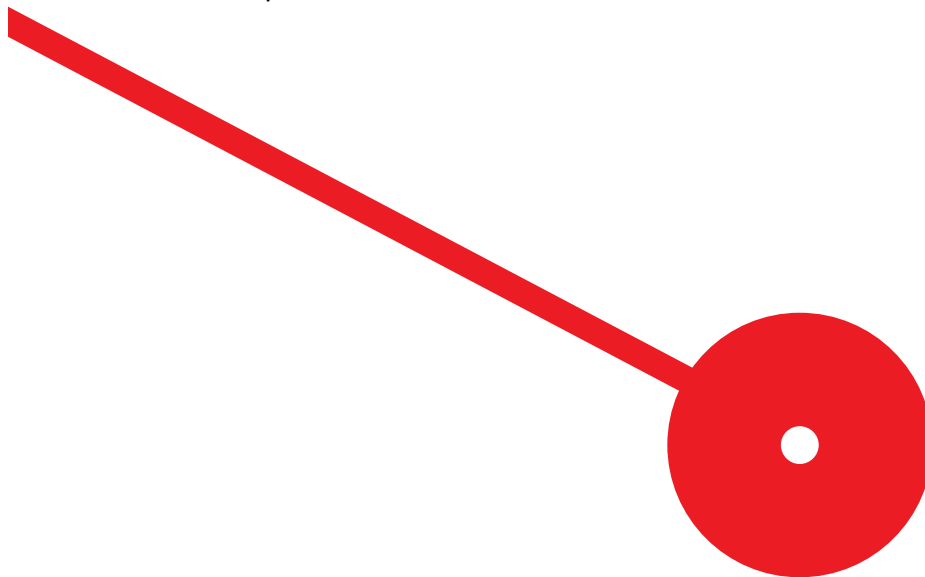




A importância das consultoras no apoio às micro, pequenas e médias empresas - Novas limitações e desafios impostos às empresas portuguesas

Andreia Filipa Ramos de Brito

10/2021



Andreia Filipa Ramos de Brito. A importância das consultoras no apoio às micro, pequenas e médias empresas – Novas limitações e desafios impostos às empresas portuguesas.
10/2021



A importância das consultoras no apoio às micro, pequenas e médias empresas - Novas limitações e desafios impostos às empresas portuguesas

Andreia Filipa Ramos de Brito

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva (esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Andreia Filipa Ramos de Brito. A importância das consultoras no apoio às micro, pequenas e médias empresas – Novas limitações e desafios impostos às empresas portuguesas.
10/2021



Agradecimentos

Terminado este importante capítulo na minha formação académica gostaria de agradecer àqueles que de alguma forma contribuíram para o tornar possível.

Ao professor Doutor Armando Silva, meu orientador, pela disponibilidade e pelos valiosos conselhos ao longo de todo o percurso.

À Daniela Moreira, *CEO* da *BWS Consulting* e minha orientadora de estágio, pela oportunidade de realização do estágio na empresa e pela disponibilidade na partilha de conhecimentos e materiais fundamentais para a realização deste trabalho.

À minha família, pai, mãe e irmão, especialmente, por sempre acreditarem em mim e por sempre me incentivarem a ser melhor.

Ao João, pela compreensão, pelo apoio e pelo incentivo nos momentos de menor alento.

A todos, o meu sincero obrigado.

Resumo:

A importância das micro, pequenas e médias empresas para a economia europeia e, sobretudo, para a economia nacional é inquestionável. Estas representam quase a totalidade do tecido empresarial português (99,9%). Contudo, pela sua dimensão reduzida, enfrentam diariamente inúmeros desafios. O início do processo de internacionalização e a expansão da presença nos mercados internacionais são dois exemplos dos vários desafios impostos às micro e PME portuguesas. Também a digitalização e a sustentabilidade empresarial constituem importantes desafios para os quais as PME portuguesas, cada vez mais, devem estar preparadas.

Dada a sua importância, estas são prioridade nas políticas da União Europeia e, por arrasto, nas políticas nacionais de todos os Estados- Membros. Posto isto, foram criadas diversas medidas de apoio no sentido de incentivar e propulsar a sua atuação, não só a nível europeu, mas também a nível internacional.

O presente relatório tem como objetivo realizar uma apreciação crítica ao estágio curricular que decorreu na empresa *BWS Consulting*, para a conclusão do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização.

No presente relatório se pretendeu ainda apresentar uma reflexão sobre a importância das empresas consultoras no apoio às micro, pequenas e médias empresas, de que modo as auxilia a identificar as dificuldades e de que forma são encontradas soluções para ultrapassar essas adversidades.

Em Portugal, apesar do desenvolvimento tardio, o setor da consultoria tem registado taxas de crescimento significativas ao longo dos anos, o que comprova que estas instituições são um elemento benéfico no que respeita ao apoio, melhoramento de operações e ao desenvolvimento estratégico das PME.

Palavras chave: Consultoras, micro, pequenas e médias empresas, internacionalização.

Abstract:

The importance of micro, small and medium-sized enterprises for the European and national economies is undeniable. These represent almost the entire Portuguese business reality. However, due to their small size, they face numerous challenges daily. The start of the internationalization process and the expansion to international markets are two examples of the various challenges imposed on Portuguese micro and SMEs. Digitization and corporate sustainability are also significant challenges for which Portuguese SMEs increasingly, must be prepared.

Given their importance, these are a priority in the European Union and, consequently, in the national policies of all Member States. Hence, several measures were developed to encourage and promote its action, not only at the measures were developed to encourage and promote its action, not only at the European but also at the international level.

The present report aims to carry out a critical evaluation of the curricular internship that took place at *BWS Consulting*, for the conclusion of the Master Degree in Entrepreneurship and Internacionalization.

This report also intended to deliberate on the importance of consulting companies in supporting micro, small and medium-sized companies, how it helps them identify difficulties, and how solutions are found to overcome these adversities.

In Portugal, despite its late development, the consultancy sector has registered significant growth rates over the years, proving that these institutions are a beneficial element in terms of supporting and improving operations and in the strategic development of SMEs.

Key words: Consulting, micro, small and medium-sized enterprises, internationalization

Índice

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Micro, pequenas e médias empresas no contexto nacional e europeu	3
1.1. Análise da conjuntura económica portuguesa nas últimas décadas	4
1.2. Composição do tecido empresarial português	7
1.2.1. Importância das micro, pequenas e médias empresas para a economia europeia	8
1.2.2. Limitações e desafios futuros para as PME portuguesas.....	12
Capítulo II – Internacionalização.....	19
2.1. Conceito de Internacionalização.....	20
2.2. Formas de Internacionalização	21
2.2.1. Exportação direta, indireta e própria	22
2.2.2. Licenciamento	23
2.2.3. Franchising	23
2.2.4. Subcontratação.....	24
2.2.5. Joint-ventures/ Alianças Estratégicas	25
2.2.6. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	25
2.3. Fases da Internacionalização	26
2.4. Motivações para a Internacionalização.....	27
2.5. Barreiras à Internacionalização	29
2.6. A Internacionalização das PME portuguesas	32
Capítulo III – O setor da consultoria em Portugal- Apoios existentes a nível nacional e europeu.....	34
3.1. Conceito.....	35
3.1.1. Motivações para a contratação de consultores	36
3.1.2. Funções e fases da consultoria.....	37
3.1.3. O setor de consultoria em Portugal.....	38
3.2. Apoios e Incentivos a nível nacional e a nível europeu	40
3.2.1. Fundos Comunitários.....	40
3.2.1.1. FEDER.....	41

3.2.1.2. Horizonte Europa.....	42
3.2.1.3. Fundo InvestEU	43
3.1.2.4. Mecanismo Interligar a Europa	44
3.2.2. Fundos Nacionais	44
3.3. Importância dos fundos europeus para Portugal.....	48
Capítulo IV – Estágio	50
4.1. Apresentação da empresa	51
4.1.1. Missão.....	51
4.1.2. Visão	51
4.1.3. História e evolução da empresa	51
4.1.4. Análise SWOT.....	53
4.1.5. Clientes	54
4.2. O estágio	55
4.2.1. Atividades desenvolvidas	55
4.3. Análise crítica ao estágio	56
Capítulo – Considerações finais.....	58
Referências bibliográficas	60
Apêndices	70

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolução do PIB em Portugal, União Europeia e no Mundo.....	4
Gráfico 2: Peso das Exportações de Bens e Serviços no PIB.....	5
Gráfico 3: Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (2020)	16
Gráfico 4: Evolução do volume de negócios da prestação de serviços em atividades de contabilidade, auditoria e consultoria (€) em Portugal.....	39
Gráfico 5: Evolução do Volume de negócios e dos Resultados Operacionais (€)	52

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de pessoas empregadas por dimensão da empresa (2018).....	7
Tabela 2: Formas de Internacionalização	21
Tabela 3: Motivações da internacionalização.....	27
Tabela 4: Riscos no Processo de Internacionalização	30
Tabela 5: Análise SWOT.....	53

Lista de abreviaturas

CE- Comissão Europeia

CEE- Comunidade Económica Europeia

CEI- Conselho Europeu de Inovação

E.M.- Estados-Membros

FEDER- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FEEI- Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

I&D- Investigação e Desenvolvimento

IDE- Investimento Direto Estrangeiro

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequenas e Médias Empresas

QFP- Quadro Financeiro Plurianual

SBA- Small Business Act

UE- União Europeia

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

O presente relatório sobre o tema “A importância das consultoras no apoio às micro, pequenas e médias empresas- Novas limitações e desafios impostos às empresas portuguesas” surge da realização do estágio para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

O estágio foi realizado na consultora *BWS Consulting*, uma empresa do setor da consultoria, criada em Julho de 2016 e especializada no apoio a micro, pequenas e médias empresas e *freelancers*. O estágio decorreu entre 11 de janeiro e 3 de maio de 2021, que, devido às restrições provocadas pela Covid-19, teve que ser adaptado ao regime de teletrabalho, forçando igualmente a reconsideração das atividades e objetivos inicialmente propostos.

O primeiro capítulo do relatório será dedicado à análise da conjuntura económica portuguesa nas últimas décadas e perspetivas de curto-prazo. Dedicar-se-á igualmente à análise da composição do tecido empresarial português, análise da importância das micro, pequenas e médias empresas para a economia nacional e europeia e, por último, quais as limitações e desafios impostos a estas empresas.

O segundo capítulo ocupar-se-á do conceito de internacionalização, das formas e modos de entrada nos mercados externos, das motivações que levam as empresas a iniciarem o seu processo de internacionalização bem como as barreiras inerentes a este processo.

No terceiro capítulo será analisado o setor da consultoria em Portugal e serão apresentados os apoios comunitários e nacionais criados no sentido de impulsionarem a atuação das PME.

O quarto e último capítulo, ocupar-se-á da caracterização e análise da empresa *BWS Consulting* e da descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

**CAPÍTULO I – MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO
CONTEXTO NACIONAL E EUROPEU**

1.1. Análise da conjuntura económica portuguesa nas últimas décadas

Nas últimas duas décadas a economia portuguesa registou importantes alterações. Após os reflexos da crise financeira *subprime* (2008-09) e das dívidas soberanas (2011-12), a economia nacional começou a recuperar, ainda que de forma tímida e limitada (2013).

Segundo um estudo realizado para o Millennium BCP (2017)¹ a recuperação económica portuguesa deu-se a “meio” de uma transição relativamente longa para um novo paradigma competitivo imposto pela concorrência acrescida devido à aceleração da globalização e pelo regime macroeconómico da União Económica e Monetária.

O progressivo esgotamento do dinamismo dos processos de criação de riqueza resultou em dificuldades para o crescimento económico de Portugal, que juntamente com o despoletar da crise financeira e da crise do comércio internacional em 2008-2009, tiveram um forte impacto na economia portuguesa gerando profundos desequilíbrios nas contas do Estado, das empresas e das famílias.

No contexto europeu, a economia portuguesa tem vindo, consecutivamente, a perder terreno relativamente aos seus parceiros europeus. Isto traduz-se num duplo desfasamento na medida em que Portugal tem ficado aquém do padrão europeu de crescimento numa União Europeia (UE) cujo crescimento, ainda por cima, tem sido medíocre quando comparado ao padrão de crescimento da economia mundial (gráfico 1).

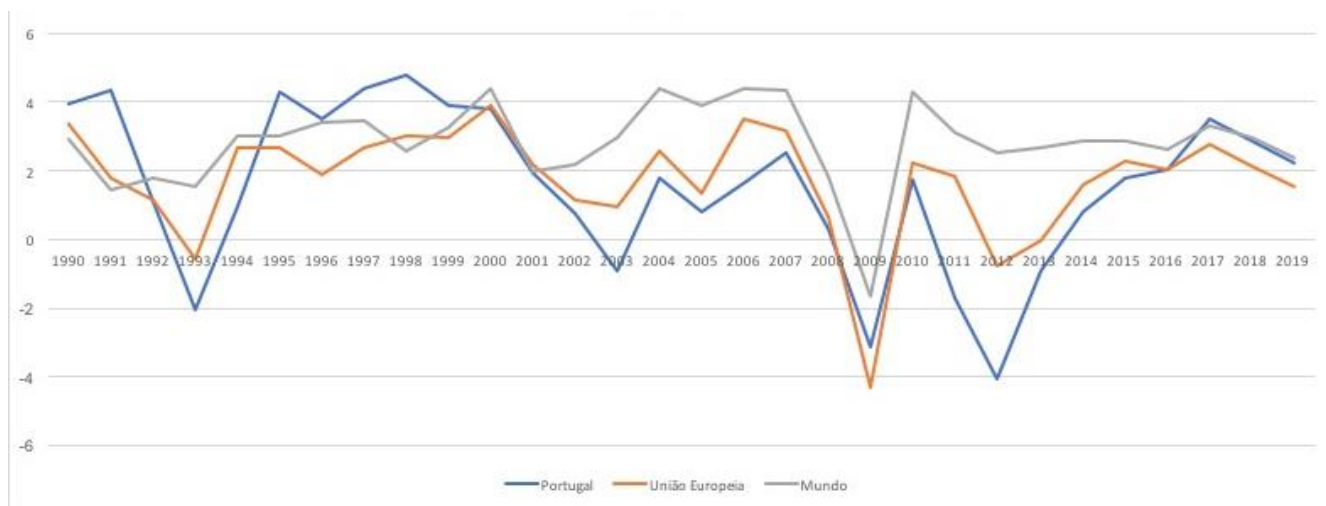


Gráfico 1: Evolução do PIB em Portugal, União Europeia e no Mundo

Fonte: Elaboração Própria segundo dados do Banco Mundial

¹ O crescimento da economia portuguesa: Realidades e desafios

Esta situação pode ser essencialmente atribuída a um conjunto de fragilidades estruturais, que se tornaram mais evidentes com o aumento da concorrência internacional, nomeadamente com o elevado desempenho económico dos países emergentes.

O contínuo débil crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) português deveu-se à persistência das fragilidades estruturais, sobretudo, no que diz respeito à fraca qualidade dos fatores de produção. O que se traduziu, não só, em baixos níveis de produtividade comprometendo a competitividade internacional de Portugal, como vulnerabilizou o seu posicionamento no contexto da definição e concretização das políticas europeias de coesão, dificultando o acesso a fundos estruturais e de investimento comunitário (Millenium BCP, 2017).

A recuperação da crise do comércio internacional de 2008-2009 coincidiu com o relançamento do processo de internacionalização, com o setor exportador a tornar-se o segundo setor mais dinâmico do tecido empresarial português, como é possível observar pelo gráfico abaixo:

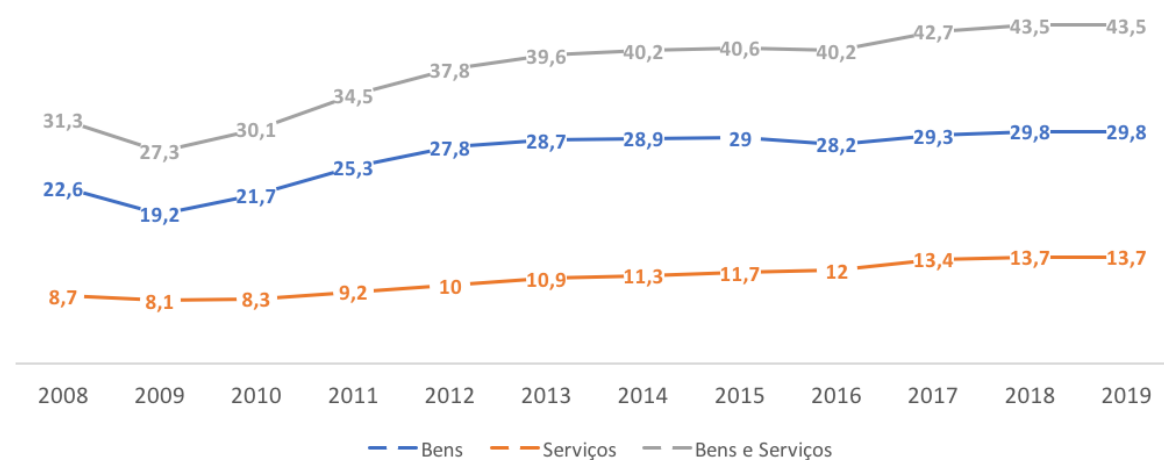


Gráfico 2: Peso das Exportações de Bens e Serviços no PIB

Fonte: Elaboração Própria segundo dados do INE

A recuperação da economia portuguesa deveu-se à estabilização dos mercados financeiros resultado das políticas impostas pelo Banco Central Europeu, devendo-se igualmente ao crescimento da procura externa e da procura interna após a crise financeira internacional. No entanto, os dados positivos da recuperação da economia portuguesa escondem, em grande medida, os problemas estruturais que a economia continua a ter (CCP, 2019).

Em 2020, os números referentes ao desempenho económico nacional não são particularmente encorajadores devido, sobretudo, à pandemia Covid-19 que alterou profundamente a atividade económica mundial, atingindo Portugal num momento de recuperação.

A atual pandemia gerou, num curto espaço de tempo, uma crise económica sem precedentes, provocando uma queda abrupta no volume de negócios das empresas na generalidade dos setores de atividade, provocando uma maior dificuldade na gestão de tesouraria das empresas o que evidenciou as fragilidades do tecido empresarial português, traduzindo-se em maiores níveis de desemprego, na diminuição do rendimento disponível das famílias, o que conduzirá a uma redução do consumo e do investimento (Ordem dos Economistas, 2020).

Instituições internacionais comparam a atual quebra no PIB mundial com a Crise de 1929 e a Grande Depressão, provocada pelo colapso da bolsa de Nova Iorque, que levou de arrasto toda a economia mundial forçando o encerramento de milhares de empresas.

Apesar da origem desta crise ser dissemelhante à crise de 2009, as fragilidades demonstradas na anterior recessão poderão comprometer a rápida recuperação da economia portuguesa. Apesar dos esforços desenvolvidos nos últimos anos, os riscos estruturais permaneceram e a imagem externa que foi sendo construída poderá dissipar-se rapidamente (Ordem dos Economistas, 2020).

Em suma, o fraco crescimento económico nacional, a baixa produtividade das empresas portuguesas, a falta de competitividade internacional, a pesada dívida pública e a necessidade de disciplina orçamental são desafios que a economia nacional enfrenta há vários anos, a solução poderá passar pela aposta numa estratégia focada na inovação e digitalização da economia, de modo a alavancar o crescimento das empresas portuguesas (COTEC, 2020).

1.2. Composição do tecido empresarial português

O tecido empresarial português é constituído maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas (PME), estas constituem cerca de 99,9% do total das empresas não financeiras em Portugal, de acordo com a base de dados estatísticos da Fundação Francisco Manuel dos Santos (2020).

Outra importante característica do tecido empresarial português é a forte presença de empresas de cariz familiar. Apesar de não haverem números específicos, a Associação Portuguesa das Empresas Familiares estima que mais de 70% das empresas portuguesas são de cariz familiar e contribuem para 65% do PIB gerado pelo setor privado.

As empresas de cariz familiar caracterizam-se por serem empresas modernas e inovadoras, além disso, são conhecidas pelas suas vantagens competitivas em inovação e internacionalização. Sobre esta última, existem alguns pontos fortes que favorecem o seu processo de internacionalização, nomeadamente a experiência e o conhecimento do negócio, valores sólidos, cultura de grupo e uma perspetiva de longo prazo. São fortes dinamizadoras de emprego e assumem um papel relevante na coesão territorial e promoção de diferentes regiões, pela sua capacidade produtiva e durabilidade (AICEP, 2020).

Independentemente do sector de atividade, escala da operação, forma jurídica, ou do nível de desenvolvimento, desempenham um papel fundamental no crescimento socioeconómico de comunidades por todo o mundo (Pimentel, 2020).

De acordo com dados da EUROSTAT, Portugal é o país europeu com a maior percentagem de pessoas a trabalhar em empresas de pequena dimensão (0-49 trabalhadores), 77,7% do total de pessoas empregadas no país (em 2018).

Tabela 1: Número de pessoas empregadas por dimensão da empresa (2018)

	Micro	Pequenas	Médias	Grandes	Total
Portugal					
Número de empresas	1 244 495	42 581	6 961	1 262	1.295.299
Pessoas ao serviço	1 831 996	780 987	614 819	926 383	4 154 185
Percentagem	44,1%	18,8%	14,8%	22,3%	100%
União Europeia					

Percentagem de Pessoas ao serviço	29,5%	20,2%	17,0%	33.3%	100%
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	------

Fonte: Elaboração própria segundo dados da Eurostat

Pela análise da tabela 1 é possível concluir que o número de pessoas empregadas por PME's em Portugal são superiores à média europeia, como por exemplo, a percentagem de pessoas empregadas em micro empresas em Portugal (em 2018) era 44,1% enquanto na Europa a percentagem era de apenas 29,5%.

1.2.1. Importância das micro, pequenas e médias empresas para a economia europeia

Os dados apresentados comprovam que a economia portuguesa é apoiada fundamentalmente nas PME, estas são verdadeiros motores da competitividade e constituem uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego.

A importância das PME ultrapassa as fronteiras nacionais sendo também o motor da economia europeia. Os níveis de crescimento europeus seriam impensáveis sem as mais de 23 milhões de pequenas e médias empresas, uma vez que estas dinamizam a criação de emprego e o crescimento económico, asseguram a estabilidade social, estimulam o espírito empresarial e fomentam a inovação na União Europeia.

Dada a sua importância para a economia europeia, as PME são uma prioridade da política da UE- criar um ambiente favorável às PME e tornar a Europa um local mais atrativo para fazer negócios é um dos principais objetivos.

A Comissão Europeia (CE) colabora estreitamente com os Estados-Membros (E.M.) no desenvolvimento de políticas favoráveis às micro, pequenas e médias empresas, monitorizando os progressos na sua implementação e partilhando as melhores práticas.

O primeiro passo dado pelas instituições europeias no sentido de estabelecer uma política comum relativa às PME deu-se com a aprovação e adoção da Carta Europeia das Pequenas Empresas no Conselho Europeu de 2000.

Na Carta, as pequenas empresas são consideradas “a espinha dorsal da economia europeia” e são tidas como “um terreno fértil para o surgimento de ideias empreendedoras”, dito isto, foi recomendado aos Governos que concentrem os seus

esforços estratégicos em dez linhas de ação de vital importância para o ambiente em que operam as PME:

1. Educação e formação para o desenvolvimento do espírito empresarial

Incentivo e promoção dos esforços dos jovens no mundo empresarial e desenvolvimento de programas de formação adequados para gestores de pequenas empresas.

2. Um arranque mais barato e mais rápido

Os custos de arranque das empresas devem evoluir no sentido de se tornarem os mais competitivos do mundo.

3. Melhor legislação e regulamentação

A nova regulamentação a nível nacional e comunitário deve ser analisada na ótica do seu impacto sobre as pequenas empresas e empresários. As regras nacionais e comunitárias devem ser simplificadas sempre que possível, devendo os Governos adotar documentos administrativos de fácil utilização.

4. Disponibilização de competências

Garantir que os estabelecimentos de formação, complementados por programas de formação em exercício, assegurar uma oferta adequada de competências adaptadas às necessidades das pequenas empresas e proporcionar um aconselhamento e formação ao longo da vida.

5. Melhoria do acesso em linha

As empresas poderão receber aconselhamento, apresentar candidaturas, enviar declarações de impostos ou obter simples informações em linha, de forma mais rápida e mais barata.

6. Beneficiar mais do mercado único

Comissão e os Estados-Membros devem prosseguir as reformas em curso no sentido da plena realização de um verdadeiro mercado interno da União onde as pequenas empresas possam movimentar-se sem dificuldade em áreas críticas para o seu desenvolvimento, como o comércio eletrónico.

7. Fiscalidade e questões financeiras

Os sistemas fiscais devem ser adaptados de forma a recompensar os bons resultados, a encorajar o lançamento de novas empresas, a propiciar a sua expansão e a criação de emprego, e a facilitar a criação e a transmissão de pequenas empresas. Os Estados-

Membros devem aplicar as melhores práticas nos domínios da fiscalidade e dos incentivos ao desempenho pessoal.

8. Reforço da capacidade tecnológica das pequenas empresas

Reforço dos programas existentes destinados a promover a disseminação de tecnologias junto das pequenas empresas, bem como a capacidade destas últimas para identificar, selecionar e adaptar essas tecnologias.

9. Modelos de comércio eletrónico bem sucedidos e apoio de primeira classe às pequenas empresas

A Comissão e os Estados-Membros devem encorajar as pequenas empresas a aplicarem as melhores práticas e a adotarem modelos de atividade bem sucedidos que lhes permitam florescer verdadeiramente na nova economia.

10. Representação mais forte e eficaz dos interesses das pequenas empresas a nível da União e a nível nacional

Os interesses das pequenas empresas devem encontrar-se representados a nível da UE e a nível nacional, inclusivamente através do diálogo social.²

Em 2008, a UE deu mais um passo no desenvolvimento de uma política mais abrangente com a implementação da “*Small Business Act*” (SBA), com o objetivo primordial de melhorar a abordagem ao empreendedorismo na Europa, simplificar procedimentos e eliminar as barreiras enfrentadas pelas PME.

A SBA visa criar um novo enquadramento político que integre os instrumentos existentes e se baseie na Carta Europeia das Pequenas Empresas e propõe-se a melhorar a abordagem ao empreendedorismo através do princípio “pensar pequeno primeiro”.

Esta iniciativa está, também, articulada em torno de 10 princípios com o intuito de orientar a aplicação de políticas, tanto a nível europeu como dos E.M.:

1. Criar um ambiente em que os empresários e as empresas familiares possam prosperar e o empreendedorismo seja recompensado;
2. Garantia de segunda oportunidade;

² Retirado de “Carta Europeia das Pequenas Empresas” do Conselho Europeu de 19 de Junho de 2000.

3. Conceção de regras de acordo com o princípio “*Think Small First*”³;
4. Tornar a Administração Pública pronta para dar resposta às necessidades das PME;
5. Adaptar os instrumentos das políticas públicas às necessidades das PME;
6. Facilitar o acesso das PME ao financiamento e criar um ambiente legal e empresarial favorável à pontualidade dos pagamentos nas transações comerciais;
7. Ajudar as PME e aproveitar melhor as oportunidades oferecidas pelo mercado único;
8. Promover o reforço das qualificações das PME e todas as formas de inovação;
9. Permitir às PME transformar desafios ambientais em oportunidades;
10. Apoiar as PME e incentivá-las a tirar partido do crescimento dos mercados.

Nos anos seguintes a 2008, a Europa sofreu os efeitos da crise mais severa dos últimos 50 anos. O número de desempregados ultrapassou, pela primeira vez, os 25 milhões e, na generalidade dos E.M. as micro, pequenas e médias empresas não conseguiram recuperar para os níveis registados antes da crise. De modo a atenuar e como forma de resposta foi criado em 2020 o Plano de Ação «Empreendedorismo 2020» com a finalidade de relançar o potencial empreendedor da Europa.

De acordo com a CE, o empreendedorismo desempenha um papel crucial na criação de novas empresas e as PME representam uma fonte de novos empregos na UE. O plano de ação propõe três importantes áreas de intervenção imediata com o objetivo de melhorar a educação empreendedora, facilitar a criação de novas empresas e garantir um contexto mais favorável à prosperidade e ao crescimento dos empresários já existentes.

As três áreas de intervenção imediata são:

1. Desenvolver o ensino e a formação no domínio do empreendedorismo para apoiar o crescimento e a criação de empresas;

³ A definição do princípio “*Think Small First*” implica que os legisladores tenham em total consideração as PME quando o desenvolvimento de novas políticas. Idealmente, as regras devem ser criadas sob o ponto de vista das PME, uma vez que, regras e procedimentos criados para grandes empresas criam encargos insuportáveis para pequenas empresas que carecem de economias de escala.

2. Criar condições gerais propícias aos empresários, eliminando os atuais obstáculos estruturais existentes e apoiando-os nas fases cruciais do ciclo de vida das empresas;
3. Promover uma cultura do empreendedorismo/empresarial na Europa e favorecer a emergência de uma nova geração de empreendedores.

Estas iniciativas tomadas pelas instituições europeias têm como finalidade principal facilitar o acesso, que muitas vezes é extremamente difícil e reduzido, ao financiamento e minimizar os encargos burocráticos de modo a promover a atividade empresarial e encorajar a expansão das micro, pequenas e médias empresas no mercado único e não só.

Também o Parlamento Europeu desempenha um papel fundamental no apoio às PME, através do lançamento de várias iniciativas que promovem o seu desenvolvimento. Iniciativas que começaram em 1983 como a proclamação do “Ano das Pequenas e Médias Empresas e do Artesanato” até anos mais recentes, como por exemplo, a aprovação pelo Parlamento da resolução sobre o acesso das pequenas e médias empresas ao financiamento e a diversificação das fontes de financiamento das PME (aprovada em setembro de 2016). A aprovação em julho de 2017 da resolução sobre a construção de uma estratégia industrial ambiciosa da UE como prioridade estratégica para o crescimento, o emprego e a inovação na Europa. Em 2020, foi aprovada a resolução sobre a ação coordenada da UE para combater a pandemia Covid-19 e as suas consequências.

1.2.2. Limitações e desafios futuros para as PME portuguesas

Devido à sua dimensão reduzida, as empresas P.M.E enfrentam diariamente problemas de natureza diversa, nomeadamente devido a deficiências de mercado (em áreas como, por exemplo, as finanças, a investigação, a inovação ou a regulamentação ambiental) e a obstáculos estruturais (como por exemplo a falta de competências técnicas de gestão, a rigidez dos mercados de trabalho e um conhecimento limitado das oportunidades de expansão internacional).

A internacionalização é um desafio para as PME portuguesas e, segundo um inquérito da Associação Industrial de Portugal, 56% consideram como muito relevante a dificuldade na identificação e captação de parceiros e a dificuldade na identificação e captação de clientes (AICEP,2018).

Nos últimos anos, a conjuntura económica portuguesa tem comprovado que as empresas devem reduzir a sua dependência do mercado interno e apostar em mercados internacionais. A aposta na internacionalização é essencial para que as PME consigam ultrapassar os desafios que enfrentam garantindo, deste modo, a sua sustentabilidade no futuro (Teixeira, 2020).

Ao representarem quase a totalidade do tecido empresarial, a internacionalização das PME afeta não só a evolução da economia mas também, por arrasto, o desenvolvimento e a inovação nos países onde atuam. Contudo, cada PME apresenta uma realidade muito própria tendo, cada uma, os seus desafios específicos, no entanto, pelo que de um modo geral o principal desafio que terá que ser enfrentado pelas empresas portuguesas acaba por ser a transformação digital.

Com base numa sondagem realizada pelo Expresso e pela *PHC Software*⁴, “a transformação digital está a alterar a natureza de gestão das empresas e é crucial que todos os gestores a percebam como fator impulsionador e determinante para a competitividade empresarial”. Conscientes desta necessidade, uma parte significativa do tecido das pequenas e médias empresas (cerca de 90%) já deram início ao seu processo de transformação digital, o que lhes irá permitir automatizar tarefas e melhorar os seus processos operacionais.

Num congresso realizado pela Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunidades, a 13 de maio de 2013, Pedro Siza Vieira, Ministro de Estado da Economia e da Transição Digital, afirmou que a transformação digital é para Portugal “uma possibilidade de dar o salto para níveis de desenvolvimento superior” e, por isso, foram criadas diversas iniciativas de modo a acelerar este processo.

A iniciativa Indústria 4.0, anunciada em janeiro de 2017, integra a Estratégia Nacional para a Digitalização da Economia, pretende criar condições favoráveis ao desenvolvimento da indústria e serviços nacionais no novo paradigma da Economia Digital. Este projeto tem como finalidade capacitar as PME nacionais, colmatando lacunas e deficiências na incorporação de conceitos e tecnologias características da quarta revolução industrial, reforçando competências de gestão e inovação.

⁴ Novos desafios digitais, a Gestão das PME (2020).

A indústria 4.0 ou a quarta revolução industrial é o momento no qual nos encontramos, a internet faz hoje parte do dia-a-dia das pessoas num mundo onde tudo e todos estão interligados. A indústria 4.0 procura a transformação metodológica do modelo de produção, no qual o produto comunica com a rede de produção, transmitindo diretrizes e reacendendo o processo quando necessário conferindo, desta forma, autonomia e dependência ao processo de produção.

Entre os principais desafios, o *e-commerce* assume uma especial importância uma vez que, 64% dos gestores reconhecem que não estão preparados para tal desafio (PHCSOFTWARE, 2021). Por *e-commerce* entende-se o modelo de negócio onde as transações são feitas através de redes eletrônicas, principalmente a internet, este procedimento inclui a compra e venda de produtos, serviços e/ou informações. No entanto, *e-commerce* não é apenas comprar e vender, é também inovar, comunicar, relacionar, e descobrir informação eletronicamente (Turban et al., 2018).

Outro desafio para o qual os gestores não estão preparados é a mobilidade no trabalho e de todas as implicações que daí advém, nomeadamente, a preocupação com a produtividade dos trabalhadores. O caminho para a sobrevivência das empresas passa, inevitavelmente, pela conversão em empresas digitais, nas quais o software seja parte integrante de todos os processos (PHCSOFTWARE, 2021).

O conceito de *Human Resources Analytics* é relativamente novo e pode ser definido como a interseção entre as ciências da computação, tomada de decisão e métodos quantitativos para organizar, analisar e explicar a quantidade crescente de dados gerada pela sociedade moderna (Mortenson, Doherty & Robinson, 2015, citado por Karmańska, A., 2020). Adicionar a componente de “*HR*” indica que estas análises dizem respeito às pessoas dentro da organização (Heuvel & Bondarouk, 2017, citado por Karmańska, A., 2020). Portanto, *HR Analytics* pode ser definida como a identificação e quantificação sistemática dos incentivos que orientam os trabalhadores para os resultados do negócio com o objetivo de tomarem melhores decisões. Na literatura, o conceito de análise de RH é também usada como referência à análise de pessoas, talentos ou força de trabalho.

A digitalização da economia implica uma transformação ao nível dos modelos de negócio, o que trará oportunidades únicas para as empresas se posicionarem como pioneiras na economia do futuro. Simultaneamente, a digitalização da economia trará grande

benefícios incrementais de produtividade, que bem capitalizados colocarão as empresas portuguesas em posições competitivas mais vantajosas em relação ao exterior.

A inovação é absolutamente essencial para o sucesso das empresas e da economia portuguesa, uma vez que a economia portuguesa é muito dependente dos mercados e economias externas e, nesta perspetiva, o grande desafio que Portugal tem será o da maior competitividade e valor acrescentado das suas empresas (COTEC, 2020).

De um modo geral, a adoção digital em Portugal é ligeiramente inferior à média da UE (gráfico 3), particularmente, nos setores tradicionais onde a habilidade para desenvolver ativos digitais tende a ser mais limitada.

Portugal posiciona-se abaixo da média europeia devido, sobretudo, ao baixo conhecimento digital dos recursos humanos no entanto, apresenta taxas de crescimento consideráveis face à capacidade de inovação e adaptabilidade dos portugueses.

O indicador usado para tal comparação é o Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (*Digital Economy and Society Index -DSEI*) calculado anualmente pela Comissão Europeia.

O Índice permite avaliar os progressos realizados pelos E.M. em termos da sua digitalização em áreas como a conectividade (que abrange, entre outros indicadores, o nível de cobertura da banda larga fixa e móvel e a percentagem de subscritores); o capital humano (percentagem de população com escolaridade superior na área das tecnologias de informação e comunicação e a percentagem de utilizadores da internet); a utilização de serviços de internet (abrange, por exemplo, a percentagem da população que subscreve jornais em rede, que faz compras na internet ou que usa a internet para aceder a serviços bancários); a integração das tecnologias (inclui o grau de integração das tecnologias mais recentes nas empresas ou a importância dos negócios realizados em rede); e, por último, a digitalização dos serviços públicos (inclui a avaliação da qualidade de vários serviços públicos disponibilizados em rede).

Para além disto, o índice permite acompanhar a evolução dos progressos nestas áreas bem como identificar as áreas onde se pode melhorar.

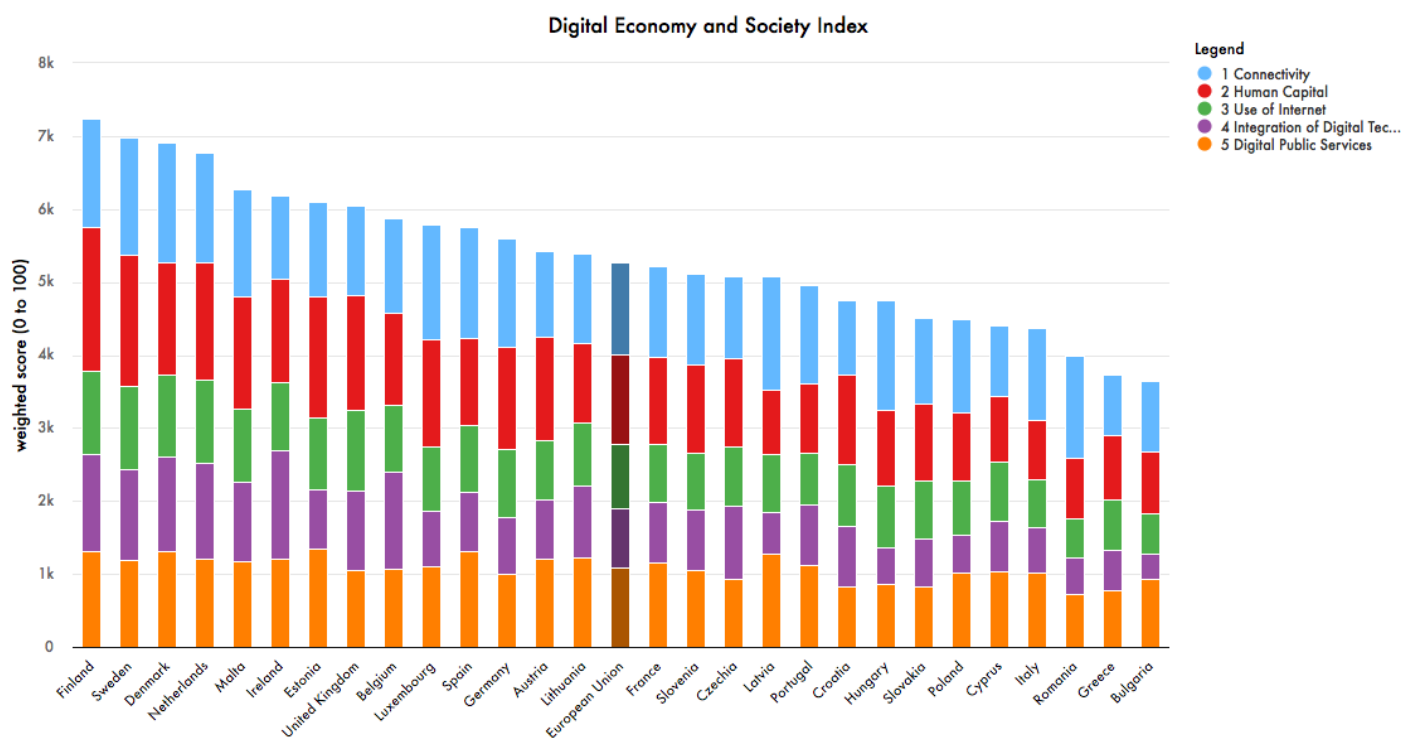


Gráfico 3: Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (2020)

Fonte: Comissão Europeia

Em 2020, Portugal faz parte do grupo de países com desempenho médio, ocupando a 19º posição entre os 28 países da União Europeia (o índice é calculado segundo dados disponíveis até 2019, pelo que inclui o Reino Unido). Entre outros fatores, Portugal encontra-se na décima nona posição do índice devido, sobretudo, às consideráveis diferenças na utilização de banda larga entre as zonas urbanas e as zonas rurais e aos elevados custos associados aos serviços de internet. Acresce que o setor das tecnologias da informação e comunicação têm um peso inferior a 3% no total da economia portuguesa, uma das percentagens mais baixas da UE.

O fraco desempenho nas dimensões de capital humano e de utilização dos serviços de internet é explicado, em grande parte, pela falta de competências digitais da população portuguesa e pelo número relativamente elevado de pessoas que não utilizam regularmente a internet.

No que diz respeito à adoção de soluções digitais, algumas lacunas no conhecimento limitam a capacidade das PME integrarem esses ativos (Comissão Europeia, 2019):

Competências: os funcionários precisam de *know-how* técnico para integrar as soluções digitais, precisam também de competências para desenvolver projetos

transformacionais de larga escala e articular roteiros de apoio à implementação de soluções tecnológicas.

Conhecimento: muitas vezes os proprietários e/ou gerentes não sabem como e onde aplicar as soluções tecnológicas aos seus processos.

Para além das lacunas de conhecimento existem igualmente algumas barreiras à digitalização das PME portuguesas tais como o acesso ao financiamento e a capacidade de liquidez.

A iniciativa “Agenda Portugal Digital” do Governo Português pretende “que Portugal esteja na linha da frente dos países que melhor estão preparados para enfrentar os desafios e mudanças inerentes a uma transição digital”⁵. Procura, também, dar resposta às lacunas existentes, por via da capacitação digital das pessoas, transformação digital das empresas e do Estado.

A transformação digital do tecido empresarial português passa pelo incentivo e promoção de ações que enquadrem as empresas nacionais num novo paradigma de desenvolvimento e competitividade através de medidas que concretizem o apoio ao investimento, o estímulo à digitalização e capacitação em particular das PME e o desenvolvimento de iniciativas que concorram para a consolidação do conhecimento científico e tecnológico empresarial (Portugal Digital, 2020).

A pandemia Covid-19 veio acelerar a processo de transição digital, provocando profundas alterações no comércio, na indústria e nas relações pessoais e laborais. Portugal adotou uma série de medidas no domínio digital para fazer face à pandemia, nomeadamente, foram reforçadas as infraestruturas de serviços digitais de modo a responder ao aumento da procura e foram criadas plataformas digitais para apoiar as PME que se mantiveram operacionais durante a crise.

Também a sustentabilidade constitui um importante desafio para as PME portuguesas, uma vez que, num contexto em que a globalização assume um papel decisivo nas relações económicas e empresariais, as empresas têm que garantir a sua estabilidade, encontrando um novo posicionamento estratégico (Fernandes, T., 2019).

⁵ Resolução do Conselho de Ministros nº 30/2020

O conceito de sustentabilidade tem ganho, ao longo dos anos, uma grande importância no panorama nacional e internacional. Centra-se numa lógica muito simples, os recursos da Terra são limitados e têm sido utilizados de uma forma desigual e desproporcional comprometendo, deste modo, as gerações futuras.

No Relatório Brundtland de 1987 também designado de “Nosso Futuro Comum”, a sustentabilidade é entendida como a “capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. Assim sendo, as metas de desenvolvimento económico e social dos países (desenvolvidos ou em desenvolvimento) devem ser definidas tendo em conta este conceito.

Para Freitas (2012), a sustentabilidade tem o poder de criar uma nova economia, reestruturando categorias e comportamentos. Não podendo-se ignorar a relação essencial entre a economia e a sustentabilidade, pois, caso contrário, significa deixar de haver o princípio numa das suas dimensões vitais.

O movimento crescente de sustentabilidade tem sido assumido por um vasto conjunto de organizações governamentais e não governamentais. No caso das empresas, o conceito de sustentabilidade resultou no aparecimento de novos requisitos legais que implicam custos financeiros, posteriormente foi reconhecido que a integração de aspetos ambientais e sociais nos processos de tomada de decisão podem resultar em novas oportunidades de negócios impactando diretamente a criação de valor.

Para Hart e Milstein (2003) uma empresa sustentável é aquela que pode contribuir para o desenvolvimento sustentável gerando simultaneamente benefícios económicos.

As empresas que procuram manter-se competitivas no mercado percebem que, cada vez mais, as questões ambientais são exigidas o que implica mudanças constantes nos métodos de gestão que podem ser custosos principalmente se se tratarem de imposições governamentais (Sanches, 2020).

Concluindo, de um modo geral, os desafios que terão que ser enfrentados pela economia portuguesa passam sobretudo pela digitalização da economia e pela sustentabilidade empresarial.

CAPÍTULO II – INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1. Conceito de Internacionalização

O conceito de internacionalização é cada vez mais complexo de definir (realidade subjacente é mais complexa) devido ao facto de este ter sido estudado por vários autores, surgindo assim várias discussões e definições sobre o que é a internacionalização.

Segundo Simões (1997) é comum confundir-se o conceito de globalização com o conceito de internacionalização, apesar de estes serem totalmente diferentes. A globalização consiste no processo de maior interdependência e interconexão entre países, uma vez que decisões e ações realizadas numa parte do mundo têm impacto em destinos distantes. Por sua vez o conceito de internacionalização consiste num processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional.

Pode ainda destacar-se a definição sugerida por Meyer (1996) que define a internacionalização como processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. Também Harris e Wheeler (2005) definem internacionalização como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos. Esta definição é considerada a mais sucinta, objetiva e de fácil compreensão.

A internacionalização obriga a que as empresas adotem uma estratégia de aprendizagem contínua e ininterrupta e um aprofundamento dos seus conhecimentos em diversos contextos. O trabalho de preparação prévio efetuado pelas empresas releva-se fundamental, uma correta preparação da empresa, quer no aperfeiçoamento das suas competências, quer na recolha de informação sobre os mercados de destino, dos seus potenciais parceiros e condições de atuação, constitui um requisito vital que determina o sucesso ou o fracasso do processo de internacionalização (Teixeira, 2013).

No que respeita à forma de escolha dos mercados de internacionalização, o fator da proximidade geográfica é um critério muito importante na escolha dos mercados para os quais a empresa vai internacionalizar. De facto, e no que respeita ao tecido empresarial português, observamos claramente dois grandes focos de internacionalização: um que corresponde à proximidade geográfica e, por isso, Espanha tem sido o principal destino das exportações portuguesas; o outro, relativo à proximidade linguística, histórica e cultural, no qual se destacam o Brasil e Angola (AEP, 2019).

2.2. Modelos de Internacionalização

Gao (2004) define o modo de entrada nos mercados externos como um acordo institucional adotado por uma empresa para facilitar a entrada de bens, tecnologias, recursos humanos, de gestão, entre outros recursos, nesse mesmo mercado. A escolha do modo de entrada nos mercados internacionais constitui uma das decisões mais importantes no processo de internacionalização (Morschett, D. & Schramm-Keiln, H. & Swoboda, B., 2010).

Dependendo da visão que os gestores têm dos mercados externos e da fase de desenvolvimento da atividade internacional da empresa, existem inúmeras formas de internacionalização e os modos de entrada em novos mercados são naturalmente diversos (ver Tabela 2).

O processo de internacionalização normalmente inicia-se com a exportação, evoluindo posteriormente para a formação de alianças estratégicas entre empresas. A última etapa (mais desenvolvida) passa pela instalação de unidades empresariais no exterior, ou a aquisição/fusões com outras empresas noutras regiões do globo.

Tabela 2: Formas de Internacionalização

Exportação	<ul style="list-style-type: none">• Direta• Indireta• Própria
Contratual	<ul style="list-style-type: none">• Licenciamento• <i>Franchising</i>• Subcontração
Investimento direto	<ul style="list-style-type: none">• Aquisições• Investimentos de raiz• <i>Joint-ventures</i>/Alianças estratégicas

Fonte: Elaboração Própria

Qualquer que seja a forma de internacionalização escolhida esta trará, naturalmente, vantagens e inconvenientes, pelo que a escolha estará dependente de inúmeras condicionantes relacionadas nomeadamente, com o mercado, a empresa e a concorrência

(Teixeira, 2013). Tendo isto em conta, as empresas devem ponderar cuidadosamente qual o modo de entrada que lhes irá trazer maior retorno, podendo mesmo combinar mais que uma forma para expandir internacionalmente os seus negócios.

2.2.1. Exportação direta, indireta e própria

A exportação é a forma mais simples (menos recursos e menor risco) de internacionalização e a mais utilizada pelas PME que, devido à falta de recursos, recorrem frequentemente a este modo de internacionalização (Hollensen, 2011). As exportações podem assumir três modalidades: direta, indireta ou própria.

A exportação própria acontece quando uma empresa produtora exporta/vende diretamente os seus produtos ao consumidor final. Este modo de exportação permite à empresa ter contacto direto com o mercado tendo, deste modo, um maior controlo sobre o mesmo. Em contrapartida, tem como desvantagem a uma maior dificuldade em prestar assistência pós-venda aos consumidores.

A exportação indireta implica que haja um intermediário -*export buying agent*⁶, *piggyback*⁷ ou *export manager company*⁸ - sediado no país de origem.

A exportação indireta tem como principais vantagens o fácil acesso aos mercados internacionais, custos baixos e o nível de risco é igualmente baixo. Por outro lado, esta modalidade de exportação oferece baixo controlo e falta de presença no mercado.

A exportação direta acontece quando a empresa assume por inteiro a internacionalização da totalidade da função e das tarefas inerentes (através de uma organização comercial

⁶ Agentes de compra para posterior exportação. Podem ainda representar um grupo de compradores estrangeiros que estão localizados no país de origem de origem do exportador.

⁷ Consiste numa operação em que a empresa (transportadora) de maior dimensão e que já opera em mercados estrangeiros está disponível para exportar para esses mercados em nome de outras empresas mais pequenas.

⁸ Empresas altamente especializadas que atuam como se fossem o “departamento de exportação” para uma grande variedade de empresas concorrentes.

própria no país ou países de destino). Este tipo de exportação permite um maior controlo bem como uma maior presença de mercado, no entanto os custos são superiores.

2.2.2. Licenciamento

O Licenciamento trata-se de um acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar a sua tecnologia patenteada ou marca registada mediante um pagamento que, geralmente, assume a forma de *royalties* (Teixeira, 2013). Estes contratos podem ainda incluir a assistência técnica, serviços de engenharia ou a formação do pessoal (Simões et al., 2013).

O licenciamento permite que o licenciador tenha acesso a um novo mercado com um nível de risco mais reduzido e permite-lhe concentrar-se em atividades de gestão mais importantes como a Investigação e Desenvolvimento (I&D).

A complexidade da Regulamentação Governamental de alguns países relativamente ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e barreiras à importação podem fazer do licenciamento a única alternativa válida. No entanto, tem como desvantagens, o facto do licenciador poder criar um potencial concorrente e o facto que o licenciado pode não estar totalmente comprometido com o produto ou a tecnologia do licenciador, ou seja, a falta de entusiasmo por parte do titular da licença pode limitar muito o potencial de vendas do produto (Kotabe & Helsen, 2010 citado por Teixeira, 2014).

2.2.3. Franchising

Franchising ou franquia é um acordo através do qual uma empresa – franqueador ou *franchisor*- concede a outra – o franqueado ou *franchisee*- o direito de explorar de determinada forma (expressa no contrato) um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, a sua marca registada, o seu know-how ou os seus métodos de negociar (Teixeira, 2013).

O *franchising* pode subdividir-se em *franchising* de produto ou nome comercial (muito semelhante ao licenciamento) ou *business format “package” franchising* que vai além do licenciamento incluindo um conceito ou formato de negócio.

Os contratos de *franchising* podem ainda desenvolver-se através de operações diretas ou operações indiretas.

Quanto às operações diretas, estas podem assumir a forma de *franchising* unitário (*direct franchising*) onde o franchisador concede ao franchisado o direito exclusivo de atuação num local acordado, ou seja, é uma operação internacional em que há uma relação unívoca entre o franchisador e franchisado. Pode ainda assumir a forma de *multifranchising (area developer)*, operação internacional em que o franchisador concede a um franchisado o direito de abrir um determinado número de franquias, numa determinada área (a cada franquia deverá ser celebrado um contrato de franquia).

As operações indiretas podem assumir a forma de *Master Franchising* em que o franchisador concede ao franchisado (ou *master*) de outro país ou área de outro país o direito de o representar na sua totalidade podendo celebrar contratos individuais de franquia. Pode também assumir a forma de *Area Representative*, operação muito semelhante ao contrato de *master franchising*, com a diferença do franchisado representar parcialmente o franchisador celebrando com este, diretamente, o contrato de franquia (e não com o master).

O *franchising* é uma forma de internacionalização que requer relativamente poucos recursos e permite o acesso rápido a mercados estrangeiros através da aplicação de um modelo de negócio com sucesso comprovado.

Este modo de internacionalização tem como desvantagens a perda de controlo por parte do franqueador sobre o seu modelo de negócio, bem como as limitações e restrições impostas pelos governos sobre este tipo de contrato.

2.2.4. Subcontratação

Nesta forma de internacionalização, a empresa que se pretende internacionalizar celebra um acordo com uma empresa do país de destino, confiando a esta parte ou a totalidade da sua produção.

A subcontratação é uma das modalidades dos contratos de produção que pode abranger desde contratos simples (como a subcontração) até ao *comakership*. O *comakership* é a forma mais desenvolvida de um contrato de produção onde é estabelecida uma parceria entre as partes que vai para além da produção incluindo a gestão de produtos, marcas, processos, qualidade e I&D. Com este grau de envolvimento e confiança, o principal objetivo é o fornecimento de produtos com alta qualidade.

Os contratos de produção permitem que ao delegar o seu processo produtivo a empresa se possa concentrar nas atividades da cadeia de valor que possuam mais vantagens competitivas. No entanto, ao delegar parte ou a totalidade do seu processo produtivo e *know-how* a empresa perde algum controlo sobre os seus produtos e processos produtivos.

2.2.5. *Joint-ventures*/ Alianças Estratégicas

As *Joint-ventures* são acordos entre empresas de dois países diferentes- geralmente constituindo uma entidade empresarial distinta- com o objetivo de desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial sendo esperados benefícios para ambas as partes, que também partilham os riscos (Teixeira, 2013).

Segundo Fernandes (2011), as *Joint-ventures* é o resultado de um contrato entre duas empresas que se associam com o objetivo de “desenvolver um projeto que, após a execução do mesmo, se dissolve automaticamente”.

As alianças estratégicas englobam uma grande variedade de relações contratuais, caracterizadas pela reciprocidade e pela conjugação de esforços e competências entre as empresas participantes podendo envolver, mas não obrigatoriamente, participações de capital.

As alianças estratégicas constituem uma forma de cooperação menos equilibrada, ao contrário das *Joint-ventures* que são mais equilibradas (é criada uma nova empresa).

Estes modos de internacionalização permitem um acesso mais facilitado aos mercados (cultural, político, etc.), permite a partilha de custos e do risco e a construção de goodwill com os governos estrangeiros. No entanto, podem aparecer parceiros pouco fiáveis uma vez que as metas e objetivos podem divergir, o que pode ser prejudicial para a prossecução do negócio.

2.2.6. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

O Investimento Direto Estrangeiro consiste na aquisição de ativos operacionais um país estrangeiro e pode assumir a modalidade de investimento de raiz (quando a empresa internacional cria uma nova empresa) ou aquisição (quando adquire uma empresa já em funcionamento). Esta última modalidade assume particular importância o que justifica a frequência da sua utilização (Teixeira, 2013).

Este modo de entrada em mercados internacionais envolve os maiores riscos políticos, cambiais e económicos (maiores custos), uma vez que a empresa precisa de adquirir ativos e recursos humanos para desenvolver a sua atividade no mercado externo (Simões et al., 2013).

A escolha deste modo entrada prende-se com a necessidade de expandir o negócio, de aquisição de novos recursos, alcançar novos consumidores e novos parceiros comerciais.

O IDE tem como vantagens a redução do risco de transação, acesso a recursos críticos, aquisição de conhecimentos de mercados externos, evita tarifas e outras imposições.

No entanto, este é um processo menos flexível que exige uma maior complexidade a nível de coordenação e gestão, maior investimento inicial existindo, ainda, uma maior exposição a riscos políticos, cambiais e económicos.

2.3. Fases da Internacionalização

Quando decidem iniciar o seu processo de internacionalização, as empresas atravessam, geralmente, várias fases- internacional, multinacional, global e transnacional (Teixeira, 2013):

- A empresa internacional tem uma orientação etnocêntrica, ou seja, a empresa tem uma forma de fazer negócios, mesmo nos mercados internacionais, que se baseia no tipo de clientes, práticas e concorrência semelhantes ao mercado interno, por outras palavras, trata-se de uma empresa internacional com mentalidade doméstica.
- A empresa multinacional tem uma orientação policêntrica, isto é, vê no mundo um conjunto de mercados nacionais procurando satisfazer as necessidades dos clientes tendo em conta as suas diferenças nacionais.
- A empresa global tem uma orientação mista, o mundo é visto como um mercado global e a empresa desenvolve a sua estratégia abastecendo esse mercado a partir de um único país onde centraliza as suas operações.
- A empresa transnacional corresponde à última fase de desenvolvimento da internacionalização. É uma empresa «integrada» a nível mundial com visão geocêntrica, ou seja, reconhece as semelhanças e diferenças e adota uma visão global. É a empresa do futuro que «pensa globalmente e atua localmente».

2.4. Motivações para a Internacionalização

Segundo Simões (1997), as razões que levam as empresas a internacionalizarem-se podem ser agrupadas em cinco grandes categorias: variáveis endógenas, ou seja, variáveis associadas a aspetos internos da empresa; características dos mercados; variáveis relacionais; acesso a recursos no exterior e, por último, incentivos governamentais (como é possível observar na tabela seguinte).

Tabela 3: Motivações da Internacionalização

	Motivações da internacionalização
1. Endógenas	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de crescimento das empresas;• Aproveitamento da capacidade produtiva disponível;• Obtenção de economias de escala;• Exploração de competências e tecnologias;• Diversificação de riscos.
2. Características dos mercados	<ul style="list-style-type: none">• Limitações do mercado doméstico;• Perceção do dinamismo dos mercados internacionais.
3. Relacionais	<ul style="list-style-type: none">• Resposta a concorrentes;• Acompanhar o movimento de internacionalização dos clientes.
4. Acessos a recursos do exterior	<ul style="list-style-type: none">• Custos de produção mais baixos no exterior.
5. Incentivos governamentais	<ul style="list-style-type: none">• Acesso a conhecimentos tecnológicos;• Apoios governamentais.

Fonte: Teixeira (2013 p.348)

De um modo geral, as empresas internacionalizam-se com o intuito de terem acesso a recursos mais baratos e de maior confiança, de diversificarem a sua carteira de investimentos, de aumentarem a quota de mercado e de evitarem a tributação e/ou contingentes à importação (o investimento direto é uma boa forma para as empresas se desviarem desta barreira visto que as empresas passam a ter um tratamento idêntico às empresas nacionais ou, por vezes, um tratamento mais favorável, devido a práticas governamentais de incentivo ao investimento estrangeiro existentes em alguns países).

Para Czinkota et al., (1999) as motivações podem ser classificadas como pró-ativas ou reativas. As motivações pró-ativas indicam que a opção de internacionalização da empresa é influenciada por meios internos e abarcam estímulos que se baseiam no interesse da empresa em explorar as suas vantagens competitivas. São consideradas motivações pró-ativas:

1. Realização de lucros;
2. Envolvimento da gestão;
3. Produtos únicos/diferenciados;
4. Informação exclusiva e protegida;
5. Economias de escala;
6. Benefícios fiscais.

As motivações reativas, por sua vez, indicam que a empresa altera as suas atividades de modo a responder a ameaças do mercado interno e/ou externo. Como motivações reativas temos:

1. Pressões da concorrência;
2. Excesso de produção;
3. Declínio das vendas no mercado doméstico;
4. Excesso de capacidade instalada;
5. Proximidade dos clientes.

Há empresas que já nascem com a vocação de se internacionalizarem, há, porém, empresas que vêm obrigadas a explorar novos mercados por questões de sobrevivência.

A internacionalização é um processo composto por várias fases que é condicionado por estímulos de mudança internos e externos (Simões, 1977). Os estímulos internos de mudança caracterizam-se pela procura ativa de oportunidades nos mercados externos, usualmente, pela gestão de topo da empresa. No que concerne aos estímulos externos de mudança estes podem vir por parte da concorrência (efeito de imitação), por parte de associações industriais e comerciais, peritos ou consultores que aconselham novas oportunidades de exportação ou pelo aumento da procura externa.

A evolução registada, nos últimos anos, no desenvolvimento e crescimento do comércio internacional acrescenta ainda mais uma razão para que as empresas se internacionalizem, no entanto, nem sempre tudo é vantajoso quando uma empresa se lança na fase de

internacionalização, podem encontrar alguns problemas ou potenciais desvantagens políticas, económicas e culturais.

A forma como o comércio internacional se tem desenvolvido acrescenta ainda mais razões para que as empresas de internacionalizem, como sejam a manutenção/reforço da rede de relações, resposta a movimentos da concorrência e o acesso a competências.

Existe um vasto leque de motivações capazes de conduzirem as empresas a iniciarem o seu processo de internacionalização. De um modo geral, as motivações surgem sempre com o intuito da maximização dos lucros e, por sua vez, a minimização do custo de aquisição de recursos, o aproveitamento de vantagens competitivas e perspectivas de crescimento da empresa.

2.5. Barreiras à Internacionalização

Atuar em mercados internacionais envolve, à partida, dois tipos de dificuldades (AEP, 2019):

1. Ser estrangeiro (*foreignness liability*);
2. E não conhecer as redes de relacionamentos e de negócios relevantes (*outsidership liability*).

Dito isto, é fundamental que as empresas disponham de características e competências distintivas e recursos que possibilitem ultrapassar estas dificuldades. É também essencial o trabalho prévio de preparação nomeadamente, procurar conhecer os mercados, potenciais parceiros e condições de atuação.

O processo de internacionalização está estritamente ligado à aprendizagem, uma adequada preparação constitui um elemento diferenciador que pode traduzir-se no sucesso ou insucesso da internacionalização.

Como já foi referido anteriormente, o modo de internacionalização escolhido pelas empresas quando iniciam a sua atividade em mercados internacionais é, na maioria dos casos, a exportação. No início das exportações, as empresas deparam-se com alguns entraves relacionados com o conhecimento insuficiente e a falta de contactos nos mercados externos, dificuldades financeiras e falta de capital para financiar a expansão internacional, falta de capacidade produtiva e canais de distribuição para servir os mercados internacionais, gestão privilegiada do mercado e nacional e por último, relacionado com o aumento dos custos de financiamento.

As principais barreiras enfrentadas pelas empresas no processo de internacionalização podem ser agrupadas em três tipos de riscos (Hollensen, 2011):

Tabela 4: Riscos no Processo de Internacionalização

<p>1. Riscos de Mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distância; • Concorrência; • Diferenças culturais e linguísticas; • Dificuldade no envio de mercadorias; • Dificuldade em conquistar clientes; • Diferenças na especificidade dos produtos.
<p>2. Riscos Comerciais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flutuação nas taxas de câmbio; • Meios de pagamento não garantido; • Atrasos na entrega das mercadorias; • Dificuldade no acesso ao financiamento.
<p>3. Riscos Políticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenção do Governo no destino e na origem; • Políticas de exportação; • Incentivos e impedimentos aos negócios internacionais.

Fonte: Adaptado de Hollensen, 2011

À medida que as empresas vão superando etapas do processo de internacionalização, maiores serão as barreiras e dificuldades encontradas (Bilkey & Tesar, 1977). A expansão internacional das empresas está ainda sujeita diversos condicionalismos:

1. Fatores Internos à Empresa:

- Insuficiência de recursos financeiros e humanos;

- Dimensão da empresa;
- Falta de informação sobre os mercados de destino;
- Problemas de controlo e coordenação;
- Dificuldades no recrutamento de gestores com experiência internacional.

2. Fatores Relativos a Parceiros:

- Lacunas no domínio de mercado;
- Fraco posicionamento competitivo no mercado;
- Canais de distribuição limitados;
- Conhecimento tecnológico insuficiente;
- Desalinhamento com a estratégia da empresa;
- Diferenças na cultura organizacional;
- Comportamento oportunista.

3. Fatores Relativos ao Ambiente:

- Dificuldade no acesso a informação acerca do mercado, nomeadamente, oportunidades de negócio ou condições de financiamento;
- Medidas de apoio insuficientes;
- Distância geográfica: custos de exploração de novos mercados, dificuldades no controlo dos canais de distribuição e inexistência de recursos humanos qualificados;
- Enquadramento legal e fiscal local;
- Restrições governamentais locais;
- Repatriação de rendimentos;
- Fabricação obrigatória de produtos com conteúdo local e controlo de propriedade;
- Limitação no acesso a financiamentos locais;
- Mercado local pouco dinâmico.

Apesar dos mercados internacionais oferecerem um inúmeras oportunidades as PME's, devido à sua dimensão reduzida e acesso limitado a recursos, enfrentam obstáculos específicos, nomeadamente no que diz respeito ao acesso a informações de mercado, à localização de possíveis clientes e à procura de parceiros certos.

As principais barreiras impostas às PME, segundo um relatório da Comissão Europeia (*Supporting the Internationalisation of SMEs*, 2014), são:

- i. Capital insuficiente para financiar as exportações;
- ii. Dificuldade em identificar oportunidades de negócio nos mercados externos;
- iii. Falta de informação relativa aos mercados;
- iv. Incapacidade de contactar potenciais clientes nos mercados internacionais;
- v. Dificuldade em obter representação internacional;
- vi. Falta de tempo para gerir o processo de internacionalização;
- vii. Falta de capacidade e /ou competências dos recursos humanos.

2.6. A Internacionalização das PME portuguesas

No guia para a PME- Horizonte Internacionalizar (2013), a equipa da AICEP e a equipa da Audax consideram que a entrada em novos mercados é simultaneamente uma oportunidade e uma necessidade para as PME. É uma necessidade devido à contínua contração da vulnerável economia nacional e uma enorme oportunidade pela dimensão dos mercados externos e pela destreza das empresas portuguesas que comprovam o sucesso nos mercados internacionais.

As PME destacam-se por terem uma estrutura organizacional muito simples e por terem acesso limitado a recursos, assim sendo, é imperativo que as PME portuguesas reduzam a sua dependência do mercado doméstico uma vez que as atividades internacionais reforçam o crescimento económico, aumentam a competitividade e criam condições para a sustentabilidade de longo prazo das empresas. Apesar da sua estrutura simples, estas são empresas com uma incrível capacidade de adaptação e flexibilidade.

Existem cada vez mais evidências que a capacidade de internacionalização das PME se tornou condição indispensável para obterem vantagens competitivas, permitindo a sua continuidade, apoiada no acesso a novos mercados (Dutot et al., 2014).

Para a maioria das empresas portuguesas, é mais viável canalizar as suas energias nas oportunidades que surgem nos mercados internacionais do que defender a posição adquirida no mercado português.

A diversidade dos modos de entrada em novos mercados tem facilitado o acesso das empresas a mercados internacionais incluindo igualmente as empresas de menor dimensão.

A internacionalização é um dos fatores críticos de reforço da capacidade competitiva do tecido empresarial. É crucial que as empresas, em particular, as PME reforcem a sua presença em mercados internacionais e que os diversifiquem, designadamente apostando em mercados emergentes.

**CAPÍTULO III – O SETOR DA CONSULTORIA EM PORTUGAL- APOIOS
EXISTENTES A NÍVEL NACIONAL E EUROPEU**

3.1. Conceito

A palavra consultoria advém do latim “*consultare*” que significa dar ou receber conselhos. Assim sendo, por consultoria entende-se a atividade de conceder conselhos especializados consoante as especificidades do setor no qual a empresa está inserida. Por outras palavras, as consultoras auxiliam na resolução de problemas e ajudam as empresas a passar do seu estado atual para o estado desejado. A consultoria nasceu da necessidade de identificar, analisar e solucionar as falhas ocorridas na atuação das empresas, bem como as auxiliar na tomada de decisão.

Desta forma, um consultor é a pessoa que tem algum nível de especialização, que determinado grupo de pessoas considera valioso e, por isso, estão dispostas a pagar para ter acesso aos seus conhecimentos especializados. O profissional em consultoria surge como uma peça fundamental no acompanhamento e avaliação de todos os procedimentos implementados na empresa.

Numa primeira fase, as consultoras estavam vocacionadas para a melhoria da eficiência organizacional posteriormente foram substituídas por uma nova geração de consultoras dedicadas a soluções estratégicas.

Os serviços oferecidos pelas consultoras têm sido tradicionalmente divididos em quatro grupos: recursos humanos, tecnologias de informação, operações e estratégia (Gross & Poor, 2008).

O planeamento e desenvolvimento estratégico são, para a maioria das empresas, tarefas de alguma complexidade. O planeamento estratégico lida com a competição, o sucesso e o fracasso da organização (Rumelt et al., 1994). Implementar uma estratégia implica a definição dos objetivos a atingir, determinação de planos a longo prazo e a definição de decisões administrativas (Barney & Zajac, 1994).

A maioria das empresas foca a sua atenção nos custos, qualidade, serviço ao cliente e na obtenção de vantagens competitivas, contudo, poucas avaliam os seus resultados e métodos de trabalho de modo a melhorar o seu desempenho. O apoio de consultores no desenvolvimento, acompanhamento e gestão de projetos é cada vez mais importante na economia global, libertando os gestores para áreas centrais do negócio (*core business*).

Assim sendo, a consultoria apresenta-se como um serviço profissional ou método para providenciar aconselhamento e ajuda na tentativa de melhorar práticas e transferir o conhecimento necessário para as empresas gerirem as suas operações (Kubr, 2002).

Por consultoria de gestão entende-se a atividade de identificar problemas de gestão, analisar esses problemas, recomendar soluções e ajudar, quando solicitados, na implementação das soluções (Greiner & Metzger, 1983). É importante notar que a consultoria de gestão não retrata uma mera indústria que se centra apenas no exponencial financeiro e económico (Fincham & Clark, 2002). A verdade é que, para além da sua importância reconhecida, a consultoria de gestão é parte integrante dos relacionamentos criados entre empresas e instituições de natureza diversa.

3.1.1. Motivações para a contratação de consultores

As razões que levam as empresas a recorrer a serviços de consultoria podem ser vistas sob diversas perspetivas e descritas de várias formas. De um modo geral, podem ser destacados cinco motivos (Kubr, 2002):

- I. Alcançar objetivos organizacionais- todos os consultores e empresas de consultoria tendem a perseguir um objetivo comum, o de ajudar o cliente a atingir as suas metas. A consultoria deve acrescentar valor à organização, valor que deve ser tangível e deve contribuir favoravelmente para a prossecução dos objetivos.
- II. Resolver problemas organizacionais e de gestão- Ajudar os gestores e/ou organizações a solucionar problemas é provavelmente o propósito primordial da consultoria. A função dos consultores é identificar, diagnosticar e resolver problemas das diversas vertentes da gestão e áreas de negócio.
- III. Identificar novas oportunidades- Para além da resolução de problemas, muitas vezes as empresas recorrem às consultoras para a identificação e captação de novas oportunidades no mercado. As empresas reconhecem que as consultoras são uma fonte valiosa de conhecimento e de ideias que podem traduzir-se em diversas iniciativas e oportunidades.
- IV. Implementar mudanças- A consultoria pretende ajudar o cliente a compreender a mudança, a viver com a mudança e a implementar as mudanças necessárias para a sobrevivência da organização e para garantir o seu sucesso num ambiente onde as mudanças são a única constante.

- V. Melhoria da aprendizagem- O objetivo da consultoria é capacitar os clientes levando conhecimento para as organizações, ajudando-os a aprender através das suas próprias experiências.

3.1.2. Funções e fases da consultoria

As funções desempenhadas pelos consultores são naturalmente diversas, subordinando-se às especificidades de cada caso. De um modo geral, os consultores desempenham dez funções essenciais (Kubr, 2002):

- i. Providenciam informação;
- ii. Providenciam recursos especializados;
- iii. Estabelecem redes de contactos e *networking*;
- iv. Oferecem opiniões especializadas;
- v. Análise/diagnóstico;
- vi. Desenvolvimento de planos de ação;
- vii. Desenvolvem métodos e estratégias;
- viii. Planeamento e gestão das mudanças organizacionais;
- ix. Formação dos gestores e *staff*;
- x. Aconselhamento e *coaching*.

Durante a prestação de um serviço de consultoria, o consultor e o cliente percorrem um conjunto de fases até chegar ao propósito desejado (Kubr, 2002). O processo tem um início claro, o estabelecimento de uma relação entre o consultor e o cliente, sendo iniciado o trabalho e termina com a saída do consultor. Entre o início e o fim, o processo pode ser dividido em diversas fases:

1. Entrada

Na fase de entrada o consultor inicia o trabalho com o cliente, são estabelecidos os primeiros contactos, os objetivos a atingir e de que modo o consultor poderá apoiar a organização na persecução desses mesmos objetivos.

2. Diagnóstico

Na segunda fase, o consultor e o cliente cooperam na identificação da mudança necessária, definindo detalhadamente os propósitos a atingir, avaliando a performance, recursos, necessidades e perspetivas do cliente.

3. Plano de ação

A terceira fase é caracterizada pela procura de soluções para o problema. Inclui a pesquisa de várias alternativas, a avaliação das mesmas, a elaboração de planos de ação para serem apresentados ao cliente.

4. Implementação

Nesta fase, os planos passam do papel para a realidade. Podem surgir obstáculos e problemas inesperados o que implicará alterações nos planos de ação previamente elaborados.

5. Finalização

A quinta e última fase inclui uma variedade de atividades. Abreviando, os resultados obtidos são analisados, discutidos e avaliados dando-se por concluído o processo.

No que concerne à internacionalização das PME portuguesas, as consultoras desempenham um papel importante para a obtenção de financiamentos nacionais e/ou comunitários, através da elaboração de projetos bem estruturados. As consultoras auxiliam as PME na procura de uma rede de contactos internacionais, na prospeção de mercados viáveis, no acesso ao financiamento e na avaliação da viabilidade económica e financeira do negócio (Castanheira, 2014).

3.1.3. O setor de consultoria em Portugal

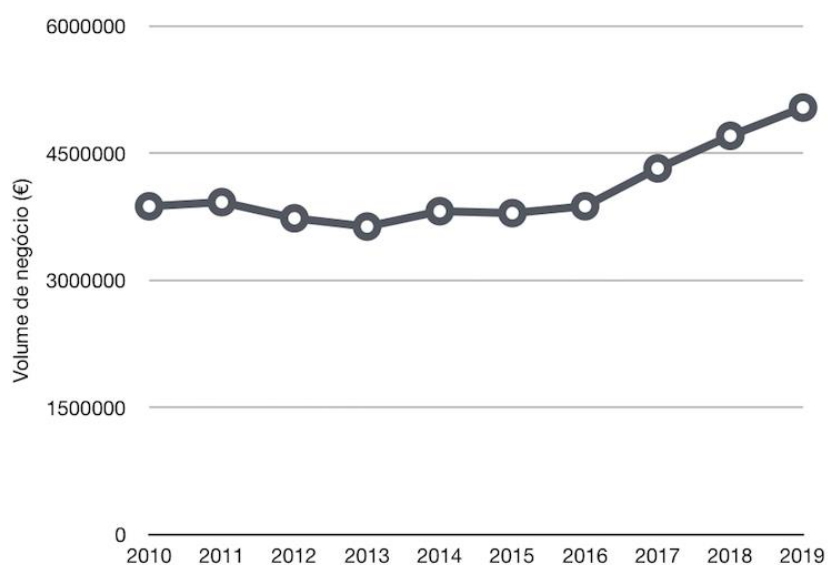
Em Portugal, o setor da consultoria desenvolveu-se um pouco mais tarde comparativamente a outros países europeus, os primeiros serviços de consultoria prestados no nosso país datam do início dos anos 40, concedidos por professores universitários e por departamentos de consultoria de grandes grupos económicos (Sismet, 1993, citado por Costa & António, 2015). O conceito de consultoria alterou-se significativamente após 1974, os acontecimentos políticos, económicos e sociais ocorridos, os conflitos laborais resultantes da revolução, a consequente importação da tecnologia e a perda dos privilégios do acesso aos mercados coloniais, vieram alterar o rumo dos acontecimentos que vigoravam até essa altura, alterando a essência do setor da consultoria fazendo com que as empresas do setor deixassem de poder responder e satisfazer às necessidades das empresas que estavam nessa altura no seu processo de nacionalização (Costa & António, 2015). A partir daí, muitas empresas de consultoria compostas essencialmente por entidades internacionais cresceram significativamente e diversificaram as suas atividades (Cunha & Marques, 1995, citado por Costa & António,

2015), na construção de serviços que pudessem responder às expectativas de um tecido empresarial composto fundamentalmente por PME.

No final dos anos 80 e início dos anos 90, ocorreu um forte crescimento da consultoria em Portugal, motivado sobretudo pela entrada de Portugal na comunidade europeia. Até então, muitas empresas atuavam apenas com meios próprios, condição que alterou em virtude do aumento da intensidade competitiva provocada pela abertura do mercado nacional.

A verdade é que, apesar do setor da consultoria se tenha desenvolvido muito tardiamente em Portugal, o seu crescimento tem sido constante ao longo dos anos, como pode ser observado no gráfico seguinte:

Gráfico 4: Evolução do volume de negócios da prestação de serviços em atividades de contabilidade, auditoria e consultoria (€) em Portugal



Fonte: Elaboração própria segundo dados do INE

Esta evolução deve-se à pressão acrescida da concorrência, dos governos (programas de apoio), dos fornecedores, das instituições financeiras a até dos concorrentes o que leva a que as empresas se vejam “obrigadas” a recorrer ao apoio de consultores externos, quer em matérias de carácter estratégico, quer de natureza operacional (Costa & António, 2015).

O setor da consultoria tem crescido devido, igualmente, à crescente complexidade e dinâmica do ambiente em que as empresas atuam.

3.2. Apoios e Incentivos a nível nacional e a nível europeu

3.2.1. Fundos Comunitários

Os fundos comunitários são apoios financeiros que a UE disponibiliza de modo a apoiar a coesão económica, social e territorial, por outras palavras, os fundos procuram reduzir as disparidades na criação de riqueza e no nível de vida no espaço europeu. São fundos de co-financiamento aos quais cada E.M. se pode candidatar de forma a, em conjunto com os recursos nacionais (públicos e privados) apoiar o desenvolvimento nacional, ao longo de períodos plurianuais (Assunção, 2013). A cada sete anos, a UE aprova o seu orçamento de longo prazo designado como «Quadro Financeiro Plurianual» (QFP). Iniciou-se no presente ano, 2021, um novo QFP que terá duração até 2027, com um valor estimado de 1 074,3 mil milhões de euros, abrangendo os seguintes domínios de despesas:

- Mercado Único, Inovação e Digital (132,8 mil milhões de euros);
- Coesão, Resiliência e Valores (377,8 mil milhões de euros);
- Recursos Naturais e Ambiente (356,4 mil milhões de euros);
- Migração e Gestão de Fronteiras (22,7 mil milhões de euros);
- Segurança e Defesa (13,2 mil milhões de euros);
- Vizinhança e o Mundo (98,4 mil milhões de euros);
- Administração Pública e Europeia (73,1 mil milhões de euros).

Os fundos europeus designam-se de Fundos Europeus Estruturais e de Investimentos (FEEI), estes são instrumentos de financiamento que visam apoiar, através de programas plurianuais, a concretização da estratégia da União Europeia de modo a assegurar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

Os fundos comunitários são geridos, em conjunto, pela CE e pelos E.M. sendo que, mais de metade das verbas da UE são canalizadas através de cinco FEEI:

1. Fundo de Coesão: destina-se a E.M. cujo Rendimento Nacional Bruto por habitante é inferior a 90% da média da UE, visando contribuir para a redução das disparidades económicas e sociais e promover o desenvolvimento sustentável (sobretudo através do financiamento de infraestruturas).

2. Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER): destina-se a ajudar as zonas rurais da UE e dar resposta aos grandes desafios económicos, ambientais e sociais do século XXI.
3. Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP): destina-se a ajudar os pescadores na transição para uma pesca sustentável, a ajudar as comunidades costeiras a diversificarem as suas economias e a financiar projetos que criem novos postos de trabalho e melhorem a qualidade de vida das populações costeiras.
4. Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER): destina-se a financiar o fortalecimento da coesão económica e social da UE, colmatando desequilíbrios entre as regiões.
5. Fundo Social Europeu (FSE): constitui o principal instrumento de financiamento europeu para promover o emprego, ajudar as pessoas a conseguirem melhores empregos e garantir oportunidades de emprego mais justas para todos os cidadãos da UE.

Destes cinco fundos, o mais vocacionado para apoiar as PME é, indubitavelmente, o FEDER. Este apoio a fundo perdido é um dos principais instrumentos financeiros da política de coesão da UE que visa contribuir para a correção dos principais desequilíbrios regionais e reduzir as disparidades de desenvolvimento promovendo um «Investimento no emprego e no crescimento», sendo prioritário o apoio à inovação, à economia digital e às PME.

3.2.1.1. FEDER

O FEDER foi instituído em 1975 pelo Regulamento CEE n° 724/75 decorrente do aumento das disparidades regionais originadas pela entrada da Dinamarca, Irlanda e Reino Unido na Comunidade Económica Europeia (primeiro alargamento). Acrescendo o objetivo de criar uma União Económica e Monetária estavam reunidas as condições suficientes para que, com base no atual artigo 352° do Tratado de Funcionamento da União Europeia⁹, se criasse em 1974 o primeiro regulamento FEDER.

O FEDER tem como objetivos específicos:

⁹ O artigo 352° do Tratado de Funcionamento da UE contém uma disposição que permite à UE adotar um ato necessário para alcançar os objetivos previstos pelos Tratados, sempre que os poderes necessários não estejam previstos nos Tratados.

1. Uma Europa mais inteligente, promovendo uma transformação económica inovadora e inteligente;
2. Uma Europa mais verde e hipocarbónica, por meio da promoção da transição para uma energia limpa e justa, de investimentos verdes e azuis, da economia circular, da adaptação às alterações climáticas e da prevenção e gestão dos riscos;
3. Uma Europa mais conectada, por meio do estímulo da mobilidade e conectividade em matéria de TIC;
4. Uma Europa mais social que aplica o Pilar Europeu dos Direitos Sociais;
5. Uma Europa mais próxima dos cidadãos, incentivando o desenvolvimento sustentável e integrado das zonas urbanas, rurais e costeiras e as iniciativas locais.

Este fundo assume, atualmente, um papel fundamental na Política de Coesão da UE, propondo-se até 2027 cumprir dois objetivos políticos: apoiar a inovação, a economia digital e as PME por meio de uma estratégia de especialização inteligente (objetivo 1); Uma economia mais verde, hipocarbónica e circular (objetivo 2).

3.2.1.2. Horizonte Europa

O Programa Horizonte Europa é o nono programa-quadro comunitário para o período 2021- 2027 com o objetivo de apoiar a investigação e inovação europeias. Este programa dá continuidade ao programa Horizonte 2020 que comprovou a importância do conhecimento científico e da inovação para alavancar o crescimento económico europeu, competitividade das empresas europeias e desenvolvimento sustentável.

Este programa é assente em três pilares interligados e complementares:

1. **Ciência de excelência:** desenvolvimento de competências e conhecimentos de qualidade no sentido de reforçar a liderança europeia na vanguarda da inovação e liderança tecnológica.
2. **Desafios globais e competitividade industrial europeia:** destacar a importância da investigação e inovação como modo de resposta aos desafios globais e como contributo para o aumento da capacidade industrial da Europa.
3. **Europa Inovadora:** apoiar as empresas no seu processo de inovação através da criação do Conselho Europeu de Inovação (CEI).

O CEI é uma ambiciosa iniciativa comunitária com a missão de identificar, desenvolver e implementar tecnologias revolucionárias e inovações disruptivas. O CEI visa apoiar as

PME, empresas que estejam no início da sua atividade e equipas de investigação que desenvolvam tecnologias de alto risco e de elevado impacto.

A esta iniciativa estão ainda associados dois instrumentos complementares que unem ideias a projetos que atraem investimentos. O primeiro instrumento denomina-se de Pioneiro (*Pathfinder*) consistindo em subvenções que auxiliam o projeto desde a fase inicial até à fase pré-comercial. O segundo designa-se de Acelerador (*Accelerator*) e acompanha o projeto desde fase pré-comercial até ao mercado e à expansão.

3.2.1.3. Fundo InvestEU

O programa InvestEU baseia-se no modelo de sucesso do Plano de Investimento para a Europa, o plano *Juncker*, que fornecia uma garantia do orçamento da UE para apoiar o investimento e o acesso ao financiamento - em 2014 quando *Jean-Claude Juncker* foi eleito presidente da Comissão Europeia idealizou soluções para preencher a lacuna existente ao nível dos investimentos na UE, essenciais para a superação dos efeitos da crise económica e financeira de 2008.

Criado em 2015, o fundo InvestEU propõe-se a impulsionar o investimento na Europa, apoiar a recuperação económica e ajudar a construir a economia do futuro.

Este programa tem como objetivos específicos: apoiar operações de financiamento e investimento em matéria de infraestruturas sustentáveis nos domínios dos transportes; apoiar operações de financiamento e investimento em matéria de investigação, inovação e digitalização; aumentar o acesso e a disponibilidade de financiamento para as PME e para as empresas de média capitalização, promovendo a sua competitividade à escala mundial; e aumentar o acesso e disponibilidade de microfinanciamento e de financiamento para empresas sociais.

O programa fornece suporte e assistência técnica na preparação, desenvolvimento e implementação dos projetos incluindo igualmente a capacitação dos recursos humanos.

O Portal InvestEU dá continuidade ao Portal Europeu de Projetos e Investimentos (EIPP) com o objetivo de possibilitar a comunicação promotores de projetos e investidores de todo o mundo, oferecendo aos promotores mais opções de financiamento para os seus projetos.

As prioridades deste projeto são, sem dúvida, a sustentabilidade, a inovação e as PME.

3.1.2.4. Mecanismo Interligar a Europa

O Mecanismo Interligar a Europa visa apoiar as redes europeias digitais, de energia e transportes. O fundo destina-se a financiar o desenvolvimento de infraestruturas sustentáveis e de elevado desempenho no domínio dos transportes, do digital e da energia.

Ao nível do digital, o âmbito programa foi alargado de modo a reforçar a noção que a digitalização da economia e da sociedade em geral só é possível através do acesso geral a redes fiáveis, económicas e de alta capacidade. A conectividade digital é também um dos fatores decisivos para colmatar disparidades económicas, sociais e territoriais.

O programa destina-se ainda a integrar a ação climática, tendo em conta os compromissos de descarbonização a longo prazo assumidos pela UE.

3.2.2. Fundos Nacionais

A nível nacional, a Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI) disponibiliza sistemas de incentivos à inovação e competitividade para diversas áreas (IAPMEI, 2021):

- **SI Inovação Produtiva:** Visa promover a inovação empresarial, nos domínios seguintes:
 - a) Produção de novos bens e serviços ou melhorias significativas da produção atual através da transferência e aplicação de conhecimento;
 - b) Adoção de novos ou significativamente melhorados processos ou métodos de fabrico, logística e distribuição, bem como métodos organizacionais.
- **SI I&D Empresas:** O objetivo deste programa é aumentar a intensidade de Investigação e Inovação (I&I) nas empresas e a sua valorização económica; aumentar os projetos e atividades em cooperação das empresas com as restantes entidades do sistema de I&I; desenvolver novos produtos e serviços, em especial em atividades de maior intensidade tecnológica e de conhecimento; reforçar as ações de valorização económica dos projetos de I&D com sucesso; e aumentar a participação nacional nos programas e iniciativas internacionais de I&I. Esta medida pretende apoiar projetos compreendendo atividades de investigação industrial e desenvolvimento experimental, conducentes à criação de novos

produtos, processos ou sistemas ou à introdução de melhorias significativas em produtos, processos ou sistemas exigentes.

- **SI Núcleos I&D:** Esta medida apoia projetos que visem a criação ou reforço de competências e capacidades internas das empresas através da criação de estruturas dedicadas à realização de I&D e necessária certificação dos sistemas de gestão de investigação desenvolvimento e inovação pela norma NP 4457, contemplando custos diretos (despesas com pessoal técnico dedicado à dinamização do núcleo de I&D; formação de RH; assistência técnica, científica e consultoria necessárias à estruturação do núcleo; instrumentos e equipamento científico e técnico, software para o projeto, entre outros) e indiretos.

Quanto ao financiamento das PME, existem alguns aspetos a ter conta de modo a garantir que os apoios e incentivos são adequados à empresa ou ao projeto, nomeadamente o intuito do financiamento, ou seja, é importante analisar se o montante pretendido é para investir, para reforçar tesouraria, exportar, inovar, criar um negócio ou startup, revitalizar ou reforçar capitais próprios. Conforme a finalidade pretendida existem inúmeras soluções de financiamento com apoio público.

É de destacar o importante papel do Programa Portugal 2020, um acordo de parceria adotado entre Portugal e a CE que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial promovidos, em Portugal, entre 2014 e 2020. Princípios estes que estavam alinhados com a estratégia Europa 2020 (crescimento inteligente, crescimento sustentável e crescimento inclusivo). Um dos princípios do Portugal 2020 passava pelo estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis e à internacionalização da economia. Uma grande parte do valor disponibilizado (41%) destinava-se à competitividade e internacionalização com o objetivo de reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação; melhorar o acesso às TIC, bem como a sua utilização e qualidade; reforçar a competitividade das PME e dos setores agrícola, das pescas e da aquicultura; promover transportes sustentáveis e eliminar estrangulamentos nas redes de infraestruturas; e reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública.

Com o novo Quadro Comunitário o programa Portugal 2020 dará origem ao Programa Portugal 2030. A visão da estratégia Portugal 2030 passa por recuperar a economia e

proteger o emprego, e fazer da próxima década um período de recuperação e convergência de Portugal com a União Europeia, assegurando maior resiliência e coesão, social e territorial.

A estratégia Portugal 2030 está estruturada em torno de quatro agendas temáticas essenciais:

1. Pessoas primeiro- melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade;
2. Digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento;
3. Sustentabilidade dos recursos e combate às alterações climáticas;
4. Um país competitivo externamente e coeso internamente.

A agenda 2 (Digitalização, inovação e qualificações como motores de desenvolvimento) pretende dar resposta aos bloqueios das qualificações e da competitividade e transformação estrutural do tecido produtivo, respondendo também aos novos desafios tecnológicos e sociais associados à transição digital e à indústria 4.0; às novas dinâmicas de crescimento setorial pós-COVID; à necessidade de contribuir para a autonomização e resiliência geoestratégica da União Europeia; e ao mesmo tempo garantir a capacitação e modernização do Estado para promover a resposta a estes. Um dos objetivos desta agenda para 2030 é aumentar a resiliência financeira e a digitalização das PME, aproximar os níveis de investimento em capital de risco à medida da Europa e reforçar a atracção de investimento direto estrangeiro.

Pretende-se neste domínio estratégico incentivar a digitalização, inovação e o investimento empresarial. Em linha com o Programa Internacionalizar 2030 do Governo português, o objetivo fundamental é fortificar a internacionalização da economia portuguesa por meio da diversificação de mercados e pela aposta em produtos com procuras mais dinâmicas e geradoras de valor compatíveis com as vantagens e competências portuguesas.

Segundo a resolução do Conselho de Ministros nº. 98/2020 a estratégia Portugal 2030 “encontra-se alinhada com a nova Agenda Estratégica da União Europeia” detalhando e precisando o caminho estratégico para o desenvolvimento do país para a próxima década.

Apesar dos progressos registados, no início de 2020, persistiam alguns dos problemas da economia portuguesa, nomeadamente, lacunas ao nível das infraestruturas e

equipamentos, na qualificação dos recursos humanos e da transformação do tecido económico. Também a pandemia Covid-19 “teve um impacto fortíssimo e veio igualmente revelar e acentuar um conjunto de fragilidades e de desafios à escala nacional e global”.

De um modo geral, a estratégia Portugal 2030 terá como prioridades e objetivos estratégicos (Portugal 2030, 2021):

- i. Inovação e Conhecimento-** assegurar as condições de competitividade empresarial e o desenvolvimento da base científica e tecnológica nacional para uma estratégia sustentada na inovação;
- ii. Qualificação, formação e emprego-** assegurar a disponibilidade de recursos humanos com as qualificações necessárias ao processo de desenvolvimento e transformação económica e social nacional, assegurando a sustentabilidade no emprego;
- iii. Sustentabilidade demográfica-** travar o envelhecimento populacional e assegurar a sustentabilidade demográfica, assegurando simultaneamente a provisão de bens e serviços adequados a uma população envelhecida;
- iv. Energia e alterações climáticas-** assegurar as condições para a diminuição da dependência energética e da adaptação dos territórios às alterações climáticas, nomeadamente garantindo a gestão de riscos associados;
- v. Economia do Mar-** reforçar o potencial económico estratégico da Economia do Mar, assegurando a sustentabilidade ambiental e dos recursos marinhos;
- vi. Competitividade e coesão dos territórios do litoral-** assegurar a dinâmica económica e a coesão social e territorial dos sistemas urbanos atlânticos;
- vii. Competitividade e coesão dos territórios do interior-** reforçar a competitividade dos territórios de baixa densidade em torno de cidades médias, potenciando a exploração sustentável dos recursos endógenos e o desenvolvimento rural, diversificando a base económica para promover a sua convergência e garantindo a prestação de serviços públicos;
- viii. Agricultura e floresta-** promover um desenvolvimento agrícola competitivo com a valorização do regadio, a par de uma aposta estratégica reforçada na reforma florestal.

3.3. Importância dos fundos europeus para Portugal

Portugal aderiu à Comunidade Económica e Europeia (CEE) a 1 de Janeiro de 1986, numa altura em que o país passava por uma grave crise financeira, acentuada pela recessão da economia mundial.

No período pós revolução de 25 de Abril de 1974, com a perda dos importantes mercados coloniais, Portugal aproxima-se do contexto europeu formalizando o seu pedido de adesão em 1977, pedido que só se concretiza uma década depois. A entrada de Portugal na CEE trouxe entusiasmo, perspectivas de crescimento e, sobretudo, investimento estrangeiro.

Segundo um estudo publicado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos (2013)¹⁰, os fundos estruturais surgem como um dos principais, senão o principal, benefício da entrada na Comunidade Europeia, devido ao evidente contributo para vários investimentos públicos e privados bem como pelas várias ações de formação profissional financiadas pelo Fundo Social Europeu (Mateus, 2013).

A súbita abundância de recursos financeiros trouxe um desafio para Portugal, o da eficiente e eficaz aplicação destes recursos nos reduzidos prazos estipulados pela UE. Para tal era exigida capacidade institucional, a diferentes níveis territoriais, o que não existia. Foram criadas estruturas para colmatar as lacunas existentes, no entanto, estas são, ainda hoje, insuficientes (Marques, 2017).

De modo a explicar as alterações que ocorrem na economia portuguesa resultantes do acesso a avultados montantes de fundos estruturais, Andrade, J., & Duarte, A. (2013) aplicam o conceito de doença holandesa à economia nacional. O conceito de doença holandesa descreve o fenómeno económico no qual o rápido crescimento de um setor da economia (particularmente o setor dos recursos naturais) provoca um declínio em muitos outros setores, estando muitas vezes também associada a uma valorização substancial da moeda nacional. A doença holandesa traduz-se assim numa situação paradoxal em que o desenvolvimento de um setor traduz-se num impacto negativo para a economia do país.

¹⁰ A economia, sociedade e os fundos estruturais: 25 anos de Portugal europeu

Portugal beneficiou de elevadas quantias de fundos estruturais que provocou uma diminuição nas taxas de juro, o que, juntamente com políticas públicas pouco adequadas comprometeram significativamente o crescimento do PIB português.

Para Magone (2017), já antes da adesão de Portugal à CEE a administração pública estava pouco preparada para chuva de dinheiros que vinham de Bruxelas devido particularmente à inexistência de uma política regional coerente. Portugal registou um ciclo de crescimento entre 1995-2000 devido à aplicação dos fundos no setor de investimento em bens não transacionáveis (educação, saúde e construção). Todavia o Tratado da União Europeia (*Maastricht*) mudou radicalmente o paradigma nacional de desvalorização da moeda para conseguir mais competitividade nos mercados internacionais, também o regime de soberania partilhada forçou os governos portugueses a uma disciplina orçamental rigorosa – os governos portugueses passaram não só a atuar para o bem do país, mas também para o bem da zona Euro.

Desde o início do milénio que Portugal não tem crescido, e a períodos de pequeno crescimento seguiram-se períodos de recessão (Magone, 2017).

Analisando o impacto dos fundos europeus para as empresas e a competitividade portuguesas é irrefutável que foram criadas condições mais favoráveis ao investimento e que o comportamento dos empresários alterou no sentido de valorização da abertura externa e da modernização das empresas (Mateus, 2013).

Ao longo dos anos, o elevado montante de fundos recebidos por Portugal contribuiu para o desenvolvimento económico e social do nosso país, no entanto, seria preferível querer um país mais competitivo e mais coeso que dispensasse uma dose tão elevada de fundos estruturais (Mateus, 2013). Surgem, ainda, dúvidas acerca do insuficiente aproveitamento dos fundos para melhorar significativamente a competitividade e o crescimento económico português.

4.1. Apresentação da empresa

A *BWS Consulting* é uma empresa de consultoria situada no Norte do país, na Maia, especializada no apoio à gestão de micro, pequenas e médias empresas e no apoio a *freelancers* ou empreendedores com o objetivo de os apoiar e melhorar as suas operações.

A empresa foi criada em 2016, resultado do espírito empreendedor de um grupo de profissionais multidisciplinares – Gestão, Economia, Contabilidade, Psicologia, Recursos Humanos, Engenharia, entre outros- com mais de quinze anos de experiência profissional.

A empresa presta serviços de consultoria a micro empresas, PME's e multinacionais, sendo mais recorrente a requisição do serviço por parte de PME's, representando cerca de 90% do volume de negócios total da empresa.

4.1.1. Missão

A *BWS Consulting* tem como missão:

“Desenvolver uma oferta inovadora e diferenciadora dirigida a empresas, em formatos construídos à medida das suas necessidades.”

4.1.2. Visão

A visão da empresa é:

“Seremos reconhecidos pela integridade das soluções que desenvolvemos e pelo foco nas necessidades do cliente.”

4.1.3. História e evolução da empresa

A *BWS Consulting* foi criada em julho de 2016, por iniciativa da sua sócia, que contava nessa altura com mais de 10 anos de experiência, na maior parte das áreas de atuação da empresa. Começou inicialmente pelas áreas em que a sócia dispunha de maior *know how*: as áreas de consultoria de gestão e candidaturas a fundos europeus, bem como a área de formação, explorada numa primeira fase através de uma entidade parceira.

A empresa é certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) desde 2018 para ministrar formação e nesta mesma área tem atualmente em

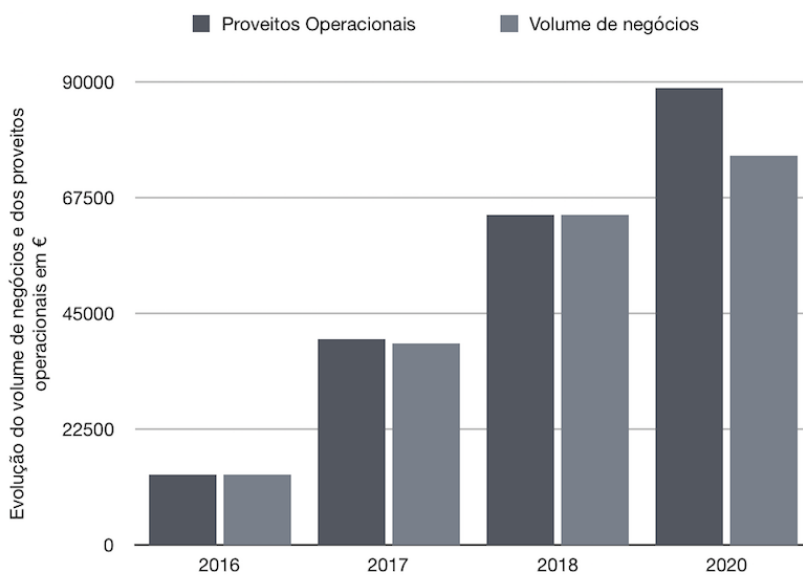
curso processos de certificação de cursos junto do IMT. É, também, desde 2020, uma empresa de contabilidade com inscrição junto da Ordem dos Contabilistas.

Em termos de recursos humanos, a empresa iniciou a atividade com 2 pessoas e tem atualmente 5 pessoas a tempo inteiro, para além dos consultores e formadores a que recorre frequentemente (através de recibos verdes).

Em termos de investimentos, a empresa investiu em sites e marketing digital, e *hardware* e *software* que lhe permitam melhorar continuamente a sua performance.

Em termos económicos, desde o início da atividade da empresa, o volume de negócios e os proveitos operacionais têm sido crescentes todos os anos, como é possível observar pelo seguinte gráfico (gráfico 5):

Gráfico 5: Evolução do Volume de negócios e dos Resultados Operacionais (€)



Fonte: Elaboração própria segundo dados da base de dados Sabi

4.1.4. Análise SWOT

Tabela 5: Análise SWOT

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">○ Equipa jovem, dinâmica e multidisciplinar;○ Estrutura de recursos humanos ágil;○ Capacidade financeira;○ <i>Know-how</i> da equipa;	<ul style="list-style-type: none">○ Dimensão da empresa;○ Notoriedade da empresa;○ Rede internacional e nacional de especialistas.
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">○ Pandemia provocou o fecho de algumas empresas concorrentes;○ Novo quadro comunitário de apoio.	<ul style="list-style-type: none">○ Instabilidade junto das empresas e das famílias provocada pela atual pandemia;○ Fraco crescimento anual do PIB português;○ Código do trabalho pouco flexível;

Fonte: Elaboração própria

Segundo a *CEO* da consultora, sob o ponto de vista interno, os pontos fortes da empresa estão sobretudo ligados à agilidade, competências e *know-how* da estrutura de recursos humanos composta por uma equipa jovem e multidisciplinar. A capacidade financeira constitui, de igual modo, um ponto forte para a empresa.

Devido ao facto de ser uma empresa criada há relativamente poucos anos, os pontos fracos da consultora prendem-se sobretudo com a sua dimensão reduzida, pouca notoriedade no mercado e com a reduzida rede nacional e internacional de especialistas.

Por outro lado, sob o ponto de vista externo, as oportunidades para a empresa são, nomeadamente, o novo quadro comunitário de apoio uma vez que este novo quadro irá disponibilizar mais dinheiro para novas candidaturas aos apoios comunitários o que se traduzirá no aumento do volume de negócios da empresa. Além disto, o fecho de empresas concorrentes, resultado dos impactos da pandemia Covid-19, constitui uma oportunidade uma vez que isto possibilitará à empresa aumentar o seu leque de clientes.

Também devido ao Covid-19, a instabilidade criada pela pandemia junto das empresas e das famílias representa uma ameaça para empresa, bem como, o fraco crescimento anual do PIB português. A pouca flexibilidade do código de trabalho é, de igual modo, considerado uma ameaça devido principalmente à rigidez e limitações associadas aos contratos a prazo, tornando-se mais difícil para a empresa adaptar a sua estrutura de recursos humanos às necessidades do momento o que obriga a que empresa seja mais cautelosa na tomada de decisão aquando a contratação de novos funcionários.

4.1.5. Clientes

As dificuldades mais sentidas pelas empresas que recorrem à *BWS Consulting* são, de um modo geral:

- i. Processos de transferência: questão da sucessão quando se tratam de empresas familiares;
- ii. Rentabilidade: empresas com mais anos que foram “engordando” as suas estrutura de custos e há a necessidade de revê-las;
- iii. Empreendedores que querem iniciar o seu próprio negócio e que procuram ajuda no desenvolvimento do plano de negócio;
- iv. Empresas que pretendem iniciar o seu processo de internacionalização e/ou empresas que querem alargar a sua presença nos mercados internacionais;

Apesar de serem predominantemente PME's, empresas de dimensão inferior ou superior que recorrem à consultora, acabam por partilhar as mesmas dificuldades.

Perante as dificuldades apresentadas, a consultora primeiramente realiza um diagnóstico à empresa, de modo a perceber exatamente qual a origem do problema e perceber o que está a faltar. A segunda fase passa pela implementação de medidas que vão sendo acompanhadas no sentido de serem ultrapassadas as dificuldades.

4.2. O estágio

O estágio curricular teve início no dia 11 de janeiro de 2021 e terminou a 3 de maio do mesmo ano. Os objetivos do estágio passavam por desenvolver competências na área do empreendedorismo através da participação na elaboração de planos de negócios e por desenvolver competências na área da internacionalização através da participação em projetos de internacionalização de clientes.

Ao longo dos quatro meses, seria esperado a solidificação dos conhecimentos adquiridos durante o mestrado por via da aquisição de experiência prática possibilitada pela participação em projetos de índole nacional e internacional.

Para a organização seria esperada a contribuição para o desenvolvimento de um profissional com autonomia técnica, proporcionar a integração numa empresa possibilitando, deste modo, a consolidação de competências profissionais.

4.2.1. Atividades desenvolvidas

A atividade principal desenvolvida ao longo do estágio foi a elaboração de guias práticos de apoio à exportação (Apêndice I). Os guias foram criados com o intuito de auxiliar as empresas no seu processo de internacionalização e com o objetivo de criar um documento que reunisse todas as informações essenciais para o início do processo de entrada em novos mercados.

Foram elaborados guias para todos os países da Europa, para Angola e os Estados Unidos da América, dois países extracomunitários que representam mercados de grande interesse e que oferecem múltiplas oportunidades para as empresas portuguesas.

Os elementos incluídos no guia de exportação são:

1. Relações económicas com Portugal
 - Trocas Comerciais (dados estatísticos);
 - Acordos bilaterais de comércio.

2. Aspectos culturais
 - Informações importantes.
3. Condições de acesso ao mercado
 - Sistema tarifário.
4. Regulamentação de Produtos
5. Barreiras ao comércio
 - Barreiras aduaneiras;
 - Barreiras fiscais.
6. Informações logísticas
 - Documentação necessária/ Formalidades;
 - *Incoterms*.
7. Contrato de compra/venda internacional
 - Cálculo do preço de exportação.
8. *Dashboard* com informações estatísticas relevantes.

Foi também desenvolvido um guia explicativo dos *Incoterms* de modo a facilitar a compreensão dos termos internacionais de comércio tão importantes para as trocas comerciais, que estabelecem as responsabilidades e deveres entre o comprador e o vendedor (Apêndice II).

Para a elaboração dos guias, o método utilizado para a recolha de informação baseou-se fundamentalmente na recolha de dados secundários de diversos *websites* como, a título de exemplo, os *websites* do INE, da AICEP, da União Europeia, entre outros.

4.3. Análise crítica ao estágio

Independentemente de todas as limitações provocadas pela pandemia Covid-19, que forçou a que estágio fosse realizado em teletrabalho e que impossibilitou a oportunidade de integração na empresa, as atividades propostas pela empresa foram pensadas no sentido do estágio ser igualmente proveitoso em termos de aquisição de conhecimentos, que fosse igualmente enriquecedor e que permitisse desenvolver competências ainda que diferentes das inicialmente definidas.

Um dos objetivos inicialmente definidos seria a participação em projetos de internacionalização de clientes. De um modo geral e simplista, as atividades a desenvolver para a elaboração de um plano de internacionalização passam por, numa

primeira fase, realizar um estudo de mercado de modo a identificar, a curto prazo (informação de 3 a 5 anos), quais os mercados de maior importância e interesse para a empresa.

Em seguida, estudar dentro da atividade da empresa quais os potenciais clientes, concorrentes, os preços praticados nos mercados pela concorrência e quais as formas de abordagem a esses mesmos mercados.

Em termos de execução do plano de internacionalização, o passo seguinte passaria pelo acompanhamento do cliente em viagens para abordar os potenciais mercados e, dependendo do que está definido no plano de internacionalização, este poderia ainda contemplar missões empresariais, visitas ou participações em feiras. Posteriormente, seria feito um acompanhamento regular com a empresa no sentido de perceber quais os passos que já foram dados.

Os passos e etapas de um plano de internacionalização, descritos anteriormente, variam conforme o tipo de empresa e conforme o seu nível de internacionalização.

Apesar de não ter participado em projetos de internacionalização, a elaboração dos guias de exportação permitiram-me obter conhecimentos sobre diversos países nos mais variados temas. O teletrabalho revelou-se desafiante principalmente no que respeita à gestão do tempo e na criação de uma rotina de trabalho eficiente que me permitisse completar todas as tarefas propostas.

Concluindo, apesar das restrições o estágio foi de igual modo proveitoso a nível de aquisição de aptidões e conhecimentos que são e serão certamente valiosos no futuro.

CAPÍTULO – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos, hoje em dia, num mundo altamente globalizado caracterizado pela alta concorrência entre os operadores económicos que nele atuam. A presença num único mercado constitui, por diversos motivos, uma limitação para a atuação de qualquer empresa particularmente quando estas estão inseridas em mercados de dimensão reduzida, como é o caso do mercado português.

É, por isso, essencial que as PME portuguesas apostem em mercados internacionais, reduzindo a sua dependência do mercado doméstico, de modo a garantirem a sua viabilidade. Apesar de serem empresas com estruturas organizacionais simples estas demonstram grande capacidade de adaptação e grande sucesso nos mercados externos, desempenhando, para além disto, um importante papel para a recuperação económica de Portugal. Dito isto, todas as medidas de suporte criadas com vista ao apoio e desenvolvimento das PME são naturalmente fundamentais.

As consultoras desempenham um papel importantíssimo no apoio às PME, nomeadamente no que respeita à obtenção de fundos comunitários e, a nível da sua internacionalização, a elaboração de uma estratégia de internacionalização estudada e bem planeada revela-se essencial para o seu sucesso nos mercados externos.

A *BWS Consulting*, perante as dificuldades apresentadas pelos seus clientes, primeiramente efetua uma análise de diagnóstico de modo a perceber a origem exata do problema para, posteriormente, definir soluções cuja execução e implementação na empresa vão sendo acompanhadas no sentido de garantir a sua eficácia. Também os planos de internacionalização desenvolvidos pela consultora são uma importante ferramenta, tanto para as empresas que pretendem iniciar o seu processo de internacionalização como para as empresas que têm já alguma atividade internacional mas que pretendem alargar a sua presença internacional (usualmente empresas que já exportam para alguns mercados, como por exemplo, Espanha, França ou os PALOP, que pela sua proximidade geográfica ou linguística são geralmente a primeira opção para as empresas portuguesas).

Atualmente, e no contexto pandémico pelo qual passamos, o papel das consultoras é ainda mais importante uma vez que, é essencial garantir a otimização das operações de modo a assegurar a sustentabilidade a longo prazo das micro, pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

216-horizonte-internacionalizar-guia-para-pme.pdf. (2013). Obtido 5 de Setembro de 2021, de <https://www.rederural.gov.pt/centro-de-recursos/send/7-empendedorismo-e-emprego/216-horizonte-internacionalizar-guia-para-pme>

Andrade, J., & Duarte, A. (2013). The Dutch Disease in the Portuguese Economy

Apoios Financeiros 2021-2027 | Eurocid. (sem data). Obtido 18 de Julho de 2021, de <https://eurocid.mne.gov.pt/apoios-financeiros/apoios-financeiros-2021-2027>

Assunção, B. (2014). A importância dos fundos estruturais no desenvolvimento empresarial português: uma visão prática a partir do IAPMEI. <http://hdl.handle.net/10316/25407>

Barney, J.B., & Zajac, E.J. (1994). Competitive organizational behaviour: toward an organizationally based theory of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15: 5-9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150902>

Bilkey, W.J. & Tesar, G., (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*

BrochuraCrescimentoEconomiaPortuguesa.pdf. (2017). Obtido 5 de Março de 2021, de <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Documents/>

Brundtland-report-our-common-future.pdf. (1987). Obtido 3 de Julho de 2021, de <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>

Castanheira, O. (2014). A importância das consultoras no processo de internacionalização das micro, pequenas e médias empresas em Portugal.

Comissão Europeia. (2000). European Charter for Small Enterprises [Text]. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. https://ec.europa.eu/growth/content/european-charter-small-enterprises-0_en

Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (Dezembro de 2019). Conjuntura Económica, 3º trimestre de 2019.

Conjuntura_economica-no57-3ot2019.pdf. (sem data). Obtido 29 de Março de 2021, de https://ccp.pt/wp-content/uploads/2021/01/conjuntura_economica-no57-3ot2019.pdf

Costa, R. L., & António, N. (2015). Consultoria de gestão em Portugal: a análise do conceito à luz do campo de pesquisa da estratégia-como-prátia. *International Business and Economics Review*, 6: 190-216.

Consulting.com. (S.d.). Obtido de Consulting.com: <https://www.consulting.com/what-is-consulting-definitio>—Pesquisa Google. (sem data). Obtido 31 de Outubro de 2021, de [https://www.google.com/search?q=Consulting.com.+\(s.d.\).+Obtido+de+Consulting.com%3A+https%3A%2F%2Fwww.consulting.com%2Fwhat-is-consulting-definitio&rlz=1C5CHFA_enPT890PT890&oq=Consulting.com.+\(s.d.\).+Obtido+de+Consulting.com%3A+https%3A%2F%2Fwww.consulting.com%2Fwhat-is-consulting-definitio&aqs=chrome..69i57.415j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Consulting.com.+(s.d.).+Obtido+de+Consulting.com%3A+https%3A%2F%2Fwww.consulting.com%2Fwhat-is-consulting-definitio&rlz=1C5CHFA_enPT890PT890&oq=Consulting.com.+(s.d.).+Obtido+de+Consulting.com%3A+https%3A%2F%2Fwww.consulting.com%2Fwhat-is-consulting-definitio&aqs=chrome..69i57.415j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International Business* (5a ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth.

Desafios das PME - Correio do Minho. (2020). Obtido 5 de Junho de 2021, de <https://correiodominho.pt/cronicas/desafios-das-pme/11971>

DESI composite index—Digital Scoreboard—Data & Indicators. (sem data). Obtido 19 de Junho de 2021, de https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-composite#chart={%22indicator%22:%22desi_sliders%22,%22breakdown%22:{%22desi_1_conn%22:5,%22desi_2_hc%22:5,%22desi_3_ui%22:3,%22desi_4_idt%22:4,%22desi_5_dps%22:3},%22unit-measure%22:%22pc_desi_sliders%22,%22time-period%22:%222020%22}

Dutch Disease. (sem data). Corporate Finance Institute. Obtido 25 de Setembro de 2021, de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/dutch-disease/>

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: 672-681

Económicas, D.-D.-G. das A. (sem data). Small Business Act. Obtido 23 de Maio de 2021, de <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade/small-business-act.aspx>

Empresas: Total e por dimensão. (sem data). Obtido 11 de Maio de 2021, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857>

Euroogle—Dicionário de Termos Europeus. (sem data). Obtido 18 de Julho de 2021, de <http://euroogle.com/dicionario.asp?definition=560>

European Commission. (Março de 2009). Think Small First- Considering SME interests in policy-making including the application of an "SME Test".

European Commission. Directorate General for Enterprise and Industry. (2014). Supporting the internationalisation of SMEs. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2769/94863>

European Regional Development Fund. (sem data). Obtido 8 de Agosto de 2021, de https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/funding/erdf/

FEDER faz hoje 45 anos | Portugal 2020. (2020). Obtido 25 de Julho de 2021, de <https://www.portugal2020.pt/content/feder-faz-hoje-45-anos>

- Fernandes, E. (2011). E-commerce e internacionalização empresarial: o caso prático da Salsa. <http://hdl.handle.net/1822/17396>
- Fernandes, T. (2019). O desafio da internacionalização: as principais barreiras enfrentadas pelas PME do Norte de Portugal. <http://hdl.handle.net/1822/62332>
- Fincham, R., & Clark, T. (2002). Management consultancy: Issues, perspectives, and agendas [Preface]. Singapore Management University
- Freitas, Juarez. Sustentabilidade: direito ao futuro. 2. ed. Belo Horizonte, MG: Fórum, 2012.
- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) | Eurocid. (sem data). Obtido 18 de Julho de 2021, de <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/fundo-europeu-de-desenvolvimento-regional-feder>
- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) | Fichas temáticas sobre a União Europeia | Parlamento Europeu. (sem data). Obtido 25 de Julho de 2021, de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/95/el-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder->
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework Of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link.
- GDP growth (annual %)—World, European Union, Portugal | Data. (sem data). Obtido 8 de Março de 2021, de https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&locations=1W-EU-PT&name_desc=true&start=1990&view=chart
- Glossário das sínteses—EUR-Lex. (sem data). Obtido 25 de Julho de 2021, de https://eurlex.europa.eu/summary/glossary/subsidiary_powers.html?locale=pt
- Gouardères, F. (2021). Pequenas e Médias Empresas. 6.

Greiner, L., & Metzger, R. (1983). *Consulting to Management*. Prentice Hall.

Gross, A., & Poor, J. (2008). The Global Management Consulting Sector. *Business Economics* 43, 59-68. <https://doi.org/10.2145/20080408>

Guia_para_a_Transformacao_Digital_das_PME.pdf. (sem data). Obtido 3 de Junho de 2021, de https://phcsoftware.com/wp-content/uploads/2021/04/Guia_para_a_Transformacao_Digital_das_PME.pdf

Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14.

Hart, S. L. & Milstein, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, v. 3, n. 2.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5a ed.)

Horizon_europe_pt_investir_para_moldar_o_nosso_futuro.pdf. (sem data). Obtido 8 de Agosto de 2021, de https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_pt_investir_para_moldar_o_nosso_futuro.pdf

Horizonte Europa 2021-2027—Correio do Minho. (sem data). Obtido 8 de Agosto de 2021, de <https://correiodominho.pt/cronicas/horizonte-europa-2021-2027/13076>

IAPMEI. (28 de Abril de 2021). Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Incentivos-e-financiamento.aspx>

InvestEU | Eurocid. (sem data). Obtido 11 de Agosto de 2021, de <https://eurocid.mne.gov.pt/investeu>

InvestEU: Um programa europeu para estimular o investimento | Atualidade | Parlamento Europeu. (2021, Março 5). <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/eu-affairs/20210225STO98708/investeu-um-programa-europeu-para-estimular-o-investimento>

Karmańska, A. (2020). Korzyści z analityki HR. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 64(8), 30–39.

Kubr, M. (2002). *Management Consulting*. Geneva: International Labour Office

Magone, J. (2017). A governança dos fundos de coesão em Portugal. Um caso de europeização superficial. *Relações Internacionais*, 53, 55–69. <https://doi.org/10.23906/ri2017.53a05>

Marques, A. (2017). Três décadas de fundos comunitários em Portugal. Competitividade: As oportunidades perdidas. *Relações Internacionais*, 53, 39–54. <https://doi.org/10.23906/ri2017.53a04>

Mateus, A. (Ed.). (2013). *25 anos de Portugal europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Meyer, R. (1996), “The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam

Morschett, D., Schram-Keiln, H. & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16 no 1, 60-77.

NewDetail. (2018). Obtido 5 de Junho de 2021, de <https://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B89258189-A869-4AC8-8F81-C0F03A335EAC%7D>

Newsletter | Portugal 2020. (sem data). Obtido 5 de Junho de 2021, de https://www.portugal2020.pt/newsletter_item/3155/2273/4

O mundo como o mercado para uma PME portuguesa. (2019, Maio 23). Portugal Business On the Way. <https://www.portugalbusinessontheway.com/o-mundo-como-o-mercado-para-uma-pme-portuguesa/>

O processo de internacionalização das empresas.pdf. (sem data). Obtido 4 de Julho de 2021, de <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/8961/1/O%20processo%20de%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20das%20empresas.pdf>

OE Conjuntura Impacto Covid-19.pdf. (sem data). Obtido 29 de Março de 2021, de https://www.ordemeconomistas.pt/xportalv3/file/XEOCM_Documento/61804835/file/OE%20Conjuntura%20%20Impacto%20Covid-19.pdf

Os desafios da economia portuguesa. (2020, Agosto 31). COTEC Portugal. <https://cotecportugal.pt/pt/2020/08/31/os-desafios-da-economia-portuguesa/>

PDF.pdf. (sem data). Obtido 23 de Maio de 2021, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>

Pimentel, D. (2019). Empresas Familiares: Desafios à Gestão do Capital Humano. <https://doi.org/10.31234/osf.io/s7kjg>

Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal. (2020). 68.

Portal do INE. (sem data). Obtido 12 de Setembro de 2021, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0006839&selTab=tab0

Portugal 2030 | Eurocid. (sem data). Obtido 6 de Setembro de 2021, de <https://eurocid.mne.gov.pt/portugal-2030>

Resolução do Conselho de Ministros 30/2020, 2020-04-21. (sem data). Diário da República Eletrónico. Obtido 19 de Junho de 2021, de <https://dre.pt/home/-/dre/132133788/details/maximized>

Resolução do Conselho de Ministros 98/2020, 2020-11-13. (sem data). Diário da República Eletrónico. Obtido 6 de Setembro de 2021, de <https://dre.pt/home/-/dre/148444002/details/maximized>

Revista-137-dezembro.pdf. (2020). Obtido 22 de Maio de 2021, de <https://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2020/Documents/revista-137-dezembro.pdf>

Rumelt, R.P., & Schendel, D.E., Teece, D.J. (1994), *Fundamental issues in strategy*, cambridge: *Harvard business School Press*, 12

Sanches, C. S. Gestão ambiental proativa. *Revista de Administração de Empresas*, 40.

Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar Guia para PME*.

Simões, V.C., *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspetivas*, Conselho Económico e Social, Fev 1997

Small and medium-sized enterprises: An overview. (sem data). Obtido 3 de Junho de 2021, de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20191125-1>

Teixeira, A. (2014). *Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil*. <http://hdl.handle.net/1822/34960>

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3rd ed.). Escolar Editora

The digitalisation of small and medium-sized enterprises in Portugal—Models for financing digital projects—Summary Report. (sem data). 28.

TO3_policy_brief_2__SME_policy_final_V23_01_2017_Siriuss_LS_clean.pdf. (sem data). Obtido 23 de Maio de 2021, de https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_uploads/policy_briefs/TO3_policy_brief_2__SME_policy_final_V23_01_2017_Siriuss_LS_clean.pdf

Transformação digital «é para Portugal» a possibilidade de «dar o salto». (sem data). Obtido 5 de Junho de 2021, de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=transformacao-digital-e-para-portugal-a-possibilidade-de-dar-o-salto>

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective* (9.a ed.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58715-8>

View of Assessment of the performance of management consulting services – a correlational survey. (2019). Obtido 11 de Setembro de 2021, de <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/55/25>

