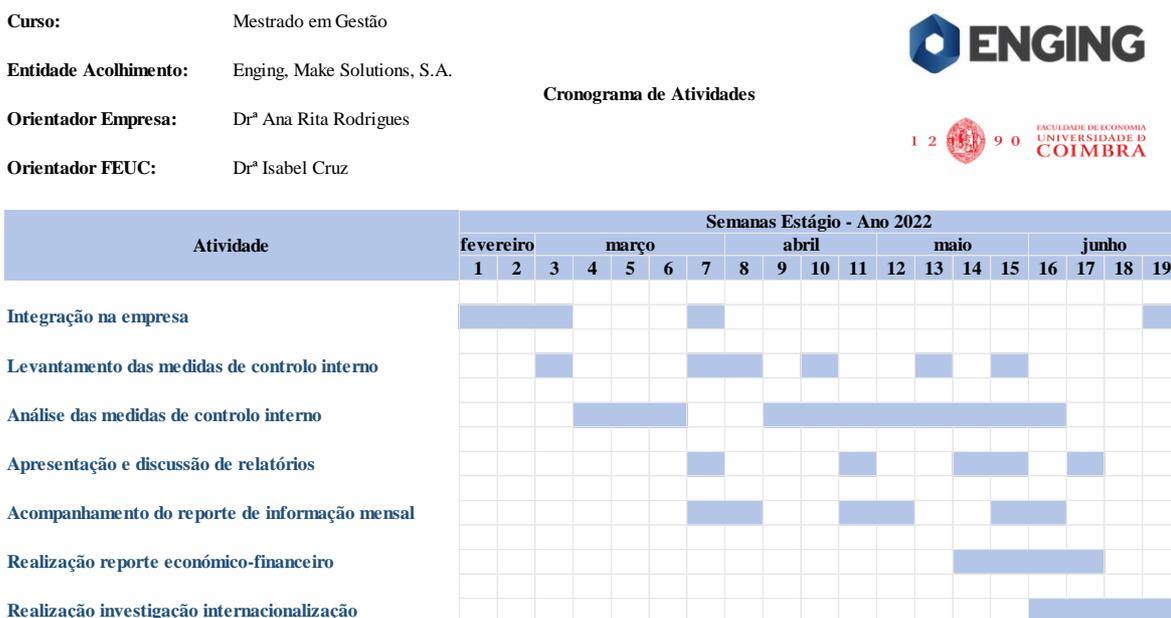
O estágio curricular realizado na Enging - Make Solutions, S.A. ocorreu entre os dias 14 de fevereiro de 2022 e 21 de junho do mesmo ano, totalizando 700 horas. O estágio foi realizado em regime misto, sendo que a sua maioria foi realizada em teletrabalho, havendo lugar também a dois dias de trabalho presencial, 30 março e 5 de maio. A opção por este regime prende-se pelas óbvias condicionantes da pandemia de COVID-19. O facto da empresa operar num escritório aberto (a produção encontra-se no mesmo local que os restantes departamentos) contribui em grande medida para esta opção, pois em caso de contágio as operações teriam de cessar por completo, portanto tal ocorrência deve ser prevenida ao máximo. O estágio ocorreu principalmente na área financeira, mais especificamente em controlo de gestão, tendo o estagiário como principais responsabilidades a monitorização de indicadores de produção, o apoio aos processos de controlo interno, contabilidade e tesouraria e participação nos processos de controlo de stocks, *forecast* e resultados (Figura 8).

**Figura 8: Tarefas realizadas no estágio**

<b>Tarefas Realizadas</b>	Apoio no desenvolvimento e implementação de procedimentos e processos de organização e controlo de gestão
	Suporte na monitorização do <i>Budget</i> anual, análise de desvios (mensais, trimestrais e anuais)
	Elaboração de diferentes relatórios e análise para a empresa
	Recolha, sistematização e análise de dados financeiros, produção e vendas
	Analisar e otimizar processos de controlo interno
	Participar nos processos de controlo de <i>stocks</i> , <i>forescat</i> e análise de resultados

Para realizar estas tarefas foram planeadas várias atividades que estão evidenciadas no cronograma de atividades do estágio (Figura 9).

**Figura 9: Cronograma de atividades do estágio**



Fonte: Elaboração própria

A integração na empresa, tal como a maioria do estágio ocorreu de forma remota. Esta consistiu em algumas reuniões via *Google Meet* com a presença da supervisora da empresa e da responsável pelos recursos humanos, onde foi apresentada em detalhe a empresa. De forma a complementar e agilizar este processo foi fornecida alguma literatura como o manual de acolhimento e brochuras dos produtos e serviços providenciados pela

companhia. Este processo foi reatado e finalizado no fim do mês de março com a visita à sede da Enging, o estagiário conseguiu ter um contacto mais direto com os diferentes departamentos e perceber melhor como estes operam. Esta visita foi bastante importante para a compreensão de algumas atividades realizadas na empresa. A empresa possui uma natureza tecnológica tal como todo o seu funcionamento e processos de criação de produtos, sendo a possibilidade de os observar um fator imprescindível para a sua compreensão. Ainda incluído nesta fase encontra-se a reunião realizada no último dia do estágio. Esta consistiu numa apresentação das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, assim como a discussão de um questionário que foi previamente preenchido. Este questionário era uma avaliação do estágio, sendo que a apreciação final foi favorável com particular destaque para os conhecimentos adquiridos, nomeadamente na análise e tratamento de dados. Esta reunião foi bastante produtiva, pois serviu para concluir o estágio e discutir os pontos mais e menos positivos do mesmo.

As atividades de levantamento das medidas de controlo interno, análise das medidas de controlo interno e apresentação e discussão de relatórios, são três etapas que foram realizadas como um processo contínuo. Este processo foi utilizado para tratar 5 temas principais: viaturas, produção de quadros, banda larga móvel, componentes dos quadros e obras. Assim, o processo foi similar nestas cinco situações, inicialmente ocorreu um levantamento das informações relevantes, em seguida foi realizada uma análise dos dados, com a realização de um *dashboard* que por fim foi apresentado tanto à supervisora da empresa como ao responsável da área de recursos de monitorização e medição de ferramentas e de logística e compras. Após a apresentação surgiam sempre algumas novas ideias, assuntos a aprofundar ou mudanças a fazer, este processo repetiu-se até o relatório estar de acordo com o pretendido.

Para os cinco temas vistos anteriormente o objetivo era similar: conseguir tratar a informação de forma que esta possa ser facilmente atualizada, com novos dados, e apresentar um *dashboard* final com as informações relevantes para o controlo interno para que estes pudessem ser interpretados de forma instintiva e rápida. O processo de tratamento dos dados das viaturas apresentou os seguintes dados finais, divididos pelas diferentes viaturas, diferentes colaboradores e diferentes centro analítico (obras): custos fixos e variáveis anuais, custo total anual, quilómetro anual, custo por quilómetro. Assim foi possível apresentar todos estes dados num único *dashboard*, em que se podia ver qual a viatura mais económica, e os gastos reais, por centro analítico. Isto permitiu também uma futura realização de orçamentos mais objetiva e rigorosa. Quanto à produção dos quadros a informação essencial

era quanto tempo cada colaborador passava na realização de determinado quadro (produto final comercializado pela empresa). Sabendo o custo de cada colaborador por unidade de tempo, foi relativamente fácil conseguir informação acerca do custo de cada produto finalizado, assim como o seu tempo de produção. Neste caso foi um pouco difícil perceber o tempo e custo médio de cada conjunto de produtos, pois todos os produtos são extremamente personalizados, contudo foi possível fazer uma aproximação, sendo também analisado o máximo e mínimo de custo e horas. A banda larga móvel é um custo da maioria dos centros analíticos, que consiste em um cartão pago de internet que serve para inserir no equipamento para que este posteriormente transmita os dados. Estes cartões variam em grande medida pois o custo está associado ao consumo de internet e à sua localização (muitos destes cartões encontram-se instalados no estrangeiro), surgindo assim a necessidade de agrupar a informação; esta foi feita de uma forma muito similar aos descrito anteriormente. Assim, foi agrupada por obra e por cartão através dos indicadores custo anual total e médio e custo mensal médio e total, sendo que a mesma obra pode ter vários cartões e o mesmo cartão pode mudar de obra ao longo do ano. O trabalho dos componentes dos quadros a análise é similar à realizada nos quadros, com a diferença que esta é dividida em três fases: peça soldada, pré-produto e produto acabado. Por fim, a análise das obras, o objetivo principal era apresentar um *dashboard* onde fosse possível selecionar determinada obra e obter todos os dados relevantes da mesma. Assim, basta selecionar o ano, ou anos, e a obra que se pretende analisar e automaticamente o *dashboard* apresentava os seguintes dados, a composição do custo, o rendimento e o saldo final. O objetivo nesta elaboração era simplificar o acesso à informação, o que foi conseguido.

O acompanhamento do reporte de informação mensal consistia na introdução de novos dados nos mapas descritos anteriormente e a análise de alterações dos mesmos, consistia em compreender se os novos dados entravam dentro do previsto. Este processo normalmente ocorria no fim de cada mês sendo que a sua análise normalmente estendia-se até ao mês seguinte.

Algumas semanas do estágio foram dedicadas à leitura e análise dos relatórios de gestão da Enging desde 2018 até 2021. A informação mais trabalhada e mais estudada foram as demonstrações financeiras, nomeadamente os balanços anuais e as demonstrações dos resultados. Foi também realizada uma análise comparativa entre estes resultados e os do setor segundo os dados do Banco de Portugal. Para concluir os dados obtidos nesta análise foram apresentados também à Enging.

Finalmente, as últimas semanas do estágio serviram para completar o relatório abordando e pesquisando o seu tema principal a internacionalização. Este tema surgiu após análise de documentos referentes aos relatórios de gestão no decurso da realização da tarefa referida anteriormente. Foi concluído que um dos grandes objetivos da empresa é continuar a expandir os seus negócios através das exportações. Está previsto que no próximo ano pelo menos metade das vendas sejam efetuadas para fora do país. Assim estas semanas foram passadas a fazer uma pesquisa e revisão de literatura acerca do tema assim como a tentar recolher dados à cerca da forma como este processo ocorreu na Enging.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

### 1. Estratégias de internacionalização

A internacionalização é definida consensualmente como um processo, a diferença das várias perspectivas apresentadas na literatura encontra-se no foco que é dado aos seus diferentes constituintes, ou seja, o valor que é atribuído a uma parte do processo em detrimento de outra (Souza & Fenili, 2012).

Para Johanson e Vahlne (1977) este processo é caracterizado pelo aumento gradual do envolvimento internacional das empresas, sendo que o ritmo e o padrão deste envolvimento são ditados pelas características do próprio processo, devendo ainda existir progresso. A internacionalização deve contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Chetty e Campbell-Hunt (2001) têm um ponto de vista ligeiramente diferente de Johanson e Vahlne (1977), pois apesar de reconhecerem o progresso como parte integrante deste processo, acrescentam ainda que os recuos, o desinvestimento ou a retirada de produtos de mercados internacionais também são partes integrantes do processo de internacionalização. Deste modo Chetty e Campbell-Hunt (2001) incluíram na sua definição o insucesso como parte do processo. Esta ideia de desinternacionalização como parte do processo foi inicialmente desenvolvida por Calof e Beamish (1995) mas o seu ponto de vista estava mais focado na adaptação ao mercado do que à entrada no mercado, afirmam que este processo não é mais que a adaptação de todas as operações a um ambiente diferente e que assim deve existir um ajuste para encaixar no novo mercado, esta evolução deve ser avaliada e ajustada em todos os níveis da empresa.

Contudo, este processo não é estanque. As evoluções tecnológicas, económicas e sociais das últimas décadas resultaram também num desenvolvimento do estudo das questões da internacionalização. Estes desenvolvimentos levaram a uma aceleração no processo (Oviatt & McDougall, 1997) e à criação de novos termos como a globalização e as empresas *born global*, para melhor interpretar o processo de internacionalização.

O conceito de globalização também está a ser trabalhada por vários autores, nomeadamente a ligação deste com a nova realidade empresarial (Larrinaga, 2005). Deste modo é também importante definir o conceito de globalização.

## 1.1. Globalização

Segundo Ristovska e Ristovska (2014) a globalização refere-se à crescente integração económica e interdependência dos países a nível mundial. Os mesmos autores distinguem ainda os dois conceitos, afirmando que a internacionalização das empresas se refere à tendência das empresas para aumentar sistematicamente a extensão internacional das suas atividades comerciais, enquanto a globalização se refere a uma tendência das relações económicas entre os países do mundo. Assim, torna-se fácil compreender que a globalização incentiva as empresas a internacionalizarem-se, pois leva a uma rápida disseminação e difusão de produtos, tecnologia e conhecimento no mundo, independentemente da sua origem. Ainda segundo os mesmos autores, a globalização desenvolvida a partir do aspeto económico tem duas componentes principais: a globalização dos mercados e a globalização da produção. A globalização dos mercados faz referência à junção dos mercados nacionais num mercado mais abrangente e global, onde todos estes se inserem; referindo-se à fusão de mercados nacionais historicamente diferentes num único mercado global. A globalização da produção está relacionada com a tendência de as empresas encontrarem fornecedores de bens ou serviços por todo o globo na busca de obtenção de uma vantagem económica ou de qualidade da mão-de-obra e infraestruturas, o que está intrinsecamente relacionado com a economia de escala.

Este processo frenético de crescimento externo levou ao aparecimento de um novo tipo de empresas as *born global*.

## 1.2. *Born Global*

As *born global* são caracterizadas por Gabrielsson *et al.* (2008) como sendo pequenas e médias empresas que têm produtos com potencial para entrarem no mercado global, sendo este um dos seus objetivos desde a sua criação. Contudo existem vários pontos de vista relativamente às características que estas devem ter para serem consideradas *born global*. A maior parte da discussão situa-se à volta do tempo antes de começar a exportação e o peso das exportações versus o crescimento global/idade da empresa. Sendo que não existe consenso neste ponto, foi decidido explanar os principais autores e as suas ideias no que concerne os pontos vistos anteriormente (tabela 1).

Tabela 1: Definições empresas *born global*

<b>Autor</b>	<b>Tempo antes de começar exportação</b>	<b>Exportações VS Crescimento global/idade</b>
<b>McKinsey and Company (1993)</b> <b>Rennie (1993)</b>	Começar a exportar, em média, 2 anos após a fundação.	Atingirem 76% das suas vendas totais através de exportações a uma média idade de 14 anos.
<b>Knight e Cavusgil (1996)</b>	Começar a exportar um ou vários produtos dentro de 2 anos após a fundação.	Tende a exportar pelo menos um quarto da produção total.
<b>Chetty e Campbell-Hunt (2004)</b>	No prazo de 2 anos após fundação.	80% das vendas são internacionais; mercados são mundiais.
<b>Luostarinen e Gabrielsson (2006)</b>	Entrada nos mercados globais desde o início.	Fazer mais de 50% dos seus vendas fora do seu continente. Fundada depois de 1985.
<b>Servais et al. (2007)</b>	No prazo de 3 anos após a fundação.	Mais de 25% de vendas fora do continente de origem.

Fonte: Adaptado de Gabrielsson *et al.* (2008, p.387)

### 1.3. Motivações para internacionalizar

Uma empresa mesmo que já internacional deve continuar atenta a novas oportunidades para ganhar uma vantagem competitiva, quer isto implique inovação e desenvolvimento de produtos ou serviços ou entrada em novos mercados. Num mundo cada vez mais global em que a informação viaja a grande velocidade também é necessário estar igualmente preparado para agir rápido e não perder oportunidades. Assim, as empresas têm de estar atentas não só ao mercado interno como externo. Salvo raras exceções estas interligações entre empresas e mercados obriga as empresas a internacionalizarem-se de modo a não perder oportunidades, as empresas devem estar presentes nos mercados globais (Lemaire *et al.*, 2000).

O processo de internacionalização pode ser desencadeado por um conjunto de motivações externas e internas, é fulcral para esta revisão perceber quais estes motivos.

Apesar de o fator que desencadeia este processo puder ser externo, como por exemplo os custos, tanto dos colaboradores como da produção, serem menos elevados ou um novo mercado para explorar (Calof & Beamish, 1995), as motivações centrais são normalmente internas, ou seja, fazem parte de um processo estratégico de planeamento e avaliação (Freeman & Cavusgil, 2007).

Para Czinkota *et al.* (2004) as motivações são múltiplas, raramente podem ser explicadas simplesmente por um fator. A Tabela 2 dá uma visão geral do autor que divide as motivações para internacionalizar uma empresa como sendo pró-ativas e reativas. As motivações pró-ativas representam estímulos para tentar uma mudança estratégica, ou seja, parte da empresa a tentativa de busca de expansão. As motivações reativas influenciam as empresas que reagem às mudanças do ambiente externo ajustando-se ou mesmo alterando as suas atividades. Em concordância com este modelo de apresentação Brito e Lorga (1999) acrescentam ainda uma terceira coluna com as motivações mistas. Estas consistem nas proximidades geográfica cultural e linguística, segundo o autor estas proximidades reduzem o risco pois a diferença entre o país de origem e o que se pretende internacionalizar é mais pequena, logo o grau de incerteza também diminui.

**Tabela 2: Motivações para a Internacionalização**

<b>Motivações Pró-ativas</b>	<b>Motivações Reativas</b>	<b>Motivações Mistas</b>
Vantagens de lucro	Pressões competitivas	Proximidade geográfica
Produtos únicos	Sobreprodução	Proximidade cultural
Vantagem tecnológica	Vendas internas em declínio	Proximidade linguística
Informação exclusiva	Excesso de capacidade produtiva	
Compromisso da gestão	Saturação mercados domésticos	
Benefícios fiscais	Proximidade de clientes e de portos	
Economia de escala		

Fonte: Adaptado de Czinkota *et al.* (2004, 3-7)

A mudança não ocorre por si só, assim tem de haver um agente de mudança. De acordo com Lunenburg (2010) um agente de mudança é qualquer pessoa que tenha a habilidade e o poder de estimular, facilitar, e coordenar o esforço de mudança. Os agentes de mudança podem ser tanto externos como internos. O indivíduo ou grupo que se encarrega da tarefa de iniciar e gerir mudança numa organização é conhecido como um agente de

mudança. Contudo, Czinkota *et al.* (2004) adiciona que este agente não necessita de ser um indivíduo ou grupo de indivíduos, é na realidade algo ou alguém que provoque a mudança, que crie a motivação para tal, tanto pode ser um indivíduo como uma variável. Assim, Czinkota *et al.* (2004), realizando um exercício similar ao anterior, concretizou um levantamento dos agentes para a mudança no processo da internacionalização dividindo-os em internos e externos à empresa (tabela 3).

**Tabela 3: Agentes da mudança para a Internacionalização**

<b>Internas à empresa</b>	<b>Externas à empresa</b>
Gestão atual informada	Procura
Nova gestão	Outras Empresas
Evento interno significativo	Distribuidores domésticos
	Bancos e empresas de serviços
	Atividades governamentais
	Intermediários de exportação: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas de gestão das exportações</li> <li>▪ Empresas comerciais</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Czinkota *et al.* (2004, 8-10)**

Alguns dos elementos desta tabela não são de tão fácil compreensão, assim é necessário esclarecer alguns deles. Portanto, ainda de acordo com Czinkota *et al.* (2004) e começando pelos agentes de mudança internos e pela gestão atual informada ou esclarecida, este ponto relaciona-se com o conhecimento e experiência da gestão relacionada com os mercados internacionais. Os outros dois agentes de mudança interna são bastante mais intuitivos, sendo que a mudança é gerada por alteração na gestão, a entrada de novos colaboradores nos quadros, um evento como novos produtos, ou novas tecnologias, entre outros. No que diz respeito aos agentes externos estes podem ser o aumento da procura dos produtos ou serviços da empresa, as ações das empresas concorrentes do mesmo setor principalmente o facto destas se internacionalizarem e procurarem novos mercados, aumentando a pressão para que a empresa o faça também. A ação dos distribuidores da empresa, também podem ser agentes desta mudança, ocorrendo assim quando o distribuidor doméstico da empresa por iniciativa própria começa a cobrir novas áreas o que facilita o processo de entrada nessas mesmas regiões. Os bancos e outras empresas de serviços, como contabilidade ou fiscalidade, que possam alertar a empresa para outras oportunidades, até com benefícios neste caso em termos fiscais por exemplo. Nas atividades governamentais

também se pode incluir as entidades de administração local, com as suas iniciativas de captação de investimento. Por fim, empresas que facilitam e auxiliam este processo podem também promover o mesmo.

Pinto e Pereira (2016) afirmam que grande parte dos autores convergem em alguns pontos, como o facto da motivação poder ter origem interna ou externa, e que a maioria destas motivações corresponde com alguns fatores estratégicos. Estes estão de um modo geral ligados ao crescimento da empresa, maximização do lucro. Para isto claro que outros fatores estão subjacentes como a diminuição dos custos e aproveitamento das vantagens competitivas. Depois podem ser identificados uma segunda linha de elementos também determinantes como as características da gestão, a dimensão da empresa e os conhecimentos da mesma relativas à internacionalização.

No polo oposto às motivações para a internacionalização existem os aspetos dissuasores, ou seja, fatores que criam barreiras a este processo. Estas barreiras por vezes são de tal modo relevantes que impedem completamente a internacionalização levando algumas empresas a desistirem da mesma. O conhecimento das mesmas é fundamental antes do início de qualquer tipo de empreendimento externo (Pinto e Pereira, 2016).

#### 1.4. Barreiras à internacionalização

As barreiras à internacionalização são fatores determinantes para a tomada de decisão de entrar em mercados externos. Estas barreiras são ainda mais relevantes para as PME, pois estas possuem regra geral menos recursos, menos vantagens e menos informação que as grandes empresas. Deste modo torna-se fulcral conhecer estas barreiras para que possam ser tidas em conta aquando da decisão, e mais importante que a empresa possa criar mecanismos para minimizar o risco associado a este processo. Como diferentes autores têm diferentes formulação para esta dificuldade irá, esta parte, focar-se principalmente na definição do departamento de políticas da direção-geral de políticas externas da União Europeia, apresentada por Braito *et al.* (2021) como sendo obstáculos e desafios à internacionalização. Outros autores têm um conceito um pouco divergente. Por exemplo, Kedia e Chhokar (1986) referem fatores inibidores à internacionalização em vez de barreiras. Para facilitar a elaboração e compreensão deste ponto serão usadas todas as formulações como expressões de sentido análogos.

Braitto *et al.* (2021) fazem uma divisão das barreiras à entrada de duas formas - fatores externos e internos - e dividem também em empresas já internacionalizadas e empresas que ainda não se internacionalizaram (tabela 4).

Tabela 4: Obstáculos e desafios da internacionalização

	<b>Internos à empresa</b>	<b>Externos à empresa</b>
<b>Empresa ainda não internacionalizada</b>	Informação Recursos humanos Financeiro Marketing Técnica	Concorrente Processual Governo
<b>Empresa internacionalizada</b>	Informação Recursos humanos Financeiro Marketing	Processual Comércio (tarifário e não tarifário)

Fonte: Adaptado de Braitto *et al.* (2021, p.6)

No que concerne às empresas ainda não internacionalizadas e aos seus obstáculos internos, a informação aparece como o principal, tendo esta que ver com problemas na identificação seleção e contacto com o mercado externo devido à falta de conhecimento (Braitto et al. 2021). As dificuldades de recursos humanos dizem respeito à gestão dos recursos humanos e da inexperiência dos colaboradores em lidar com as novas matérias. Um inquérito realizado em 2015 na União Europeia refere que mais de metade das PME não exportadoras relatam que o investimento financeiro necessário para se tornar um exportador é demasiado grande e, portanto, desencoraja-os a internacionalizar-se (European Commission, 2015). As barreiras financeiras podem ocorrer quando as PME têm uma escassez de fundos necessários para a investigação de novos mercados e adaptação das estratégias de marketing a esses mercados. Por fim, as barreiras de marketing podem inibir o processo de internacionalização das empresas, devido à dificuldade de adaptação do produto, preço, distribuição, logística e atividades de promoção dos mesmos. Passando para as barreiras externas à empresa, nomeadamente aos obstáculos decorrentes da concorrência, esta está muito ligada ao aumento da concorrência nomeadamente de grandes empresas e empresas já completamente adaptadas a esse ambiente, podendo contribuir para a perda das vantagens competitivas desenvolvidas no mercado interno. Outra barreira externa que pode impedir este processo é a falta de familiarização com os procedimentos, principalmente com

as leis aduaneiras e burocracias associadas. Para terminar a parte das empresas ainda não internacionalizadas, as barreiras governamentais, tem que ver com a falta de incentivos e de facilitação de processos. Outros autores como Kedia e Chhokar (1986), apesar de indicarem as mesmas barreiras, completam ainda com um obstáculo adicional, a adaptação técnica. Esta adaptação técnica inclui alguns pontos que os autores anteriores incluíram no parâmetro marketing, como a adaptação de produtos, mas adicionam alguns novos elementos. Estes novos elementos são o fornecimento de serviço de reparação no exterior, de conselho técnico, de *stock* de peças, o controlo da qualidade e, por fim, a adaptação da capacidade produtiva. Pode-se verificar que completam a visão dos autores com a adição desta vertente mais técnica que aborda alguns aspetos menos de alta gestão e administração e mais concretos.

Passando para as barreiras das empresas que já se encontram internacionalizadas e novamente de acordo com o formulado por Braitto *et al.* (2021) e apesar das barreiras internas parecerem similares à das empresas ainda por internacionalizar o seu propósito é diferente. Assim, começando pela informação, estas dificuldades estão associadas às regras de origem dos recursos, bem como a elevada carga administrativa para cumprir com os procedimentos e formalidades aduaneiras, entre outras. Quanto aos recursos humanos, a maior dificuldade prende-se com a dificuldade de manter uma boa linha de comunicação com os clientes externos, sendo que para corrigir estas dificuldades têm de alocar alguns colaboradores para colmatar este desafio, o que levanta outra dificuldade de gerir empregados no estrangeiro. As barreiras marketing são similares às vistas em empresas não internacionalizadas, assim como às dificuldades técnicas das mesmas. Deste modo, as principais barreiras são a dificuldade de ajustar as campanhas promocionais, oferta de serviços pós-venda, e dificuldades logísticas (transporte, armazenamento, inventário) e realização de seguros. Finalmente, os obstáculos externos em empresas já internacionalizadas, começando pelos processuais, que estão ligados principalmente com os processos de pagamento que podem ser adiados e alargados, devido à falta de contacto direto e proximidade com os clientes. Quanto às barreiras de comércio ligadas às tarifas, tal como o próprio nome indica está ligado às taxas e impostos que se têm de pagar em determinado mercado, o que corta as margens e dificulta estas operações. Por fim, as barreiras comerciais não ligadas às tarifas, principalmente as dificuldades associadas à falta de proteção e direitos de propriedade, as restrições de materiais, ou produtos, devido a legislação de saúde, segurança, normas técnicas ou ambientais.

Após serem avaliadas as barreiras que as empresas têm de enfrentar no seu processo de internacionalização estas devem escolher o país para onde iniciar este processo. Neste passo seguinte, a escolha tem de ser bem ponderada, pois esta pode ser a diferença o sucesso ou insucesso da internacionalização.

## 1.5. Distância entre países

A escolha do país de entrada no mercado estrangeiro pode estar assente em vários fatores principalmente o económico, mas mais recentemente outros têm vindo a ganhar força. A entrada em novos mercados acarreta sempre algum tipo de risco, para as empresas, sendo que o ideal é reduzir esse risco, daí a criação das distâncias. Estas distâncias servem não só para fazer uma comparação entre o mercado interno e vários mercados externos tendo em vista uma escolha, como também após essa escolha estar feita perceber quais os riscos a que a empresa está sujeita.

Estes modelos são criados com base num simples pressuposto: quanto menor a distância entre o país de origem e o país para o qual se pretende exportar menos riscos existem. Esta distância é medida tendo por base as semelhanças entre estes assim, quanto mais parecido o outro país for ao de origem, menor a distância, menor o risco, logo mais fácil será o processo de internacionalização (Eriksson *et al.*, 2015). Foram criadas por vários autores diversas distâncias que espelham isso mesmo, será abordada mais em pormenor a distância psicológica, cultural, o modelo Cage e por fim a distância mais atualizada e mais utilizada a distância institucional.

### 1.5.1. Distância psicológica

Apesar do termo distância psicológica já ter alguma visibilidade desde pelo menos a década de 50 do século XX, foi na década de 70 que ganhou mais destaque com os trabalhos que deram origem ao modelo de Uppsala, que irá ser abordado em mais detalhe no próximo capítulo. Assim, começou com a definição de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que afirmam que nesta distância são medidas as diferenças percebidas entre valores, práticas de gestão e educação dos dois países em análise. Mais tarde com a operacionalização do modelo de Uppsala por Johanson e Vahlne (1977) a definição alterou-se um pouco passando a ser considerada a distância como a soma dos fatores que impedem um livre fluxo de informação entre os dois países, algumas das razões apresentadas para o aumento da distância, são a diferente linguagem, educação, práticas empresariais, cultura e desenvolvimento industrial. Assim as primeiras aventuras de expansão internacional, serão

em grande medida para países onde esta distância seja curta, e depois mais tarde então será ponderado internacionalizar para os que têm uma maior distância psicológica.

Ao longo do tempo este conceito sofreu algumas alterações, sendo que a sua essência se manteve a mesma. Sousa e Bradley (2006) definiram a distância psicológica como sendo a percepção das diferenças que existem entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento económico, condições climáticas, estilos de vida, preferências dos consumidores, língua, educação, cultura e valores. Destaca-se nesta definição o aparecimento de dois conceitos que caracterizam também o desenvolvimento das preocupações das empresas que se viram cada vez mais para o consumidor: estilo de vida e as preferências dos consumidores. Sousa e Lages (2011) levaram esta ideia do indivíduo um pouco mais longe, para estes a distância psicológica era a diferença entre países, mas também entre indivíduos. Ou seja, passou a ser a distância percebida entre os atributos dos países e entre os atributos pessoais, sendo estas as duas dimensões (atributos do país e atributos dos indivíduos) que deveriam ser avaliadas, para calcular a distância. Smith *et al.* (2011) definem este conceito do ponto de vista do empresário ou gestor da empresa, como a sua percepção da dificuldade que encontrará no mercado do novo país onde se pretende entrar. Este autor segue as dimensões vistas anteriormente, sendo que para operacionalizar é necessário fazer uma avaliação a nível nacional, individual, mas também empresarial.

Este conceito apesar de estar em constante mudança e adaptação à mudança no mundo empresarial, a sua ideia central continua a ser válida. Pois independentemente do ajuste feito nas dimensões avaliadas, e estas conseguirem espelhar as condições reais, continua a ser verdade que a internacionalização para países mais próximos será sempre mais fácil com menos risco do que para países mais distantes. Assim, apesar de criado há algumas décadas, este conceito continua a ser pertinente para os modelos de internacionalização atuais.

### *1.5.2. Distância cultural*

Tal como a distância psicológica a distância cultural começou a ser abordada por Johanson e Vahlne (1977) como uma dimensão da distância psicológica, apesar de a criação deste conceito poder ser ligada a Beckerman (década de 50). Ambos os autores definiram este conceito da mesma maneira, ou seja, a distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento, sendo este um fator determinante para a estratégia internacional, quanto maior a distância maior as dificuldades e desafios para as empresas devido à falta de

conhecimento e compreensão de como funciona o país de acolhimento, que cria barreiras à colaboração e cooperação (Kostova *et al.*, 2017).

Este conceito foi pela primeira vez empiricamente operacionalizado por Kogut e Singh (1988), utilizando as dimensões culturais de Hofstede (Hofstede, 1980), estes autores realizaram um índice único onde comparavam todas as dimensões de Hofstede entre dois países.

As dimensões culturais de Hofstede inicialmente eram somente quatro. Após fazer a sua análise empírica com colaboradores da IBM na década de 70 (Hofstede, 2011), estas quatro dimensões são as que deram origem às primeiras quatro do modelo atual:

1. Dependência dos superiores;
2. Necessidade de regras e previsibilidade, também associada ao stress;
3. O equilíbrio entre os objetivos individuais e a dependência da empresa;
4. O equilíbrio entre os valores do ego (como a necessidade de dinheiro e carreiras) e os valores sociais (como a cooperação e um bom ambiente); os primeiros eram mais frequentemente escolhidos por homens, estes últimos por mulheres.

Estas dimensões foram revistas pelo próprio autor e acrescentadas mais duas: a quinta e sexta dimensão, assim as dimensões aceites atualmente são as seguintes (Hofstede *et al.*, 2010):

1. Índice distância-poder, definida como a medida em que os membros menos poderosos de as organizações e instituições aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente. Isto representa desigualdade (mais versus menos), mas definida a partir de baixo, não a partir de acima;
2. Índice de aversão à incerteza, relacionada com o nível de stress numa sociedade, face a um futuro desconhecido, não é o mesmo que evitar o risco. Trata da tolerância de uma sociedade à ambiguidade. Indica até que ponto os membros de uma cultura se sentem desconfortáveis ou confortáveis em situações não estruturadas;
3. Índice Individualismo versus Coletivismo, relacionado com a integração dos indivíduos em grupos primários. Individualismo de um lado contra o seu oposto, coletivismo é o grau em que as pessoas de uma sociedade estão integradas em grupos. No lado individualista encontramos culturas em que os laços entre indivíduos são soltos: espera-se que todos cuidem de si próprios;

4. Índice Masculinidade versus Feminilidade, relacionada com a divisão dos papéis emocionais entre mulheres e homens. Masculinidade versus o seu oposto, feminilidade, visto não como característica individual, mas como característica de uma sociedade, refere-se à distribuição de valores entre os géneros que é outra questão fundamental para qualquer sociedade, para a qual se pode encontrar um leque de soluções. Esta diferença é sobretudo feita com a vertente masculina associada a valores que contêm uma dimensão de muito assertiva e competitivo, mas também mais conservadora e tradicional enquanto os valores associados às mulheres, tem a ver com a modéstia e a facto de ser atenciosas, como a uma vista mais liberal, como a partilha das tarefas domésticas e a igualdade de géneros;
5. Orientação de longo prazo versus Orientação de curto prazo, relacionada com a escolha do foco dos esforços das pessoas: o futuro ou o presente e o passado. Os valores encontrados na orientação a longo prazo foram a perseverança, a parcimónia, a ordenação de relações por estatuto; os valores associados à orientação oposta, de curto prazo, eram obrigações sociais recíprocas, respeito pela tradição, protecção do próprio, e firmeza e estabilidade pessoal;
6. Indulgência versus Constrangimento, relacionada com a gratificação versus controlo de desejos humanos relacionados com o gozo da vida. Centra-se em aspetos não abordados pelas outras cinco dimensões, presentes na literatura como "pesquisa da felicidade". A indulgência representa uma sociedade que permite uma gratificação relativamente livre dos desejos humanos básicos e naturais relacionados com o gozo da vida e a diversão. A contenção representa uma sociedade que controla a gratificação das necessidades e regula por meio de normas sociais rigorosas.

Estas 6 dimensões normalmente são utilizadas para medir a distância cultural entre países, sendo que esta análise pode ser feita ponto a ponto, sendo possível perceber as diferenças de um modo específico. Por outro lado, pode ser avaliada como fizeram Kogut e Singh (1988) como um único índice.

### *1.5.3. Modelo Cage*

O Modelo CAGE desenvolvido por Ghemawat (2001), têm como principal novidade o facto de ser uma abordagem multidimensional e holística da distância entre

países na indústria. Este modelo apresenta-se dividido em 4 dimensões: cultural, administrativa, geográfica e a económica. Sendo que estas dimensões se desdobram em outras. À parte desta análise o autor ainda apresentou que indústrias são mais afetadas pelas diferentes dimensões, mas a parte mais relevante para esta revisão é sem dúvida a inicial e é onde me vou focar.

A distância cultural é criada através das diferenças linguísticas, de étnicas ou redes sociais, religiosas e de normas sociais.

A distância administrativa é provocada pela ausência de laços coloniais, falta de ligação política ou monetária, pela presença de hostilidade política, pelas políticas governamentais e pela debilidade institucional.

Por seu lado a distância geográfica, é autoexplicativa, contudo os fatores que o autor considerou para caracterizar esta dimensão são o afastamento físico, a falta de fronteira em comum e de acesso a marítimo e fluvial, o tamanho do país, falta de transportes ou de ligações para realizar comunicações, e por último as diferenças climáticas.

Por fim a distância económica é causada pelas diferenças do rendimento dos consumidores e pelas diferenças nos custos e qualidade dos recursos. Estes recursos segundo o autor são naturais, financeiros, humanos, de infraestruturas e de informação ou conhecimento.

#### *1.5.4. Distância institucional*

Como crítica à distância cultural, pelo facto de não captar a complexidade multidimensional das empresas e os seus processos internacionais, surgiu uma nova forma de avaliar o distanciamento entre dois países, a distância institucional (Hutzschenreuter *et al.*, 2016).

O conceito de instituição é tratado por North (1994) este coloca as instituições no centro do desenvolvimento cultural, social e económico das sociedades (Conceição, 2002). Assim, as instituições são condicionantes criados pelos indivíduos que estruturam a ação humana. As instituições são constituídas por restrições formais e informais. As restrições formais são por exemplo regras, leis, constituições de determinado país, ou seja, são regras “escritas”. Por outro lado, as restrições informais, são normas de comportamento, convenções e códigos de conduta autoimpostos. Em conjunto, as instituições formam a estrutura de incentivos de uma sociedade, e as instituições políticas e económicas em consequência, são os determinantes do desempenho económico. No que diz respeito à mudança económica e social é a aprendizagem dos seres humanos que molda a forma como as instituições evoluem (North, 1994). Mas tendo em conta esta evolução, as normas formais

podem ser alteradas de forma mais célere que as informais, isto acontece com alguma irregularidade, cada vez que existe revisão de algum código ou novas leis são aprovadas. Assim cada país tem as suas próprias instituições, moldadas pelas características pessoais de cada indivíduo. Deste modo, é fácil compreender que as instituições de um país possam ser mais próximas ou distantes das de outro, este é o princípio da distância social.

Para realizar a avaliação da distância institucional, Berry *et al.* (2010), propõem 9 dimensões (tabela 5), sendo que dentro de cada dimensão propõem algumas características para serem estudadas, de forma a compreender e perceber o posicionamento do país nessa dimensão.

**Tabela 5: Dimensões da distância institucional**

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>	<b>Definição</b>
<b>Económica</b>	Rendimento Inflação Exportações Importações	Diferenças no desenvolvimento económico e características macroeconómicas
<b>Financeira</b>	Crédito privado Capitalização de mercado Empresas cotadas em bolsa	Diferenças no desenvolvimento do sector financeiro
<b>Política</b>	Incerteza política Carácter democrático Tamanho do estado Membro da Organização Mundial Comércio Acordo comercial regional	Diferenças na estabilidade política, democracia e participação numa zona comercial
<b>Administrativa</b>	Elo colonizador-colonizado Língua comum Religião comum Sistema legal	Diferenças referentes a laços coloniais, língua, religião e sistema legal
<b>Cultural</b>	Distância ao poder Evitar a incerteza Individualismo Masculinidade	Diferenças na atitude face à autoridade, à confiança, ao individualismo e à importância do trabalho e família
<b>Demográfica</b>	Esperança média de vida Taxa de natalidade População com menos de 14 anos	Diferenças nas características demográficas

	População com menos de 65 anos	
<b>Conhecimento</b>	Patentes Artigos Científicos	Diferenças na produção científica e de patentes
<b>Conetividade</b>	Despesas do turismo internacional Receitas do turismo internacional Utilização da Internet	Diferenças no turismo e uso da internet
<b>Geográfica</b>	Distancia ortodrómica entre os países	Distancia ortodrómica entre o centro geográfico dos países

Fonte.: Adaptado de Berry *et al.* (2010, p.1464-1465)

A distância institucional por ter sido desenvolvido mais tarde é a forma mais completa de avaliar a distância entre dois países. Deste modo é a forma mais eficaz de perceber o risco associado ao processo de internacionalização, sendo assim uma ferramenta imprescindível na decisão do local para exportação.

## 1.6. Teorias sobre internacionalização

O tema da internacionalização está muito presente no meio empresarial e por consequência no meio académico. Assim existem várias abordagens e bastante teorização acerca deste tema.

Existem várias perspetivas que agrupam as teorias, (Papadopolous & Denis, 1988) estas perspetivas apresentam duas vertentes de uma visão tradicional: a abordagem sistemática e não sistemática. A abordagem sistemática, utiliza um processo de decisão formal incluindo vários métodos estatísticos para analisar o potencial dos mercados alvo. A abordagem não sistemática, propõe o uso de algumas noções desenvolvidas na prática, tal como a seleção dos mercados estrangeiros que minimizem a distância psicológica percebida. Andersen e Buvik (2002) sugerem acrescentar uma terceira abordagem para a seleção do mercado estrangeiro, a abordagem relacional. Enquanto as abordagens sistemática e não sistemática se concentram no país a selecionar, a abordagem de relacionamento utiliza o cliente estrangeiro como unidade de análise. Assim em vez de fazer uma análise ao país foca-se mais nos clientes e em potenciais parceiros comerciais.

Neste subcapítulo focar-se-á em descrever a principal teoria da internacionalização o Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977; 2009; 2017). Este modelo é incontornável nas teorias de internacionalização sendo o modelo mais divulgado é também um modelo que vai sendo alterado e revisto, deste modo e apesar do modelo original ser de 1977 este mantém-se atual, sendo a sua revisão mais recente em 2017.

## *Modelo Uppsala*

### *Modelo Uppsala original*

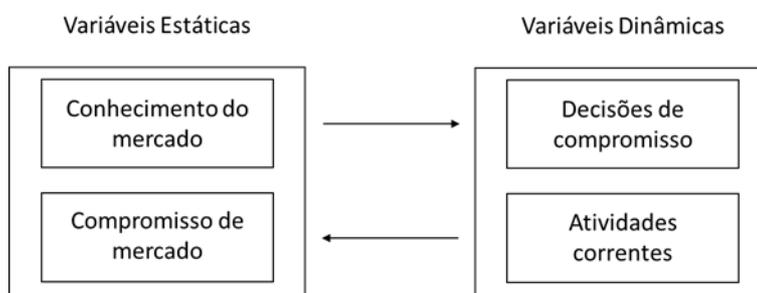
O modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) foi criado numa universidade sueca, os investigadores procuraram analisar o processo de internacionalização de várias empresas do mesmo país. Este processo foi descrito como sendo um de aprendizagem contínua onde as empresas investem com recursos e em contrapartida ganham conhecimentos. O conhecimento aqui tem um papel central, pois a empresa dependendo do conhecimento que possui procede de forma diferente e por fases, desde uma fase de menos conhecimento até ao maior conhecimento. Assim, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e de acordo com o grau de envolvimento da empresa no mercado descrevem este processo como tendo 4 fases: 1) a empresa não faz exportações regulares, 2) a empresa exporta através de um intermediário, um representante independente, 3) a empresa estabelece subsidiárias de vendas, 4) a empresa estabelece o processo de produção/fabrico no novo país. Estas etapas, foram as usadas pelos autores do Modelo de Uppsala na altura da sua realização, mas existem outros autores com uma visão um pouco diferente, como Cavusgil (1980). Este vê o processo de internacionalização, como sendo uma inovação por parte da empresa, este processo é assim caracterizado por estar rodeado de incerteza. Para Cavusgil (1980), este processo não possui 4, mas sim 5 fases: 1) mercado doméstico, onde somente este é explorado; 2) pré-exportação, pesquisa de informação e avaliação preliminar da viabilidade do empreendimento; 3) envolvimento experimental, começa por desenvolver algumas atividades de internacionalização, mas em pequena escala, sem investir muitos recursos; 4) envolvimento ativo, exploração de forma sistemática de mercados externos, com o aumento de produtos/serviços, volumes de vendas; 5) envolvimento com compromisso, alocação de recursos baseados em oportunidades externas.

Outro fator preponderante para os autores é a distância psicológica, que já foi vista anteriormente. A utilização deste método prende-se pela escolha do mercado a entrar, mas também do modo de entrada, as empresas procuram sempre os mercados que apresentem menos riscos, logo menores diferenças e menor distância psicológica (Eriksson *et al.*, 2015). Johanson e Vahlne (1977), também vinculam a importância do fluxo de informação como central ao processo de internacionalização, assim a distância psicológica, também serve para fazer uma previsão da facilidade deste fluxo, e assim da facilidade de adquirir conhecimentos.

O modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), foi desenvolvido tendo três pressupostos como base. 1) O maior obstáculo à internacionalização é a falta de conhecimento, especialmente do novo mercado. 2) O processo de adquirir estes conhecimentos é através da experiência, desenvolvendo operações e estando presentes em mercados externos. 3) A internacionalização é feita de forma gradual com o investimento de recursos da empresa.

O modelo foi então desenvolvido com 4 variáveis divididas em estáticas e dinâmicas (figura 10). Uma vez que as componentes interagem entre si de forma dinâmica as decisões tomadas numa variável influenciam a seguinte, sendo a base para as decisões futuras. Dentro das variáveis estáticas, o conhecimento de mercado permite à empresa conhecer o mercado externo, tanto as oportunidades como as ameaças. O compromisso de mercado engloba os recursos que a empresa dedica ao processo, quanto mais diferenciados e maior quantidade, maior o compromisso. Na parte das variáveis dinâmicas, as decisões de compromisso tomadas mediante o conhecimento do mercado são as atividades que a empresa pretende realizar neste mercado. As atividades correntes são as atividades realmente desenvolvidas, são estas atividades que promovem o aumento do conhecimento e de informação acerca do mercado (Johanson & Vahlne, 1977).

Figura 10: O Mecanismo básico da internacionalização



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p.26)

Este modelo original sofreu algumas críticas ao longo do tempo, devido ao desenvolvimento das empresas e organizações. Forsgren (2002) apresenta uma crítica onde expõe que ao contrário do que é afirmado o conhecimento e investimento não são feitos de forma gradual, assim quando o conhecimento e informação aumentam acerca de determinado mercado, também o investimento é feito de forma mais rápida. Ou seja, com a diminuição da incerteza a necessidade de se ser cauteloso e investir gradualmente diminui. Li e Nkansah (2005) afirmam que desde a criação do modelo até agora o mundo globalizou-

se tornando o conhecimento muito mais acessível, isto levou a que a única fonte de informação deixasse de ser somente a experiência, podendo a informação ser obtida através de meios tecnológicos de forma rápida e precisa. Outra crítica que vai ao encontro desta última, é que o modelo é mais apropriado a pequenas e médias empresas, mais inexperientes, que têm dificuldade em obter o tipo de conhecimento e informação necessário. Para melhor perceber a resposta a estas problemáticas que levou à revisão do modelo é necessário compreender outra teoria, a teoria das redes.

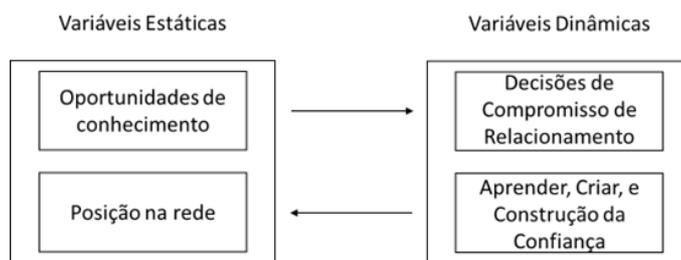
### *Teoria de Redes*

No final do século XX e com as grandes evoluções tecnológicas começou uma nova era, a era da globalização. Onde toda a informação está disponível quase sem entraves e de forma instantânea para todos, o que permitiu que a comunicação começasse a ser muito mais eficiente. Assim, segundo Paul (2020) o processo de internacionalização também se tornou muito mais rápido, com a adição de novos conceitos até então ignorados, um destes é o *networking* e a obtenção de informação através do mesmo. Com a interação e a interligação de indivíduos e empresas, um dos fatores caracterizadores desta mudança, surgiu a teoria de redes (Paul, 2020). A teoria das redes na sua essência descreve as redes de relacionamento das empresas tanto internas como externas, como formas de adquirir conhecimento e forma de obter uma vantagem competitiva (Johanson & Mattson, 1988). Cunningham (1985) afirma que estas redes são desenvolvidas entre organizações, mas também com clientes fornecedores, distribuidores, entre outros, ou seja, a empresa possui uma rede de conexões com todas as entidades que interagem com ela de alguma maneira. A rede pode crescer por três vias para obter informação pertinente no mercado internacional; 1) extensão internacional, parcerias com empresas similares presentes nos novos mercados, 2) penetração, desenvolver mais as suas redes já estabelecidas, 3) integração internacional, entrar em redes já existentes tomando parte da mesma (Johanson & Mattson, 1988).

### *Modelo Uppsala revisões*

Assim, devido principalmente à limitação do antigo modelo relativamente à rápida internacionalização, às empresas *born global*, e de maneira a representar as relações em redes da empresa o modelo de Uppsala foi atualizado, tendo em conta o lugar que a empresa ocupa na rede (Johanson & Vahlne, 2009) (figura 11).

Figura 11: O modelo de processo de internacionalização da rede empresarial

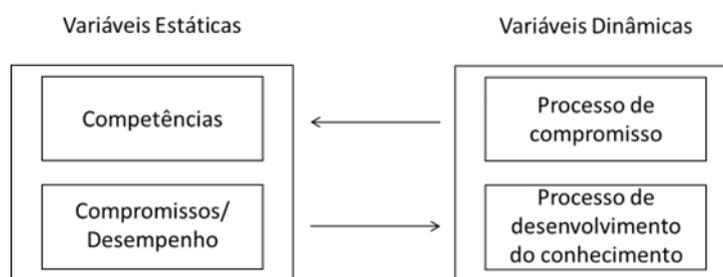


Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p.1424)

Este modelo pareceu dar resposta à maioria das preocupações em relação ao antigo modelo. Podemos ver que a teoria das redes teve um papel central nesta revisão, contudo a forma de leitura do modelo é a mesma onde as decisões tomadas na variável anterior é preponderante nas seguintes.

Apesar deste modelo ser robusto, existiu a necessidade de uma nova revisão. A revisão mais recente (Johanson & Vahlne, 2017) (figura 12), respondeu a uma nova falha, pois o modelo não abordava o fator do desempenho (Hult *et al.*, 2019).

Figura 12: Modelo Uppsala 2017



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2017, p.6)

A forma como o modelo deve ser interpretado é similar ao original, todas as variáveis são diferentes do mesmo, sendo estas basicamente mais abrangentes. O processo tem início no variável processo de compromisso, esta divide-se em duas partes: reconfigurar, associado à alocação de recursos e coordena relacionado com a aplicação e cumprimento da estratégia delineadas pela empresa (Johanson & Vahlne, 2017). Na realização desta variável deve-se ter em conta o conhecimento adquirido no mercado interno e em processos de internacionalizações anteriores. A segunda variável dinâmica é o processo de desenvolvimento do conhecimento. Esta está ligada à aprendizagem realizada ao longo do processo e influenciará as futuras decisões estratégicas (Johanson & Vahlne, 2017). Dentro das variáveis estáticas, as competências, são referências às capacidades da empresa de pôr

em prática as decisões estratégicas. Estas podem ser operacionais, exploração das capacidades específicas da empresa de modo a obter uma vantagem competitiva para entrar naquele mercado, e as competências dinâmicas relacionadas com a capacidade de adaptação da empresa e de decidir em situações de incerteza e alteração constante (Johanson & Vahlne, 2017). Por fim, o compromisso e desempenho, são os resultados obtidos durante o processo, estes resultados devem ser multidimensionais fazendo uma análise global não só da empresa como do seu posicionamento no mercado (Johanson & Vahlne, 2017).

Após serem definidas pelas empresas todos os pontos anteriormente abordados é necessário perceber, de que maneira vão as empresas efetuar esse contacto com o mercado estrangeiro, assim no próximo subcapítulo irá ser tratados os diferentes modos de entrada.

## 1.7. Modos de entrada

Existem muitos métodos de entrada na literatura, com a impossibilidade de os apresentar todos nesta revisão de literatura, serão apresentados os que considero mais relevantes. Assim de acordo com Nunes e Steinbruch (2019), podemos agrupar os modos de entrada em exportação, acordo contratual e investimento direto estrangeiro (tabela 6).

Tabela 6: Modos de entrada.

Exportação	Acordo Contratual	Investimento Direto Estrangeiro
Indireta	Aliança estratégica	Subsidiária
Direta	<i>Joint Venture</i>	Aquisição
	Licenciamento	<i>Greenfield</i>
	Franchising	Fusão

Fonte: Adaptado de Nunes e Steinbruch (2019, p.214-218)

### 1.7.1. Exportação

Para Simões (1997) a exportação não é mais do que a comercialização de produto, isto é, vende fora do país onde foram produzidos. Deste modo a exportação é a única forma de entrada possível para alguns produtos, nomeadamente minerais, produtos agrícolas (Viana & Hortinha, 2005). A exportação é a forma de entrada que exige menos comprometimento, logo menos riscos e gastos, desta forma é aconselhado às empresas que se estejam a internacionalizar pela primeira vez (Kotabe & Helsen, 2000). Também é mais aconselhada a pequenas e médias empresas que não possam suportar os custos da produção externa (Martín & Lopez, 2007).

A exportação indireta é realizada por meio de um intermediário (Nunes & Steinbruch, 2019). Ao optar por esta opção a empresa adota também uma atitude mais passiva, deixando que as suas operações internacionais sejam efetuadas pelo agente intermediário (Martín & Lopez, 2007). Esta opção é a mais económica em termos financeiros, a empresa tem baixo investimento inicial, mas também em investimentos humanos e de conhecimento necessário para a executar (Root, 1994). Em contrapartida é a que aporta menos proveito relativamente a ganhos financeiros e de experiência ou know-how internacional (Viana & Hortinha, 2005).

A exportação direta, por seu lado, ocorre quando não existe intermediário, ou seja, é a empresa que tem contacto direto e ativo com o cliente, através do departamento de vendas (Nunes & Steinbruch, 2019). Segundo Johanson e Vahlne (1990) as empresas muitas vezes iniciam o seu processo pela exportação indireta, mas com o passar do tempo e à medida que ganham confiança e conhecimento do mercado enveredam pela exportação direta. Em comparação com a exportação indireta, esta tem um custo inicial superior, logo o seu risco também é maior, porém, existem mais ganhos indiretos sendo mais fácil de obter informações acerca do mercado e também à cerca dos clientes, podendo assim prestar um serviço de maior proximidade e obter um melhor feedback dos mesmos (Root, 1994). A outra vantagem é que a empresa como está mais envolvida no processo tem mais controlo, e pode implementar a sua própria estratégia, nomeadamente definir preços, canais de distribuição e marketing (Viana & Hortinha, 2005).

### *1.7.2. Acordos Contratuais*

Estes acordos ocorrem quando a empresa assina um contrato, daí o nome, onde cedem algumas competências a um terceiro. Isto significa que deixa de ter controlo total sobre o seu processo de internacionalização (Nunes & Steinbruch, 2019). As formas mais conhecidas de acordos contratuais são o franchising e o licenciamento, contudo é também abordado neste subcapítulo as *joint ventures* e as alianças estratégicas.

As alianças estratégicas surgem quando duas ou mais empresas realizam um contrato que lhes permite trabalhar em conjunto, cooperando para atingir determinados objetivos no mesmo mercado (Porter, 1991). A aliança estratégica é utilizada quando não se tem todos os recursos necessários para entrar num determinado mercado, quando se quer investir menos para que o risco seja repartido entre os vários intervenientes, ou quando a empresa aliada tem competências que possam complementar o processo de internacionalização (Kotabe & Helsen, 2000).

Apesar de aqui colocar joint ventures como um modo de entrada separado alguns autores consideram que as joint ventures são também uma aliança estratégica, pois as suas características são muito similares (Nunes & Steinbruch, 2019).

Assim Nunes e Steinbruch (2019) definem as joint ventures como um modo de cooperação entre empresas diferentes que têm um projeto em comum, mas que têm um período fixo para a sua realização, e como acontece em todas as alianças os riscos são compartilhados. Por esta definição conseguimos perceber que o fator distintivo em relação às alianças estratégicas é realmente o facto de ter um determinado período para cumprir os objetivos. As empresas constituintes de uma *joint venture* mantêm a sua independência para procurar outras oportunidades, este modo de entrada é contratualizado, assim como referido anteriormente é enquadrado num período.

O licenciamento ocorre quando a empresa “mãe”, cede algum tipo de propriedade a terceiros, esta propriedade pode ser um recurso, uma patente, algum tipo de desenvolvimento tecnológico ou qualquer tipo de informação ou conhecimento comercial (Nunes & Steinbruch, 2019). Segundo os mesmos autores após adquirir estes direitos a empresa pode produzir e comercializar qualquer produto, dependendo claro do contrato e das cedências realizadas, no país estrangeiro, sendo que a empresa estrangeira paga royalties pelos produtos vendidos.

Esta forma de internacionalização tem pouco risco para a empresa “mãe”, pois não tem quaisquer custos de entrada. Em contrapartida o ganho também é reduzido ficando apenas com os royalties, ou seja, uma percentagem dos lucros que tende a não ser muito elevada (Lin & Ho, 2018)

O franchising é um acordo que permite que a empresa estrangeira use o nome e receba assistência na criação e implementação do franchising, e utilize outras valências como uso de capacidades administrativas e de marketing, e ocorrendo também um pagamento de royalties. Os principais benefícios deste modo de entrada são a possibilidade de o processo de internacionalização ser efetuado de uma forma rápida, potenciando um crescimento nestes mercados, tirando proveito de uma imagem e processos de marketing e operacionais já consolidados da empresa “mãe” (Root, 1994).

### *1.7.3. Investimento Direto Estrangeiro*

Para Fritsch e Franco (1988) investimento direto estrangeiro é um investimento de maior risco, pois existe transferência de poder e de operações para o estrangeiro, assim a empresa quando se internacionaliza, deixa de estar dependente do país de origem e da

empresa “mãe”, torna-se quase completamente independente. Segundo Nunes e Steinbruch (2019) existem quatro principais formas de efetuar o investimento estrangeiro: criação de subsidiárias, através de fusões, aquisições ou através de operações de *greenfield*.

As subsidiárias exigem um maior investimento por parte da empresa, tanto de capital como de trabalho (Nunes & Steinbruch, 2019). As subsidiárias são criadas muitas vezes quando se pretende delegar trabalho, ou seja, a empresa “mãe” apesar de ter controlo sobre a subsidiária pretende que esta seja até um certo grau independente, tendo responsabilidades de elaboração estratégica e operacional (Kotabe & Helsen, 2000). As subsidiárias recebem apoio inicial como ocorre no franchising. Dentro das aquisições existem duas formas de criação das mesmas através de aquisição ou com operações *greenfield* (Kotabe & Helsen, 2000).

As aquisições ocorrem quando uma empresa obtém controlo sobre outra, através de compra de capital ou ações, isto permite uma entrada rápida pois existe pouco tempo de espera, com as aquisições não se obtém somente as infraestruturas, mas também o capital intelectual e conhecimento do novo mercado (Nunes & Steinbruch, 2019). Também existem inconvenientes, como por exemplo o elevado custo, principalmente se o objetivo em causa for adquirir uma empresa já consolidada no mercado (Paul & Feliciano-Cestero, 2020).

*Greenfield* ocorre quando a empresa inicia uma operação do zero, ou seja, desde o início (Nunes & Steinbruch, 2019). As principais vantagens em optar por este processo é a possibilidade de criar uma subsidiária à imagem do que se pretende, ou seja, existe mais flexibilidade tanto do layout das infraestruturas, do processo de logístico e até de recursos humanos (Kotabe & Helsen, 2000). Em contrapartida existe, tal como na aquisição, um grande investimento de capital, mas também de tempo (Paul & Feliciano-Cestero, 2020).

Por fim as fusões, ou seja, a junção de duas empresas numa só. Normalmente ocorre com empresas de similar dimensão, estas desaparecem e a nova empresa resultante tem uma maior capacidade de recursos humanos materiais e de capital (Matias & Pasin, 2001). Este modo de entrada é caracterizado pela necessidade de adequar as capacidades da empresa aos mercados internacionais cada vez mais competitivos (Matias & Pasin, 2001).

## 1.8. O empreendedorismo e a inovação na internacionalização

Para finalizar este capítulo, é necessário perceber em que medida o empreendedorismo e a inovação são essenciais no processo de internacionalização.

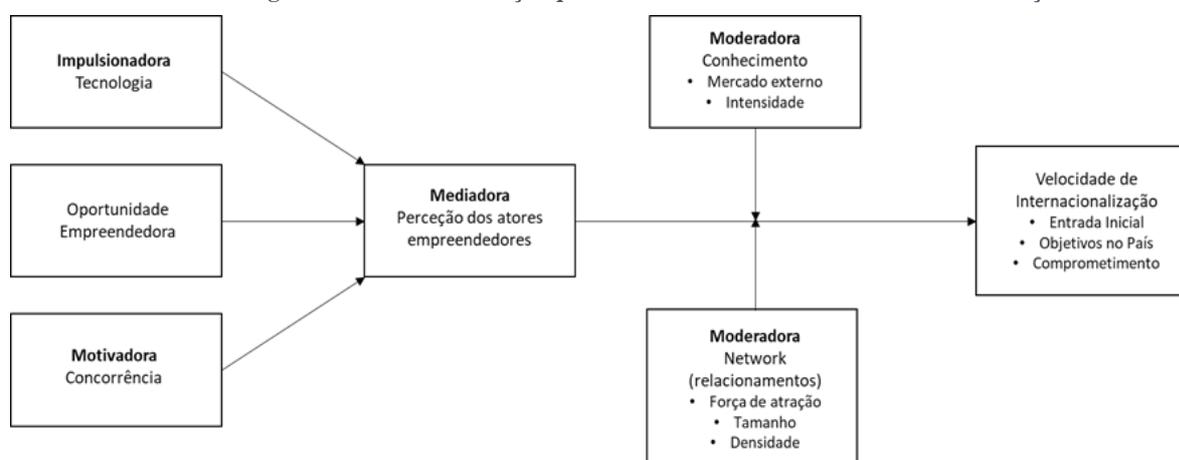
Assim empreendedorismo internacional é definido como sendo uma combinação de comportamento inovador, proativo e de tomada de decisões arriscadas que se estende para

lá das barreiras nacionais, com o objetivo de criar valor para a empresa (Oviatt & McDougall, 2000). Daqui depreende-se que a inovação é parte integrante do empreendedorismo, será então primeiramente abordado o empreendedorismo e em seguida a inovação.

Os mesmos autores (Oviatt & McDougall, 2005) mais tarde redefiniram este conceito de forma a incluir alguns conceitos que para estes são essenciais, assim o empreendedorismo internacional: 1) deve centrar-se nas oportunidades, 2) permitir a formação de novas organizações; 3) permitir o empreendedorismo empresarial, 4) descartar a discussão de dimensões das orientações empresariais e 5) destacar o facto de serem executadas internacionalmente. Tendo tudo isto em conta a definição mais recente é que o empreendedorismo internacional é a descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades – para lá das fronteiras nacionais - para criar bens e serviços.

A velocidade a que as empresas se internacionalizam, está relacionada com alguns fatores essenciais (figura 13). Assim o empreendedor tem de agir conforme alguns inputs externos, o pensamento dos gestores e o próprio setor de modo a definir esta velocidade.

Figura 13: Modelo de Forças que influencia a velocidade de internacionalização



Fonte: Adaptado de Oviatt e McDougall (2005, p.541)

Inicialmente, existe uma oportunidade empreendedora que dá início ao processo. A força impulsionadora, facilita a velocidade do processo, devido às reduções de custos ligados à tecnologia nomeadamente de comunicação, transporte e processos. O facto de a concorrência ser grande incentiva a empresa a investir neste processo. A força mediadora é centrada no próprio empreendedor e nas suas características e competências, principalmente na forma como interpreta a força impulsionadora e motivadora, se isto cria no próprio um sentido de urgência, ou de cautela tendo em conta os riscos do processo. As forças moderadoras têm que ver com o conhecimento e informação que a empresa possui e com as

suas redes de relacionamentos. O conjunto destas forças levará a que o processo de internacionalização seja mais rápido, ou não. Para empresas *born global* é importante desde o início da empresa exista um elevado conhecimento internacional, assim como relacionamento com outros atores.

A inovação é um fator determinante para o sucesso de qualquer empresa, é através da inovação que uma empresa consegue obter vantagens competitivas e em consequência de lucro (Carvalho *et al.*, 2011). Assim a inovação é o fator determinante entre o sucesso ou não de uma empresa, isto é verdade para empresas que operam somente no mercado doméstico, mas também internacionalizadas (Carvalho *et al.*, 2011). A inovação é um processo contínuo, pois, as inovações passadas vão servir de base para as futuras. O conhecimento está na base desta evolução, outro fator determinante é a cooperação quer dentro da empresa quer com o ambiente externo (Tavassoli & Karlsson, 2015). Segundo a OCDE (2005) inovação é a criação de um novo ou a significativa melhoria de produto, serviço, processo na empresa, das operações de marketing ou organizacionais tanto na empresa como no seu ambiente circundante. Esta melhoria pode ter diversos benefícios tais como: 1) o aumento de procura dos serviços ou produtos, introduzindo-os em novos mercados; 2) a redução de custos tanto dos produtos como dos processos; 3) o aumento de qualidade; (4) nova política de preços e, finalmente, como vimos anteriormente, 5) a geração de conhecimento, que por sua vez facilita o processo de inovação (Saridakis *et al.*, 2019).

Em conclusão, a inovação é relevante para a internacionalização na medida em que é importante para o mercado interno, gerando vantagens competitivas.

### III. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

#### 1. O caso da Enging

No processo de integração do estagiário na Enging tornou-se claro numa fase preliminar que a internacionalização era um tema fundamental na Enging e que o COVID-19 veio alterar completamente a estratégia prevista, tendo assim a empresa de se adaptar de forma muito rápida aos constrangimentos provocados pela pandemia.

A informação para a realização deste capítulo do trabalho surgiu de vários modos:

1. Através de conversas informais, ou em reuniões, onde o intuito não era discutir este tema, mas algum interesse da parte do estagiário por esta temática fez com que o mesmo fosse ficando com algumas ideias que gostaria de desenvolver e aprofundar.
2. Leitura de alguns materiais informativos providenciados pela Enging, principalmente os seus relatórios de gestão (Enging, 2019, 2020 e 2021).
3. Respostas a uma entrevista pelo CEO (Apêndice 1), fundamentado na revisão de literatura que permitiu a maturação de ideias.
4. Entrevistas semiestruturadas que se revelaram de extrema importância, pois permitia conciliar as diferentes agendas e recolher informação valiosa, lançando as fundações para a realização deste relatório.

Inicialmente neste capítulo, irá ser abordada e discutida a questão da Enging poder ser considerada uma empresa *born global*. Depois, numa segunda parte, irá ser apresentado o processo da Enging desde as suas motivações, as barreiras encontradas principalmente o COVID-19, a escolha dos países tendo em conta a distância institucional, o seu processo de internacionalização, o seu modo de entrada e a inovação como fator determinante. A segunda parte do capítulo irá fazer a ponte entre a informação apresentada acerca da Enging e a revisão de literatura feita previamente.

##### 1.1. A estratégia de internacionalização da Enging

Depois do estágio efetuado considera-se que a Enging é de facto uma empresa *born global*, pois no momento da sua criação a internacionalização já era não só um objetivo, mas segundo a entrevista realizada ao CEO (Apêndice 1), “um objetivo fundamental fazendo parte da sua *core strategy*”. Esta PME apresenta ainda outro requisito para ser global - o facto dos seus produtos puderem ser comercializados e exportados para várias zonas do globo. Comercializando dispositivos preditivos tendo por base energia elétrica, a Enging

possui produtos que fazem sentido em todos os países desenvolvidos ou mesmo em desenvolvimento, sendo o único requisito para poder receber estes produtos a utilização de motores elétricos. Estes produtos sendo únicos, de difícil replicação e de fácil aplicação, apresentam um potencial tremendo.

A Enging efetuou a sua primeira exportação pouco mais de um ano após a sua criação (Apêndice 1), o que prova que realmente a sua estratégia estava delineada tendo em vista uma rápida internacionalização.

Esta empresa atingiu o seu máximo de exportações em 2019, representando 50% da sua produção total - valor que decresceu, mas, tendo em conta a realidade atual, este valor deverá voltar a ser atingido e ultrapassado num futuro próximo. Com efeito, a Enging, segundo o seu CEO (Apêndice 1) vende para todos os cantos do globo, nomeadamente para “Espanha, Rússia, México, Índia, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido, Suíça, Alemanha, Brasil, Hong Kong, Itália, Áustria, entre outros”. O seu volume de vendas para fora do território nacional distribui-se de forma quase idêntica entre os países europeus e de outros continentes, sendo que do total destas vendas cerca de 51% é efetuado para a União Europeia e os restantes 49% para os restantes continentes.

## 1.2. Motivações e o início do processo de internacionalização

Antes de iniciar o seu processo de internacionalização, é relevante perceber as motivações que tornaram a exportação um objetivo fundamental na estratégia da empresa.

Começando pelas motivações pró-ativas, para a Enging, de acordo com a descrição da sua atividade efetuada no capítulo 1 e análise da evidência empírica (Apêndice 1), podem-se identificar como principais: 1) as vantagens de lucro, 2) o facto de possuírem produtos únicos, 3) a vantagem tecnológica inerente aos seus produtos e, por último, 4) a economia da escala. Com estas motivações, e através da informação recolhida na reunião de dia 30 de março com o responsável do departamento de logística e compras, pode ser verificar-se que a Enging desde a sua criação tinha um grande potencial para a internacionalização, como vimos anteriormente, ao possuírem uma vantagem competitiva tecnológica, como as suas patentes desenvolvidas internamente, e “tanto o seu software como *hardware* são singulares no mercado”. Este capital intelectual da empresa é muito importante pois é o seu principal fator diferenciador para os poucos concorrentes que tem no mercado. Este capital intelectual permitiu desenvolver um produto com alguns elementos diferenciadores como o facto de os produtos não serem invasivos, serem de rápida instalação e com a possibilidade de obter um feedback instantâneo através do uso das plataformas on-line. A possibilidade da Enging

produzir mais diminui os preços dos produtos. A principal poupança liga-se às encomendas que podem ser feitas em maior quantidade, isto também aumenta a velocidade de produção. Esta economia de escala não pode ser esquecida quando se fala na internacionalização. Assim, a possibilidade de angariar mais clientes e poder tirar benefício em termos da redução dos custos de produção não pode ser negligenciada sendo assim uma vantagem que aumenta indiretamente os lucros. Por fim, as vantagens de lucro foram sem dúvida uma das principais motivações para a internacionalização. Principalmente, porque ao haver a possibilidade de estipular preços mais elevados a clientes de países economicamente mais desenvolvidos, com poder de compra mais elevado, aumentam-se claramente as margens de lucro. A motivação financeira ganha assim maior evidência nas motivações que partem do interior da empresa. Em segundo plano, mas também com relevância, a internacionalização foi impelida pelo facto da Enging trabalhar com produtos únicos potenciados pela capacidade tecnológica e inovadora da companhia.

Em relação às motivações reativas, podem ser referidas duas: as pressões competitivas e a saturação do mercado doméstico. As duas interligam-se de alguma maneira, pois obrigaram a Enging a reagir para se manter relevante no mercado. O mercado doméstico, no caso português, é muito limitado. Da reunião de 5 de maio, com a diretora financeira da Enging foi recolhida informação que afirma que o mercado energético é dominado apenas por uma empresa, existindo muitas pequenas empresas e microempresas energéticas e industriais que podem beneficiar dos produtos da Enging, mas que “correspondem a obras que nunca trazem um rendimento similar às obras nas grandes empresas”. A esta saturação, associam-se ainda: as pressões competitivas. “Os competidores internacionais já se movimentavam no mercado externo e se a Enging também não entrasse nestes mercados arriscava-se a perder os negócios com os principais players energéticos”, isto iria causar muito mais dificuldade se no futuro a empresa quisesse entrar nestes mercados onde nesse momento poderia haver concorrentes já estabelecidos.

O principal agente que precipitou a Enging à sua entrada em força no mercado externo foi a participação na *Free Electrons* (Apêndice 1). Este é um programa ligado às *start-ups* energéticas, neste caso do setor elétrico, a nível mundial. Este programa testou exaustivamente os produtos da Enging, sendo que os produtos testaram de forma positiva. Assim, segundo a diretora financeira da Enging na reunião de 3 de junho, a mesma ao participar de forma tão meritosa num programa tão credenciado ganhou a confiança de todos os *players* internacionais. Também foi extremamente importante na “criação de ligações com potenciais clientes e parceiros de negócios”. Portanto a criação de confiança e o

*networking* realizado neste programa abriu as portas para os negócios internacionais da Enging.

### 1.3. Barreiras à internacionalização

Na entrevista realizada (Apêndice 1), o CEO identificou como principal dificuldade interna a falta de informação. Apesar de vivermos numa sociedade altamente conectada e globalizada, a obtenção de informações específicas acerca de um mercado externo, como a identificação, seleção e contacto com o mesmo, pode-se tornar mais difícil que o esperado. Este processo é demorado e trabalhoso pois exige uma análise de *benchmarking*, nomeadamente na seleção do mercado.

As dificuldades externas ligam-se de alguma forma com a interna, pois, estão relacionadas com a obtenção e tratamento de informação. De acordo com o CEO, as dificuldades externas estão relacionadas com a dificuldade obtenção de informações e preenchimento de documentos que, por vezes, se multiplicam em informação repetida, mas que são exigidos em todos os negócios para que estes estejam de acordo com a lei em vigor num determinado país. Por vezes, este processo torna-se exasperante porque é necessário esclarecer dúvidas, que surgem naturalmente, e a distância dificulta este processo. "Todas estas barreiras são exacerbadas quando os negócios são feitos fora da União Europeia, as diferenças legais relativamente a Portugal são maiores e as leis aduaneiras também dificultam o processo" (Reunião de 3 junho, responsável departamento financeiro). Mas o maior inibidor, quando se negocia fora da União Europeia, é o risco monetário, ou seja, o facto de se negociar com um país que transaciona numa moeda diferente, implicando um risco da taxa de câmbio que deve ser acautelado, principalmente quando a moeda estrangeira é muito volátil. Quando tal acontece normalmente as empresas acordam entre si uma moeda segura para fazer a transação, com frequência é usado o Dólar ou o Euro (Reunião de 3 junho, responsável departamento financeiro).

Para além destas barreiras mais convencionais, recentemente, a maior barreira que a empresa encontrou neste processo foi a pandemia de COVID-19, foi um facto tão importante neste processo que o será abordado em seguida de forma mais objetiva.

#### *O impacto do COVID-19*

Como demonstrado nos indicadores do capítulo 1, a pandemia atrasou de forma muito acentuada o processo de internacionalização da Enging, levando-a mesmo a alterar o

seu "rumo" e mudar de estratégia de forma a se manter competitiva, mesmo com as dificuldades trazidas pela emergência sanitária, principalmente pelo confinamento.

Como referido na apresentação da empresa, e verificado presencialmente no dia 30 de março, o facto de as instalações da empresa serem *open space*, onde a parte mais cooperativa e administrativa da empresa está em contacto direto com a parte mais operacional e de produção, levou a que qualquer infeção contraída pelos colaboradores tivesse o potencial de encerrar toda a companhia. Assim, tiveram de ser tomadas medidas, para prevenir tal situação, sendo que o pessoal não essencial na produção desenvolveu a maioria do seu trabalho em regime remoto. Claro que houve um processo de ajuste que levou à diminuição da produtividade e que demorou algum tempo até estar a funcionar de forma eficiente. Como todas as operações da empresa, o processo de internacionalização foi afetado por esta situação, os sucessivos confinamentos gerais também retiraram à Enging, como a muitas empresas, meses de produção o que agravou ainda mais a situação.

O comércio externo foi a área que mais sofreu, pois como é de conhecimento geral a circulação de pessoas entre países esteve condicionada. Alguns dos negócios envolviam a montagem, manutenção e testes dos produtos no local, com o impedimento de circulação interna e, principalmente externa, algumas destas tarefas tiveram de ser adiadas ou mesmo canceladas. Até o envio de produtos sofreu bastante, isto deveu-se à procura acentuada de serviços de transporte internacionais, esta procura levou também ao aumento de preços dos transportes. Nesse período incerto “o objetivo primário, em vez de ser o crescimento que se vinha a denotar, foi a manutenção, de tanto quanto possível, dos clientes antigos” (Reunião 3 junho, responsável departamento financeiro).

Uma das consequências mais gravosas da pandemia foi o desequilíbrio das contas, pois a empresa continuou a ter os mesmos gastos que tinha anteriormente, nomeadamente os gastos fixos, com as correspondentes despesas; tendo em contrapartida visto diminuir os seus rendimentos com o conseqüente decréscimo das receitas. Assim, teve de existir um “grande esforço e capacidade financeira acrescida para poder continuar a cumprir os compromissos atempadamente e manter a equipa de trabalhadores completa e apta a funcionar nos meses que se seguiram ao confinamento” (Reunião 3 junho, responsável departamento financeiro).

Neste contexto pandémico, a empresa perdeu alguns clientes devido à sua situação financeira débil que não lhes permitia manter os serviços prestados pela Enging, e outros por falta de capacidade da própria Enging em cumprir os prazos de entrega dos produtos aos

clientes. Isto deveu-se a vários fatores, mas o mais relevante foi a impossibilidade de viajar para instalar e/ou fazer a manutenção dos seus produtos.

Segundo o CEO da Enging, na reunião de 21 de julho, o que tornava este processo ainda mais complicado era a incerteza. Por muito planeamento que houvesse para combater os danos sofridos, era impossível planear quando as circunstâncias e as regras sanitárias mudavam frequentemente. Por exemplo, como referido na mesma reunião, “as fronteiras poderiam estar abertas e fechar sem aviso prévio ou, de repente, era imposto um novo confinamento”. A empresa estava habituada a funcionar com um planeamento a curto prazo (com revisões e ajustamentos mensais), de acordo com a longevidade dos projetos em carteira, mas teve de se adaptar e passar a funcionar com um planeamento semanal ou até diário. Neste sentido, teve de haver um processo de adaptação que provocou alguma conturbação adicional e tornou, temporariamente, a situação ainda mais precária, como afirmado na reunião de dia 30 de março.

De forma resiliente, a empresa focou-se mais no mercado interno para manter alguma produção. De acordo com a reunião de 30 de março com a responsável do departamento de logística e compras “era mais fácil prever a instalação de produtos a 50 quilómetros, que demora entre 1 e 2 dias, do que uma instalação a milhares de quilómetros que envolve todo um processo que pode demorar até semanas a estar concluído”. Também o transporte dos produtos, que são bastante grandes e pesados, esteve dificultado devido ao congestionamento dos serviços de entregas e transportes.

Concentrando-se no mercado nacional a Enging conseguiu produzir o suficiente para “sobreviver” aos anos de 2020 e 2021, sendo que após a passagem pelo período mais complicado (2020) a empresa relançou o seu processo de exportação, voltando a investir na internacionalização e tentando atingir os objetivos pré-pandémicos.

#### 1.4. Início da Internacionalização: Espanha

De acordo com a entrevista realizada ao CEO da Enging (Apêndice 1), as dimensões determinantes aquando da escolha do país para a sua primeira internacionalização, foram a Económica e a Geográfica. Assim, a empresa valorizou mais a similaridade do desenvolvimento económico e das características macroeconómicas, como os rendimentos, inflação e a balança comercial. Igualmente relevante foi a proximidade geográfica, pois as vendas envolvem muitas vezes a deslocação de alguns colaboradores para efetuar a instalação e calibração dos produtos nessas empresas. Por isso, se existir uma proximidade geográfica adequada os colaboradores poderiam fazer a viagem com os

veículos da empresa levando com eles os produtos, poupando assim o custo de envio dos mesmos.

Logo, o primeiro país para onde a Enging exportou foi a Espanha (entrevista realizada - Apêndice 1), dificilmente se encontrava outro país que se enquadrasse melhor nas duas dimensões designadas pela Enging como principais. Quanto à dimensão económica o facto de ambos os países possuírem como moeda o euro e terem PIB similares, ou seja uma capacidade de compra parecidas dentro do panorama europeu foi determinante, pois isto facilitou a elaboração de orçamentos ajustados.

Desde essa primeira internacionalização, a Enging tem vindo a se expandir, sendo que atualmente tem negócios com os mais diversos países em vários continentes, como observado anteriormente na estratégia de internacionalização da Enging

### 1.5. O Processo de entrada

Este processo na Enging, segundo a responsável do departamento financeiro na reunião de 3 de junho, começou pela exploração do mercado interno, posteriormente existiu a obtenção de informações sobre o mercado externo. Em seguida, a empresa efetuou a entrada nesse mercado, de acordo com alguns princípios preconizados na distância cultural. Essa entrada não envolveu um investimento muito relevante dado que o modo como operavam era similar ao usado domesticamente, “a diferença estava somente nos quilómetros feitos para chegar à obra” (Reunião 3 junho, responsável departamento financeiro). A Enging foi ganhando conhecimento e ao mesmo tempo desenvolvendo as suas capacidades, para pôr em prática este crescimento também foi necessário um maior investimento financeiro. Por fim, a Enging conseguiu investir os seus recursos de acordo com as oportunidades fazendo negócios um pouco por todo o mundo.

Nesta parte também é necessário destacar o papel do principal agente que deu início ao processo da Enging - a participação num programa internacional, *Free Electrons*, que consolidou a reputação da Enging, permitiu também conhecer e criar relações e ligações com outras empresas internacionais.

### 1.6. Modo de entrada

A escolha da Enging pela exportação direta, como modo de entrada, de acordo com a entrevista realizada (Apêndice 1), é justificada pela vontade de manter toda a propriedade intelectual, ou seja, não querer ceder patentes. Outro motivo é que assim a Enging consegue ter um apoio ao cliente mais personalizado, com um departamento de vendas situado em

Portugal onde consegue acompanhar as exigências dos clientes internacionais de mais perto. Enquanto o crescimento o permitir, a Enging pretende manter todos estes serviços centralizados.

O processo de negociação e venda de produtos é muito simples, e como relatado na reunião de receção do estagiário, reunião de 14 de fevereiro com o responsável do departamento comercial, e na entrevista (Apêndice 1), está ao cargo do departamento comercial. Ainda segundo os mesmos, este processo pode ocorrer de duas maneiras, “a empresa pode ser contactada por possíveis clientes” a inquirir acerca dos produtos e serviços, ou “os responsáveis do departamento de vendas abordam possíveis clientes” e sugerem reuniões para apresentação dos produtos. O passo seguinte é similar, uma reunião onde os vendedores da Enging explicam os produtos e todo o processo associado às soluções comercializadas. Estas reuniões podem-se repetir até o cliente estar completamente esclarecido. A Enging normalmente também dá exemplo de alguns casos de sucesso e da forma como foram feitos esses negócios. Para concretizar o negócio é proposto um orçamento de acordo com a escolha dos produtos e serviços que os clientes pretendem.

### 1.7. Inovação no processo de Internacionalização

A inovação é um fator que diferencia a empresa inicialmente no mercado interno, e mais tarde no mercado externo. Por vezes, as vantagens competitivas que uma empresa desenvolve, para se evidenciar no mercado nacional, não se traduz no mercado externo. Mas, a Enging como desde o início que queria criar um produto inovador a nível mundial, não teve este problema.

A capacidade de *networking* é uma das maiores virtudes da Enging, sendo este um fator acelerador e facilitador do processo. Como já foi referido, a participação no programa *Free Electrons* foi o “catalisador” de todo o processo, mas também o “combustível” que permitiu durante os primeiros tempos fazer as ligações e iniciar negócio com uma grande rapidez.

A Enging, segundo a responsável do departamento financeiro na reunião de 5 de maio, obteve sucesso nos dois mercados (interno e externo). A empresa também se destaca pelos seus produtos serem conhecidos dentro da indústria como sendo altamente fiáveis, de simples utilização e de fácil aplicação e manutenção.

Para terminar a avaliação do processo de internacionalização da Enging, é interessante recordar o salto que existiu em exportações entre o ano de 2017 (9% do volume total de vendas) para 2018 (47%). Segundo o CEO na entrevista (Apêndice 1), isto em grande

medida esteve relacionado não só a um período de consolidação da marca nos mercados internacionais, mas também a um processo contínuo de inovação. O fator da inovação teve um peso importante nesta subida pois as soluções vendidas são bastantes personalizadas e é difícil encontrar duas similares. Assim, para dar resposta ao crescimento da procura “a empresa teve de investir na inovação, na criação de novos tipos de soluções” (Reunião 21 junho, CEO). Neste contexto, a Enging saiu reforçada, principalmente o seu departamento de inovação que se tornou mais robusto para enfrentar os desafios futuros.

## 2. Discussão do caso Enging

### 2.1. A estratégia de internacionalização da Enging

Apesar de não preencher todos os critérios de uma empresa *born global*, como: (1) “80% das vendas são internacionais” Chetty e Campbell-Hunt (2004), (2) “fazer mais de 50% das suas vendas fora do seu continente” Luostarinen e Gabrielsson (2006), ou (3) “mais de 25% de vendas fora do continente de origem” Servais *et al.* (2007), pois este último valor atualmente na Enging é 18% (entrevista – Apêndice 1), a Enging é realmente uma empresa *born global*. Afirma-se isto porque se consideram as condições definidas por Gabrielsson *et al.* (2008) mais importante que os critérios aritméticos referidos. Gabrielsson *et al.* (2008) destaca como *born global* uma empresa que desde a sua criação tem como objetivo estratégico essencial a internacionalização e exploração de outros mercados – características intrínsecas à Enging.

### 2.2. Motivações e o início do processo de internacionalização

De acordo com o abordado na revisão da literatura e na classificação de Czinkota *et al.* (2004) as motivações podem ser divididas em dois grupos distintos: as pró-ativas e reativas; sendo as motivações da Enging perfeitamente enquadradas em ambos os grupos.

Repare-se que, quanto às motivações mistas propostas por Brito e Lorga (1999), para a Enging estas não estão ligadas à motivação, mas são utilizadas como critérios na escolha do país para onde concretizar a internacionalização. Pois, nessa escolha, como já foi referido, a proximidade geográfica, cultural e até linguística podem ter um peso decisivo. Mas este tema é abordado mais em pormenor no subcapítulo relacionado com o início da internacionalização.

Quanto ao principal agente de mudança, Czinkota *et al.* (2004) caracteriza-o como podendo ser interno ou externo à empresa. Contudo, apesar de no caso da Enging identificarmos como um agente de mudança externo – a influência preponderante do

*networking* efetuado com a *Free Electrons* - este agente não se enquadra em nenhuma das hipóteses apresentadas pelos referidos autores.

### 2.3. Barreiras à internacionalização

Como foi demonstrado anteriormente na revisão de literatura, de acordo com Braitto *et al.* (2021), a barreira à entrada de uma empresa num novo mercado pode-se dividir em duas vertentes, interna e externa. Os mesmos autores fazem ainda uma segunda divisão entre as dificuldades que as empresas encontram na primeira internacionalização e nas seguintes. Para a Enging esta segunda divisão não faz muito sentido, pois cada vez que tenta entrar num novo mercado as dificuldades que se sentem são as mesmas, é sempre como se fosse a primeira vez, os mercados raramente têm a ver um com outro em termos de aspetos burocráticas e de processos, mesmo que posteriormente se chegue à conclusão que são semelhantes exige todo um investimento prévio na pesquisa do enquadramento legal que permita chegar a essa conclusão. Contudo, esta dificuldade na obtenção de informação pode ser colmatada com recurso a várias organizações que oferecem apoio, ou serviços de consultoria. Entre outras destacam-se: a Associação Nacional de Pequenas e Médias Empresas, a Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, a Associação Empresarial de Portugal, mas a mais relevante neste campo será a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, pois esta é especializada somente na exportação. A AICEP acompanha as empresas em todo o processo: 1º) diagnóstico, 2º) seleção mercados, 3º) plano de ação e 4º) entrada no mercado (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, 2022). Com este acompanhamento e serviço especializado, as barreiras à entrada como a obtenção de informação podem ser reduzidas de forma significativa e, assim, a empresa pode ter mais confiança no processo que está a desenvolver.

De ressaltar que, quanto às barreiras internas, a Enging não sente a dificuldade comum à maior parte das PME que se internacionalizam - as barreiras financeiras. Isto pode ser explicado pelo facto de a empresa ter sido criada *a priori* com uma estrutura financeira robusta que contemplava a possibilidade de futuros investimentos na internacionalização. Assim, o fator financeiro pode ser planeado desde a criação da empresa.

### 2.4. Início da Internacionalização: Espanha

Optou-se por trabalhar a distância institucional para enquadrar o caso da Enging em detrimento das outras distâncias observadas na revisão da literatura, pois esta é a mais completa, englobando as outras num só modelo. Recordando as 9 dimensões da distância

institucional (Berry *et al.*, 2010): económica, financeira, política, administrativa, cultural, demográfica, conhecimento, conectividade e geográfica; verificou-se que a Enging seguiu esta abordagem ao definir como distâncias mais relevantes a económica e a geográfica, para a escolha do primeiro mercado externo (fora do território nacional).

Quanto à dimensão económica, a forma mais clara de avaliação é o Produto Interno Bruto, assim segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (2022), o PIB per capita de 2021 em Portugal foi de 35 914 dólares e em Espanha foi de 40 775 dólares, apesar de ainda haver uma diferença dentro do espectro da OCDE encontram-se bastante próximos. A distância económica deve também avaliar a balança comercial, ou seja, as importações e exportações dos países, segundo o *Observatory of Economic Complexity* (2020a, 2020b), em 2020 são de 7 020 dólares *per capita* de importações e 8 730 dólares de exportações para Portugal, sendo que relativamente à Espanha os dados correspondentes são de 6 300 dólares e 6 660 dólares, respetivamente. Apesar de alguma divergência estes valores continuam a não ser muito distantes. Também é possível denotar que, apesar de não terem sido tidas em consideração, as restantes dimensões também aproximam Portugal de Espanha, à exceção do aspeto administrativo. Neste âmbito, outros países poderiam ter sido considerados por serem mais similares ao nosso, como, por exemplo, os membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. Mas sendo a distância geográfica tão relevante, estes países foram rapidamente descartados. Porém a Enging, recentemente, já iniciou negócios com o Brasil.

De ressaltar ainda o conceito das distâncias, quanto menor esta for, mais similar o país avaliado é do doméstico, logo menos risco existirá na internacionalização, o que foi corroborado pela estratégia de internacionalização da Enging, ao iniciar pela sua introdução no mercado espanhol. Seguindo esta linha de pensamento, as empresas em primeiro lugar entram em mercados mais similares e só depois se aventuram para outros mais distantes, ou seja, diferentes do doméstico.

## 2.5. O Processo de entrada

Para a avaliação do processo de entrada não foi usado o modelo proposto por Wiedersheim-Paul (1975) que é utilizado no modelo Uppsala. Este descreve as fases de acordo com o modo de exportação (direta; através de um intermediário; subsidiárias e estabelecimento do processo de fabrico no país estrangeiro). Ao invés, foi utilizado o ponto de vista de Cavusgil (1980) que se enquadra melhor no caso da Enging. Com efeito, a

empresa em estudo seguiu os 5 passos do modelo de Cavusgil quase passo por passo, assim o seu modo de entrada foi muito similar ao descrito pelo autor.

A teoria de redes tem um papel fundamental tanto no processo de evolução do modelo de Uppsala, como no desenvolvimento do processo de internacionalização da Enging.

Falando do modelo de Uppsala em si, nomeadamente da versão revista (Johanson e Vahlne, 2017) esta conseguiu descrever na perfeição o processo da Enging. Ou seja, o primeiro passo foi o compromisso, perceber para onde queriam ir e de que maneira, com que investimento, considerando também nesta etapa o conhecimento adquirido em outros mercados, tanto interno como em experiências anteriores de internacionalização. A segunda fase é a operacionalização, ou seja, pôr em prática o que foi planeado na primeira fase. Em seguida é avaliada a forma como está a decorrer o processo, se a empresa está a conseguir os resultados pretendidos, e de que forma esta conseguiu reagir e responder aos imprevistos que podem ocorrer em qualquer negócio internacional. Por fim, é feito uma espécie de balanço onde é analisada não só a forma como correu o negócio, mas também como a empresa interagiu com o ambiente onde este foi realizado. Ou seja, de que forma o mercado influenciou a empresa, como esta se posiciona no mercado e potenciais clientes que este primeiro negócio pode proporcionar.

## 2.6. Modo de entrada

A única forma de entrada que a Enging usa é a exportação direta, esta é caracterizada por exigir menos comprometimento tanto financeiro como de recursos, deste, tal como referido na literatura também é a que possui menos risco (Root, 1994).

Futuramente, quando o volume de negócios crescer e for preciso uma equipa especializada de apoio ao cliente em determinada região, a Enging poderá optar por uma exportação indireta. Nesta situação, a empresa perderia algum controlo do produto, ou seja, poderá perder controlo do marketing e da qualidade do próprio apoio ao cliente. Contudo, pode ganhar com a proximidade ao cliente uma redução dos gastos associados às deslocações que por vezes são necessárias para corrigir uma pequena avaria no produto. Outra forma de evolução seria, como referido na literatura, o licenciamento das patentes e deixar que a venda das soluções fosse feita por terceiros, sendo que a Enging em Portugal se poderia focar somente na plataforma de leitura de resultados e na inovação e desenvolvimento de novas soluções, que atualmente é uma das suas maiores mais-valias.

Apesar disto, num futuro imediato a Enging não prevê a mudança do modo de venda dos seus produtos, mantendo-se assim a exportação direta (Reunião 21 junho, CEO).

## 2.7. Inovação no processo

Do modelo de Oviatt e McDougall (2005) destaca-se um ponto que fez a diferença no caso da Enging, a força moderadora. A força moderadora das *networks*, segundo estes autores, é um dos fatores que vai ditar a velocidade do processo. No caso da Enging esta questão foi corroborada quando se verificou que a participação no programa *Free Electrons* foi sem dúvida um dinamizador de todo o processo permitindo que este se desenrolasse com grande rapidez.

## CONCLUSÃO

A realização do estágio superou as expectativas apesar de não ter sido exatamente como o que estava inicialmente planeado. A expectativa inicial era de ser realizado um maior volume de trabalho na área financeira, mas acabaram por serem realizados mais projetos direcionados para o controlo de gestão nos domínios da produção e logística. Apesar disso, com o tempo foram desenvolvidas competências na área do controlo de gestão na área financeira; tendo o estagiário sentido necessidade de realizar um curso em controlo de gestão na APEU-FEUC para aprofundar os conhecimentos, uma vez que não tinha frequentado esta unidade curricular no seu percurso académico. Foi uma área na qual nunca tinha sido equacionada desenvolver trabalho, mas pela qual foi desenvolvido um gosto especial.

Neste estágio a aprendizagem era contínua e os desafios também, o facto de o trabalho ser realizado à distância tornou a experiência mais enriquecedora. Este desafio partia essencialmente do facto de o estagiário ter de ser mais pró-ativo e desenvolver tarefas de forma mais autónoma. Algumas vezes, para realizar estas tarefas, o estagiário tinha de fazer pesquisas, o que implicava algum atraso no trabalho, mas era uma forma muito eficaz de desenvolver e assimilar conhecimentos. Quando o tema da internacionalização surgiu pela primeira vez também foi algo inesperado, mas após ser compreendida a relevância do mesmo para a empresa, associado ao contexto pandémico, ficou claro que seria um tema muito pertinente.

O apoio da orientadora e da supervisora também é algo de se destacar, pois foi essencial em todo este processo, que por vezes se tornou algo complicado, com desafios inesperados. Das principais dificuldades encontradas foi o facto de o estagiário ter entrado na vida profissional logo após o final do estágio e ter de realizar o relatório enquanto trabalhava. Mas ambas a orientadora e supervisora, assim como toda a empresa, apoiaram e estiveram disponíveis para esclarecer qualquer dúvida ou perguntas, que foram surgindo.

Este relatório conseguiu enquadrar as decisões tomadas pela Enging sobre o seu processo de internacionalização na revisão de literatura efetuada. Ficou perceptível que apesar de na Enging não existir ninguém com conhecimentos teóricos ou experiência na área da internacionalização, a intuição dos seus gestores foi ao encontro do preconizado pela literatura.

A descrição de todo o processo de internacionalização, com base na recolha de evidência empírica através de reuniões de trabalho, observação direta, análise documental e entrevista realizada ao CEO da empresa, permitiu uma reflexão das pessoas envolvidas sobre

todo o processo e um relato que reúne um conjunto de ferramentas que ajudarão a Enging a desenvolver de forma mais criteriosa o seu processo de internacionalização.

São de destacar dois aspetos: a distância institucional, que permite à empresa avaliar possíveis novos destinos de exportações e os modos de entrada em mercados externos. Estes são bastante relevantes para a empresa na medida em que lhes permite avaliar outro tipo de forma de exportações. Isto é relevante pois com o crescimento da empresa a exportação direta pode deixar de ser o modo mais proveitoso. Assim, a exportação indireta através de um intermediário parece ser o passo seguinte natural para a Enging, nomeadamente quando estão a trabalhar com clientes mais distantes e onde as viagens impliquem gastos adicionais. Isto também se torna relevante, pois estes intermediários possuem um maior conhecimento dos mercados e conseguem prestar um apoio ao cliente e manutenção dos produtos, mais rápido e eficiente, em caso de imprevistos.

É de evidenciar ainda que nos agentes de mudança para a internacionalização identificados na literatura (*v.g.*, Czinkota *et al.*, 2004) não é identificado o principal agente de mudança que impulsionou a internacionalização neste caso real da Enging. Estes autores na sua conceção não contemplam o agente de mudança da Enging o resultado do *networking* - a participação no programa *Free Electrons*.

Este relatório, para além de apresentar uma descrição minuciosa do processo de internacionalização da Enging, das suas dificuldades e das suas conquistas, pode servir ainda como um exemplo para outras PME portuguesas.

Como limitações evidencia-se: 1) o facto de 95% do trabalho ter sido realizado remotamente o que limitou a quantidade de reuniões e a consequente recolha de informações; 2) o facto de o COVID-19 ter sido um evento tão recente ainda não existirem dados que permitam fazer uma avaliação mais completa do impacto do mesmo na empresa e em outras PME.

Futuramente seria interessante desenvolver estudos com a Enging para perceber se as conjeturas efetuadas se tornaram realmente realidade. A principal validação seria a de verificar se a Enging conseguiu reatar o processo de internacionalização cumprindo os objetivos expectáveis, atingindo os resultados pré-pandémicos.

Por fim, seria enriquecedor se fosse realizado estudos similares em outras PME de forma a existir uma comparação que permitisse corroborar ou não as conclusões deste estudo de caso.

Numa nota final é de sublinhar a importância do estágio no desenvolvimento pessoal e profissional de um mestrando. Algumas unidades curriculares do Mestra em

Gestão foram pilares para o trabalho desenvolvido na Enging, destaco as Finanças Empresariais, que permitiram obter ferramentas fundamentais, não só para o desenvolvimento do trabalho executado no estágio como para a realização do presente relatório. A Estratégia Internacional, foi igualmente relevante tanto para a escolha do tema como para a revisão da literatura. Assim o balanço do estágio é muito positivo permitiu dar um passo em frente e ganhar experiência profissional indispensável para entrar no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2022). Internacionalizar. Obtido de aicep Portugal Global: <https://www.portugalexporta.pt/internacionalizar>, [27 de junho de 2022].
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms' Internationalisation and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, 11, 347-363.
- Berry, H.; Guillén, M. F. & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460-1480.
- Braitto, N.; Ceccanti, D. & Huynh-Olesen, D. (2021). Challenges and Concerns for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Doing Business in Third Countries. European Parliament.
- Brito, C. & Lorga, S. (1999). O Marketing Internacional. Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4 (2), 115-131.
- Carvalho, H.; Reis, D. & Cavalcante, M. (2011). Gestão da inovação. Aymará Educação.
- Cavusgi, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8, 273-281.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 796-820.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born global approach. *Journal of International Marketing*, 12 (1), 57-81.
- Comissão Europeia (2010). Internationalisation of European SMEs, Bruxelas: Comissão Europeia.
- Conceição, O. (2002). O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. *Revista de economia contemporânea*, 6 (2), 119-146.
- Cunningham, M. T. (1985). Interaction and networks – a review of the evolution and Development of the IMP Group's research activities from 1976 – 1985. *Open International Imp Research Seminar*, 2.
- Czinkota, M. R.; Ronkainen, I. A. & Ortiz-buonafina, M. (2004). The Export Marketing Imperative. American Marketing Association.

- Dutot, V., Bergeron, F. & Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 34(5), 672–681.
- Enging (2019). Relatório de Gestão, 2019.
- Enging (2020). Relatório de Gestão, 2020.
- Enging (2021). Relatório de Gestão, 2021.
- Enging (2022a). About Enging. Obtido de Enging: <https://www.enging.pt/index.php/about/>, [17 de fevereiro de 2022].
- Enging (2022b). Manual Acolhimento e Integração do Colaborador. Em *Manual de Acolhimento* – 10.
- Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgård, A. & Sharma, D. D. (2015). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Knowledge, networks and power: The Uppsala school of international business*, 2, 41-63.
- European Commission (2015). *Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises. SMEs – Internationalisation*.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
- Freeman, S. & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Fritsch, W. & Franco, G. H. (1988). Investimento direto: teoria e evidência empírica. *Textos para discussão*, 185.
- Gabrielsson, M.; Solberg, C. A. & Zucchella, A. (2008). Born Globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17, 385-401.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Hagiu, A. & Clipici, E. (2009). The Internationalization Strategy in a Global Age. *The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA – FAA Brucharest*, 14/15.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1).

- Hofstede, G.; Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hult, G. T. M.; Gonzalez-Perez, M. A. & Lagerström K. (2019). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51, 38-49.
- Hutzschenreuter, T.; Kleindienst, I. & Lange, S. (2016). The concept of distance in international business research: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 160-179.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial system – a network approach. *Strategies in Global Competition*, 303-312.
- 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, 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48 (9), 1087-1102.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm-Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.
- Kedia, B. L. & Chhokar, J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation. *Management International Review*, 33-43.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing*, 8, 11-26.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Kostova, T.; Essen, M.; Kunst, V.; Beugelsdijk, S. & Spadafora, E. (2017). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44 (1), 89–130.
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2000). *Administração de Marketing Global*. Atlas.
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), 55-73.

- Lemaire, J.-P.; Petit, G. & Desgardins, B. (2000). *Estratégias de Internacionalização*. Instituto Piaget.
- Levitt, T. (1983). The globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 2 (3), 13-23.
- Li, Y. & Nkansah, S. (2005). Internationalization Process of two Swedish Firms -The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB. *Ekonomiska institutionen Linköping University*.
- Lin, F.-J. & Ho, C.-W. (2018). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Lopes, I. T. (2020). *Controlo de Gestão*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Lunenburg, F. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. *International Journal of management, Business, and Administration*, 13 (1).
- Luostarinen, R. & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48 (6), 773-801.
- Martín, L. & López, J. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*. Edição. Navarra, 4.
- Matias, A. B. & Pasin, E. M. (2001). A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. *Revista de Administração RAUSP*, 36 (1), 5-13.
- McKinsey Company (1993). *Emerging Exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*. McKinsey Co. and Australian Manufacturing Council.
- North, D. C. (1994). Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84 (3), 359-368.
- Nunes, M. & Steinbruch, F. (2019). Internationalization and the Need of Business Model Innovation - A Theoretical Approach. *Brazilian Business Review*, 16 (3), 207-221.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. FINEP.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2021). *OECD Economic Outlook – No ordinary recovery: navigating the transition*. Obtido de OECD: <https://url.gratis/AuEdw1>, [13 de outubro de 2022].

- Organization for Economic Co-operation and Development (2022). Gross domestic product (GDP). Obtido de OECD Data: <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>, [3 de setembro de 2022].
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45–64.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 24 (5), 902-906.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 537-553.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P.P. (1997). Challenges for internationalisation process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37 (2), 85-99.
- Papadopolous, N. & Denis, J.-E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5, 38-51.
- Paul, J. & Feliciano-Cestero, M. (2020). Five decades of research on foreign direct investment by MNEs: An overview and research agenda. *Journal of Business Research*.
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*, 38, 219-230.
- Porter, M. (1991) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Ristovska, K. & Ristovska, A. (2014). The Impact of Globalization on the Business. *Economic Analysis*, 47 (3/4), 83-88.
- Root, F. (1994) *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. & Antoncic, B. (2006). *SME Internationalization: Research Past, Present, and Future*.
- Saridakis, G.; Idris, B.; Hansen, J. M.; & Dana, L. P. (2019). SMEs' internationalisation: When does innovation matter? *Journal of Business Research*, 96, 250–263.
- Servais, P.; Madsen, T. K. & Rasmussen, E. S. (2007). Small manufacturing firm's involvement in international e-business activities. *Advances in International Marketing*, 17, 297-317.

- Simões, V. C. (1997). *Inovação e Gestão em PME*. Ministério da Economia.
- Smith, M.; Dowling, P. J. & Rose, E. L. (2011). Psychic distance revisited: A proposed conceptual framework and research agenda. *Journal of Management & Organization*, 17(1), 123-143.
- Sousa, C. M. P. & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?. *Journal of International Marketing*, 14 (1), 49–70.
- Sousa, C. M. P. & Lages, L. F. (2011). The PD Scale - a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 22(22), 201-222.
- Souza, E. & Fenili, R. (2012). Internacionalização de Empresas: Prespectivas Teóricas. *Revista de Ciências de Administração*, 103-118.
- Tavassolia, S. & Karlssonb, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44 (10), 1887-1901.
- The Observatory of Economic Complexity (2020a). OEC Portugal. Obtido de OEC Country: <https://oec.world/en/profile/country/prt>, [10 de outubro de 2022].
- The Observatory of Economic Complexity (2020b). OEC Spain. Obtido de OEC Country: <https://oec.world/en/profile/country/esp>, [13 de outubro de 2022].
- The World Bank (2022). GDP growth (annual %) – Portugal. Obtido de World Bank Group: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=PT&start=2011>, [14 de outubro de 2022].
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Edições Sílabo, 2.

## APÊNDICES

### 1. Entrevista ao CEO da Enging- Internacionalização

1) A entrada no mercado internacional era um objetivo da Enging desde a sua criação?

-Sim.

2) Se sim este objetivo, pode-se caracterizar como sendo:

- Um objetivo fundamental fazendo parte da sua core strategy da empresa

-De 1 a 2 anos.

3) Para que país foi feito este negócio?

-Espanha.

4) A que se deveu a escolha deste país como a primeira opção de internacionalização:

Economia Similar (rendimentos, inflação, moeda, ...)

-Proximidade Geográfica.

5) Como surgiu a ideia da exportação na Enging e quem a impulsionou?

-A participação meritoriosa em programas de aceleração completos e credenciados no setor elétrico (Free Electrons), permitiu que as soluções da Enging fossem exaustivamente testadas e, por conseguinte, bastante atraentes para as empresas do setor elétrico.

6) Desde esse momento, estão presentes em que outros países?

-Espanha, Rússia, México, Índia, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido, Suíça, Alemanha, Brasil, Hong Kong, Itália, Áustria, entre outros.

7) Qual é a % do volume de vendas totais que são realizadas para fora da Europa?

-19% EU 18% Fora da Europa.

8) De 2017 (9%) para 2018 (47%) as vendas internacionais subiram de forma muito acelerada o que se veio a tornar a regra. A que se deveu esta alteração/mudança de estratégia?

-Assegurar a continuidade da empresa, aumentando o volume de negócios e consolidando a aceitação das soluções no mercado internacional.

9) Quais foram as motivações que levaram à internacionalização?

- Vantagens de lucro;
- Produtos únicos;
- Vantagem tecnológica;
- Economia de escala;
- Pressões competitivas;
- Saturação mercado doméstico.

10) Principais Barreiras/Dificuldades encontradas?

- Informação;
- Processual, burocracia;
- Governo, leis do país;
- Pandemia.

11) Quais são os modos de entrada utilizados?

- Exportação Direta.

12) De que modo são realizados os processos dos modos de entrada selecionados anteriormente. (Quem executa o processo? De que forma este se desenrola?)

- Equipa comercial angaria reuniões com potenciais clientes e apresenta as nossas soluções.

13) O facto de a empresa ser altamente inovativa e tecnológica sugere que tem menos concorrentes, mas em contrapartida os seus produtos e a própria empresa são mais desconhecidos. Este facto dificultou ou facilitou o processo de internacionalização?

- A empresa está em constante crescimento e define-se como uma empresa especializada em técnicas de diagnóstico de avarias e de manutenção preditiva em máquinas elétricas, oferecendo aos seus clientes diversos tipos de soluções de monitorização das condições operacionais dos seus ativos. Para além da monitorização de transformadores, motores elétricos, geradores, turbinas eólicas e plantas solares fotovoltaicas a empresa ampliou os seus serviços à monitorização de sistemas de armazenamento de energia. A investigação e desenvolvimento é uma estratégia da empresa e é a forma de se diferenciar da sua concorrência. As soluções de manutenção preditiva que oferece, baseiam-se em tecnologias altamente diferenciadas e de difícil replicação, desenvolvidas no seio da própria empresa que, face à concorrência, acrescentam maior valor em elementos críticos para o cliente, nomeadamente ao nível da fiabilidade, simplicidade de utilização, do número de

equipamentos aos quais as soluções podem ser aplicadas e dos custos de manutenção dos mesmos equipamentos.

## 2. Reuniões

<b>Dia</b>	<b>Meio</b>	<b>Duração</b>	<b>Conteúdo</b>
14 fevereiro	Google Meet	2h	Receção, boas-vindas, apresentação da empresa equipa
21 fevereiro	Google Meet	2h	Apresentação da função a desenvolver
1 março	Google Meet	1h	Levantamento das medidas de controlo interno- Mapas Viaturas
8 março	Google Meet	1h15m	Análise das medidas de controlo interno- Mapas Viaturas
24 março	Google Meet	45m	Apresentação e discussão de relatórios -Mapas Viaturas
28 março	Google Meet	30m	Acompanhar o reporte de informação mensal
30 março	Presencial no Instituto Pedro Nunes	45m	Levantamento das medidas de controlo interno- Mapa Produção Quadros
30 março	Presencial no Instituto Pedro Nunes	3h	Apresentação dos membros da equipa e dos diferentes serviços
5 abril	Google Meet	15m	Análise das medidas de controlo interno- Mapa Produção Quadros
21 abril	Google Meet	30m	Levantamento das medidas de controlo interno- Banda Larga Móvel

25 abril	Google Meet	1h	Acompanhar o reporte de informação mensal
25 abril	Google Meet	2h	Análise das medidas de controlo interno- Banda Larga Móvel
28 abril	Google Meet	1h30	Apresentação e discussão de relatórios - Mapa Produção Quadros
29 abril	Google Meet	30m	Acompanhar o reporte de informação mensal
5 maio	Presencial no Instituto Pedro Nunes	30m	Levantamento das medidas de controlo interno- Componentes Quadros 3 Fases
5 maio	Presencial no Instituto Pedro Nunes	2h30	Discussão e sugestões para a realização do relatório de estágio
9 maio	Google Meet	45m	Análise das medidas de controlo interno- Componentes Quadros 3 Fases
16 maio	Google Meet	30m	Apresentação e discussão de relatórios- Banda Larga Móvel
17 maio	Google Meet	1h	Reporte económico-financeiro
23 maio	Google Meet	45m	Levantamento das medidas de controlo interno- Obras
26 maio	Google Meet	1h	Análise das medidas de controlo interno- Obras
27 maio	Google Meet	45m	Apresentação e discussão de relatórios-Componentes Quadros 3 Fases

3 junho	Google Meet	1h45	Fornecimento de mais informação e discussão do relatório económico-financeiro
8 junho	Google Meet	30m	Apresentação e discussão de relatórios- Obras
14 junho	Google Meet	30m	Realização da entrevista
21 junho	Google Meet	1h	Reunião final de avaliação do estágio

## ANEXO

### 1. Indicadores macroeconómicos no contexto do COVID-19

	<b>Média</b>			
	<b>2013-2019</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<i>Per cent</i>			
<b>Crescimento Real PIB</b>				
Mundo	3,3	2,7	-3,5	5,8
G20	3,5	2,8	-3,1	6,3
OCDE	2,2	1,6	-4,8	5,3
Estados Unidos	2,5	2,2	-3,5	6,9
Zona Euro	1,8	1,3	-6,7	4,3
Portugal	1,8	2,7	-8,4	4,9
Japão	0,8	0,0	-4,7	2,6
Não-OCDE	4,3	3,7	-2,3	6,2
China	6,8	6,0	2,3	8,5
Índia	6,8	4,0	-7,7	9,9
Brasil	-0,3	1,4	-4,1	3,7
<b>Taxa Desemprego</b>	6,5	5,4	7,1	6,6
<b>Inflação</b>	1,7	1,9	1,5	2,7
<b>Balço Fiscal</b>	-3,2	-3,1	-10,8	-10,1

Fonte: OECD (2021) & The World Bank (2022)