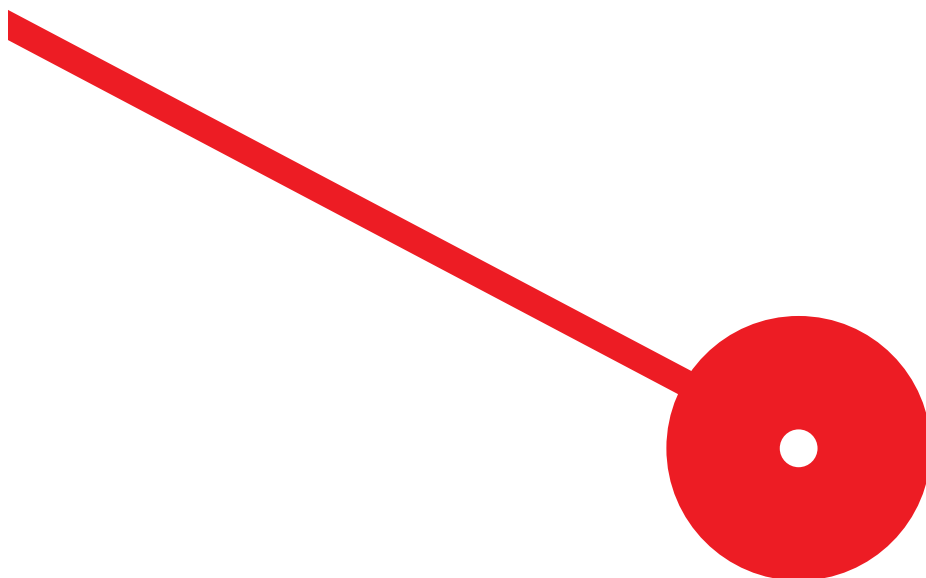




Estratégias de Negócios Internacionais: Uma Análise do Estágio na TÜV Rheinland

Rafael Silva Mariano

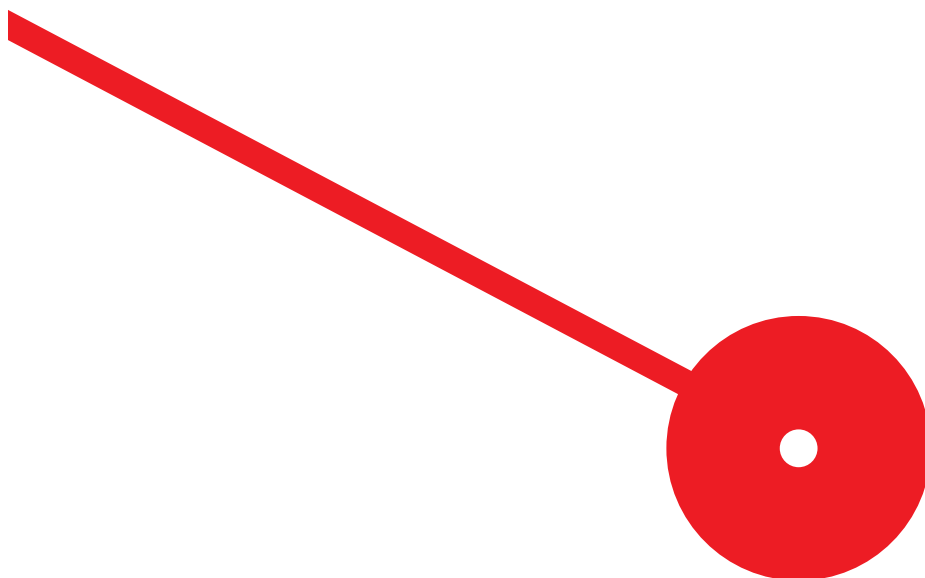
07/2024



Estratégias de Negócios Internacionais: Uma Análise do Estágio na TÜV Rheinland

Rafael Silva Mariano

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 Prof.
Doutora Maria Clara Ribeiro e Prof. Doutora Celsa Maria Machado.



Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais Laura e Quirino, por sempre acreditarem em mim e me apoiarem incondicionalmente em todas as etapas da minha vida cuja alegria e energia renovam minhas forças nos momentos mais desafiadores.

Agradecimentos

Primeiramente agradecer a Deus por Proporciona-me este grande feito assim como Capacitar-me para afrontar os desafios dessa jornada feita de altos e baixo, alegrias e tristezas, mas jamais Permitiu que eu estivesse sozinho.

Em segundo lugar agradecer aos meus pais, Laura Higina e Quirino José, por proporcionar-me a oportunidade de concluir os meus estudos no exterior, com todo o apoio e ferramentas necessárias para um maior êxito. Agradecer ao meu irmão, Helder Quirino, por não só ter dito, mas também por ter-me mostrado que era possível. Agradecer também à Nadine, pelo apoio e acima de tudo pelo companheirismo.

Um agradecimento especial aos entrevistados, Engenheiro António Silva e Doutora Neusa Silva, por aceitarem sem qualquer hesitação à colaboração das entrevistas, mostrando disponibilidade e fornecendo informações indispensáveis para a consolidação deste estudo.

Aos meus colegas de turma, pelas múltiplas partilhas de conhecimento e experiências durante os 4 semestres passado juntos. Agradecer aos Docentes do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização.

Por último e não menos importante gostaria de agradecer as minhas orientadoras, Professora Doutora Maria Clara Ribeiro e Professora Doutora Celsa Machado pela disponibilidade, pela assistência ao longo de todo o processo e não só, visto que ambas foram docentes ao longo do percurso académico, sendo as suas sugestões e críticas cruciais para ter conclusão deste trabalho.

Resumo:

As empresas de consultadoria e certificação assumem um papel importante nos processos de internacionalização de empresas de diversos setores. A empresa TÜV Rheinland Portugal, Lda. é uma empresa que presta serviços de certificação de empresas, consultoria, formações, inspeções técnicas e certificação de produtos.

O estágio realizado numa empresa internacionalizada como a TÜV Rheinland Portugal, Lda., permitiu o alicerçar de competências na área da internacionalização do estagiário.

Foi realizado um estudo exploratório, com triangulação e tendo por base entrevistas semiestruturadas, sobre a internacionalização da empresa acolhedora por via da implementação do sistema HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points* para Cabo Verde.

Conclui-se que a normalização de sistemas de controlo no mercado da segurança alimentar se revela essencial em Cabo Verde, um país que aposta no turismo. A inexistência de capacitação técnica e dos recursos humanos locais necessários para a implementação autónoma do sistema HACCP, alavanca a TÜV Portugal para oferecer este serviço, dada a sua experiência e a proximidade linguística e cultural com o mercado alvo.

Palavras chave: Internacionalização, HACCP, Estudo de Caso, Estágio, Cabo Verde

Abstract:

Consulting and certification companies play an important role in the internationalization processes of companies in various sectors. TÜV Rheinland Portugal, Lda is a company that provides company certification, consulting, training, technical inspections and product certification services.

The internship carried out in an internationalized company such as TÜV Rheinland Portugal, Lda, allowed the foundation of skills in the area of internationalization of the intern.

An exploratory study was carried out, with triangulation and based on semi-structured interviews, on the internationalization of the host company through the implementation of the HACCP system – Hazard Analysis and Critical Control Points for Cabo Verde.

It is concluded that the standardization of control systems in the food safety market is essential in Cape Verde, a country that invests in tourism. The lack of technical training and local human resources necessary for the autonomous implementation of the HACCP system leverages TÜV Portugal to offer this service, given its experience and linguistic and cultural proximity to the target market.

Key words: Internationalization, HACCP, Case Study, Internship, Cabo Verde

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1 Enquadramento teórico.....	5
1.1 Internacionalização.....	5
1.2 Motivações para internacionalizar.....	8
1.3 Adversidades na internacionalização.....	11
1.4 Modos de entrada nos mercados externos.....	15
Capítulo II – Apresentação da Entidade Acolhedora	17
2 Apresentação da Entidade Acolhedora.....	18
2.1 TÜV Rheinland.....	18
2.2 TÜV Rheinland e mercados de atuação	18
2.3 Missão.....	23
2.4 Valores.....	23
2.5 Estrutura Organizacional da TÜV Rheinland.....	24
2.6 Concorrência.....	25
2.7 A importância do mercado externo	27
Capítulo III – Descrição do estágio	29
3 Descrição das tarefas executadas no estágio	30
3.1 Interação e Suporte ao cliente.....	30
3.2 Prática em sistemas de Gestão Integrados.....	31
3.3 Colaboração multifuncional	32
3.4 Exploração de Mercados Globais	33
3.5 Elaboração de serviço HACCP.....	33
3.6 Base de Dados do Instituto Português de Acreditação e Campanha da Pegada de Carbono	34
Capítulo IV – Metodologia.....	36
4 Metodologia.....	37
4.1 A natureza da investigação qualitativa – o estudo de caso.....	37
4.2 As questões de investigação	38
4.3 As entrevistas.....	38
CAPÍTULO V - O Caso da Implementação da HACCP para Cabo Verde – Um Estudo Exploratório	40

5	O Caso da Implementação da HACCP para Cabo Verde – Um Estudo Exploratório	41
5.1	A economia de Cabo Verde	41
5.2	Apresentação das empresas respondentes	42
5.3	O processo de internacionalização – o caso da implementação da HACCP em Cabo Verde.....	43
	Capítulo VI– Conclusão	48
	Referências bibliográficas	52
	Apêndices.....	60
	Apêndice – Entrevistas	61
	1 - Entrevista TUV Rheinland Portugal.....	61
	2 – Entrevista. Empresa: Guia de Serviços SU Lda.....	68
	Anexos.....	72

Índice de Figuras

Figura 1: Volume de Negócios TÜV Rheinland	22
Figura 2: Número de Funcionários TÜV Rheinland	22
Figura 3: Estrutura Organizacional.....	25
Figura 4: Número de Funcionários.....	26
Figura 5: Volume de Negócios.....	27
Figura 6: Prestação de Serviços TÜV Rheinland Portugal.....	28
Figura 7: Intensidade Exportadora TÜV Rheinland Portugal	28

Índice de Tabelas

Tabela 1: Motivos para a internacionalização	10
Tabela 2: Adversidades à internacionalização.....	12
Tabela 3: Tipos de barreiras à internacionalização	13
Tabela 4: TÜV Rheinland.....	20
<i>Tabela 4: TÜV Rheinland (continuação)</i>	21
Tabela 5: Sinopse das respostas às questões de investigação – entrevista TÜV	47

Lista de abreviaturas

A internacionalização das empresas consubstancia-se como uma necessidade e uma oportunidade na atual conjuntura onde a globalização determina as estratégias organizacionais.

As empresas de consultadoria e certificação assumem um papel charneira nos processos de internacionalização de empresas de diferentes setores que disseminam a sua atividade em diversas latitudes. Esta atividade de apoio à internacionalização implica a necessidade do acompanhamento em diversos países destas empresas de suporte.

A sobrevivência do negócio internacional implica a construção de estratégias adequadas a cada mercado, incorporando as especificidades de índole cultural, económico, social e político dos mesmos. A escolha do modo de entrada nos mercados internacionais afigura-se como crítica para a sobrevivência e sustentação do processo. Com efeito, a decisão sobre a forma, em concreto, de entrada em mercados externos decorre de múltiplos fatores, desde internos à empresa (dimensão, experiência, recursos, motivação) e externos (conjuntura económico-social, política, cultural do mercado alvo face ao mercado interno). A maior complexidade de um mercado externo, a assimetria de informação face aos agentes nacionais e a distância (geográfica e cultural nos seus diferentes prismas) constituem barreiras ao processo de internacionalização. A captação de novos mercados propicia a potenciais ganhos decorrentes, nomeadamente, da apropriação de economias de escala e de gama e a diminuição, por via da diversificação, do risco.

A empresa TÜV Rheinland Portugal, Lda. é uma empresa de cuja atividade corresponde à prestação de serviços de certificação de empresas, consultoria, formações, inspeções técnicas e certificação de produtos. Iniciou a sua atividade em Portugal em 1989, tendo resultado da internacionalização da empresa mãe alemã. O grupo TÜV nasceu há mais de 140 anos na Alemanha, tendo por base a inspeção e certificação de normas já validadas ou a validar e a serem implementadas. Embora a sua atividade tenha-se iniciado em áreas de engenharia, iminentemente técnicas, há trinta anos o grupo apostou no desenvolvimento da consultadoria em áreas de certificação de sistemas de gestão, de qualidade, de ambiente e de segurança.

A efetivação de um estágio numa empresa internacionalizada é sustentada na aplicação do conhecimento adquirido no mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização.

Durante o estágio na TÜV Rheinland Portugal, Lda. (ocorrido entre 15 de janeiro e 30 de abril de 2024), uma empresa internacionalizada e de apoio à internacionalização, serão efetuadas variadas atividades e tarefas que proporcionaram uma melhor compreensão da

indústria de certificação, consultoria, inspeções e formação, desenvolvendo tarefas de pesquisa de mercado, identificando potenciais oportunidades e clientes, recolhendo informação para complementar a base de dados da empresa.

Focando-se fundamentalmente na internacionalização para Cabo Verde sobre a implementação do sistema HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points*, (Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle), consubstanciando-se num estudo exploratório, foi eleito o estudo de caso, no âmbito da metodologia qualitativa, como a formulação mais adequada.

Após esta introdução, o relatório de estágio está dividido nos seguintes capítulos:

- no capítulo I é apresentado o enquadramento teórico, onde são realçados os conceitos de internacionalização, as motivações e as adversidades no processo de internacionalização e os modos típicos de entrada nos mercados externos
- no capítulo II faz-se a descrição da entidade acolhedora TÜV Rheinland Portugal, Lda., sublinhando as suas características, a relevância dos seus concorrentes mais diretos, bem como a importância do mercado externo na sua atividade
- no capítulo III são avançadas as diferentes atividades desenvolvidas pelo estagiário durante o estágio
- no capítulo IV apresentam-se as considerações metodológicas relevantes para o estudo de caso, as questões de investigação e a elaboração de dois guiões de entrevistas (empresa de acolhimento e potencial cliente em Cabo Verde)
- no capítulo V é elaborado o estudo exploratório, respondendo às questões de investigação, com base na triangulação da literatura, do estágio e das entrevistas
- finalmente, são elencadas as principais conclusões, contribuições e limitações do estudo decorrente do estágio.

1 Enquadramento teórico

1.1 Internacionalização

A internacionalização é um processo através do qual as organizações procuram expandir-se para além das suas fronteiras, com o objetivo de estabelecer uma presença em mercados internacionais consoante as oportunidades que surgem. Esta estratégia visa alargar os seus horizontes comerciais, ou seja, envolve todas as atividades comerciais que ultrapassam os limites do mercado nacional (Nogueira, 2023).

O fenómeno da globalização e a liberdade nos mercados nos últimos tempos ditaram a abordagem das empresas, com destaque para a internacionalização, pois as empresas atualmente competem entre si numa escala global. As empresas avaliam as condições de mudança no âmbito internacional com base nos recursos disponíveis. A forma como uma empresa opta por se internacionalizar é considerada um dos passos mais críticos em todo o processo, dada a influência que essa decisão exerce sobre o controlo das operações além das fronteiras (Valente, 2023).

A internacionalização serve como uma estratégia de crescimento fundamental para as empresas, contribuindo significativamente para diversas implicações no desempenho. A expansão da escala de negócios e o aumento da influência no mercado são aspetos centrais da internacionalização. Esta estratégia facilita a aquisição de recursos, levando à redução de custos, maior eficiência e competitividade acrescida (Mao & Yang, 2024).

Várias empresas identificam a expansão para o mercado internacional como a melhor decisão devido à necessidade de competitividade. Com isso, há uma redução no nível de dependência do mercado de origem e a obtenção de maiores benefícios através de uma estratégia global. Não é fácil identificar uma única explicação para a procura de mercados internacionais, uma vez que esta pode variar consoante a estratégia de médio e longo prazo (Wei, 2022).

A internacionalização é, na verdade, um processo multifacetado, pois nem sempre é linear, havendo flutuações que podem incluir a diminuição ou até a retração completa dos mercados estrangeiros. Isto realça a dinâmica das operações internacionais e a necessidade de adaptação das estratégias conforme a evolução do mercado. Algumas empresas preferem sair do mercado estrangeiro para se focarem no mercado interno, enquanto outras redefinem as suas prioridades para, mais tarde, aumentarem a presença internacional (Kafouros et al., 2022).

Para Lourenço (2023), a internacionalização é um processo chave para o crescimento e sobrevivência de uma empresa, especialmente se esta pretende existir por um longo período. Esta estratégia concretiza-se através da venda de bens ou produtos para além das fronteiras. A internacionalização pode beneficiar as empresas, estendendo o ciclo de vida dos produtos e conquistando consumidores em países emergentes que aumentam o seu poder de compra. Um dos maiores benefícios para uma empresa é a identificação de oportunidades para operar numa escala global.

A internacionalização é um processo de enorme complexidade, pois implica uma análise de riscos, ameaças e oportunidades. As empresas enfrentam uma vasta quantidade de informação sobre ambientes muitas vezes desconhecidos. A diversidade de fontes sublinha a importância de uma abordagem criteriosa na avaliação da informação. Durante o processo, as empresas lidam com diversas agências governamentais, organizações internacionais, associações empresariais, além da interação com colaboradores e clientes (Machado, 2023).

A internacionalização oferece aos retalhistas a oportunidade de explorar uma gama mais ampla de mercados através da expansão. O estudo realizado por Batsakis et al. (2023) mostra que os existem vantagens, e dentro dessas vantagens, destacam-se a capitalização de oportunidades, o crescimento das receitas, a diversificação e a maior visibilidade da marca, além de permitir mitigar riscos e procurar um crescimento sustentado num mercado cada vez mais globalizado (Batsakis et al., 2023).

Para se internacionalizarem, as empresas precisam de conhecer o mercado que pretendem explorar, conhecendo a reputação no país hospedeiro e os recursos necessários. Este requisito torna-se ainda mais crucial para empresas em mercados emergentes, que enfrentam desafios adicionais. Como consequência, as empresas em mercados desenvolvidos possuem uma vantagem competitiva sobre as empresas em mercados emergentes. Portanto, é crucial estudar cuidadosamente onde se pretende executar essa internacionalização (Surana et al., 2024).

A internacionalização pode ser vista como uma oportunidade de negócio, mas em certas situações também testa a resiliência das empresas num mercado considerado imprevisível nos dias de hoje. Apesar dos esforços para reduzir as barreiras ao investimento e os custos de transação, a internacionalização tem sido cada vez mais incentivada desde a crise financeira global. Apesar de ter havido uma aceleração na última década, muitas empresas são vistas como mal equipadas em termos de estratégias e operações para gerir

eficazmente as contingências políticas inerentes à internacionalização como políticas governamentais ou até instabilidade política (Gammeltoft & Panibratov, 2024).

A internacionalização resulta da globalização e envolve múltiplos processos. Ela apresenta características como a interdependência e a conectividade entre os países, com colaboração entre as partes que cria uma rede de contactos e cooperação. (Lima et al., 2024).

Quando se fala na internacionalização de um negócio, é importante compreender que isso pode envolver várias mudanças internas na empresa, como exportação, parcerias internacionais ou até a abertura de filiais. O processo de internacionalização não deve ser visto apenas como uma ampliação dos negócios do mercado doméstico. São necessários vários ajustes, sendo comum a contratação de novos colaboradores para integrar a estrutura, tornando a organização ágil nas respostas e aproveitando as oportunidades (Casado & Sellitto, 2023).

Negócios internacionais oferecem informações valiosas sobre a internacionalização, incluindo dados essenciais que permitem às empresas expandirem-se internacionalmente. Na escolha de como entrar no país alvo da internacionalização, destacam-se os métodos mais eficazes e com melhor desempenho. É sugerido que este processo seja executado de forma gradual, podendo ser acelerado quando as empresas possuem vantagens competitivas ou através da participação em programas governamentais (Kafouros et al., 2022).

Nas últimas décadas, houve um aumento significativo da internacionalização, tanto de médias quanto de pequenas empresas. Este aumento deve-se ao reconhecimento do potencial dessas empresas nas atividades internacionais. Este processo é influenciado pela economia nacional, pelos regulamentos do mercado estrangeiro e pelas próprias características da empresa. O auxílio de instituições nacionais pode facilitar a integração no mercado de destino, fornecendo orientação, assistência, oportunidades e networking com o objetivo de navegar pelas complexidades desse mercado (Child et al., 2022).

No processo de internacionalização, é possível destacar benefícios e custos, identificando-se o impacto final nos lucros, seja positivo ou negativo. É importante reconhecer que a internacionalização pode ter efeitos diversos no desempenho financeiro e na inovação das empresas. Compreender e dominar esses efeitos requer atenção ao longo do tempo, pois alguns podem manifestar-se num período futuro, enquanto outros surgem imediatamente (Zhai & Ghosal, 2022).

Segundo Fonseca e Carvalho, (2023), a entrada em mercados estrangeiros oferece múltiplas oportunidades. Uma presença global não só facilita o acesso a novos mercados e recursos, mas também proporciona uma fonte adicional de conhecimento e informação. Esta amplitude de conhecimento pode impulsionar a empresa a desenvolver estratégias mais competitivas não apenas no mercado doméstico. À medida que a procura por mercados internacionais aumenta, especialmente em países desenvolvidos, as empresas começam a identificar oportunidades de negócio em economias emergentes, caracterizadas por um crescimento mais acelerado, o que é mais atrativo para empresas que pretendem expandir e explorar novos mercados.

A internacionalização é amplamente definida como um processo no qual as empresas aumentam gradualmente sua integração nos negócios internacionais. Destaca-se o papel do mercado doméstico, pois o estabelecimento inicial de relações com parceiros estrangeiros começa no próprio país. Em seguida, a empresa expande suas atividades além do mercado nacional, explorando mercados externos (Gonçalves, 2022).

O comportamento de países em desenvolvimento em relação à internacionalização visa proporcionar acesso a conhecimento e recursos estratégicos para entrar nos mercados internacionais, o que é crucial para melhorar o desempenho. É possível observar que o investimento das empresas em pesquisa e desenvolvimento no exterior pode significativamente melhorar a inovação, obtendo resultados inovadores a partir de tecnologias estrangeiras transferidas para a empresa-mãe (Chen, 2022).

Nos últimos anos, o número de empresas que iniciaram o processo de internacionalização logo no seu primeiro ano de atividade, ou nos primeiros anos, cresceu significativamente. Esta tendência reflete a importância da competitividade no tempo e no mercado global. Isso faz com que o interesse das empresas em internacionalizar rapidamente seja quase imediato, exigindo que esses empreendimentos tenham desde o início uma orientação internacional (Crespo et al., 2024).

Em suma, a internacionalização das empresas é um processo complexo que envolve decisões sobre destinos, estratégias de entrada e timings. Estas decisões devem estar devidamente alicerçadas nas motivações das empresas e na avaliação dos custos e benefícios que advirão da internacionalização.

1.2 Motivações para internacionalizar

Quando uma empresa decide iniciar o processo de internacionalização, é fundamental compreender os motivos que a levaram a querer expandir-se internacionalmente. Em

seguida, é necessário avaliar a atratividade do investimento no novo mercado. Compreender as motivações por trás da internacionalização ajuda a orientar o processo, sendo essencial avaliar os choques culturais e as competências gerenciais para garantir uma operação eficaz (Santos, 2022).

O processo de internacionalização pode ser motivado por uma variedade de fatores, que podem ser externos ou internos, sendo que na sua maioria são motivos internos, e estes raramente podem ser justificados por um único determinante. A Tabela 1 oferece uma visão ampla, categorizando os motivos para a internacionalização em três tipos: pró-ativa, reativo e misto. Uma abordagem pró-ativa implica uma mudança estratégica buscando expansão, enquanto uma reação reativa leva as empresas a responderem a mudanças, adaptando ou ajustando suas atividades. Já a abordagem mista considera proximidades geográficas, linguísticas e culturais, as quais reduzem o nível de incerteza e risco (Tavares, 2023).

Tabela 1: Motivos para a internacionalização

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

Fonte: Tavares (2023)

Para Catumbela (2023), o processo de internacionalização pode ser impulsionado pela necessidade de crescimento de uma organização, utilizando a sua capacidade produtiva disponível, ou pela busca de economias de escala para explorar as suas tecnologias e competências. Por outro lado, uma empresa pode ser motivada a internacionalizar-se devido às limitações do mercado original, encontrando nos mercados externos oportunidades de crescimento e expansão.

Com a expansão a nível internacional por parte de muitas empresas, esta internacionalização não ocorre sem motivos ou estímulos por detrás da ação. Pode basear-se em motivos pró-ativos, que se manifestam através de estímulos internos da empresa, ou seja, por um novo posicionamento e mudança de estratégia iniciados pela própria empresa. Por outro lado, temos os motivos reativos, identificados quando uma empresa reage a ações já existentes, que podem ser causadas por mudanças no ambiente externo, acompanhamento da concorrência, entre outros (Carreta, 2023).

Seguir os passos dos concorrentes, incentivos internacionais proporcionados pelo país de origem, leis ou impostos favoráveis, aumento das vendas, aquisição de recursos, busca de economias de escala, incerteza em relação ao mercado nacional, intenção de crescimento e maximização do investimento, sustentabilidade são alguns dos principais motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se. Em geral, as empresas optam pela internacionalização devido à necessidade de aumentar as receitas em mercados maiores, buscando colaboração para dominar os mercados e alcançar vantagem competitiva (Reis, 2022).

Parra (2022) divide os motivos de internacionalização em internos e externos. Do ponto de vista interno, inclui-se o acompanhamento dos clientes e a busca ativa por oportunidades de crescimento no mercado estrangeiro. Do ponto de vista externo, considera-se a redução de custos, a busca por um custo de produção ou mão de obra mais baratos em outro mercado, a diminuição do risco global através da diversificação de mercados para reduzir riscos específicos, e a procura por recursos naturais e tecnológicos.

A internacionalização impõe desafios significativos à liderança das empresas, sendo necessário navegar por cenários de incerteza. Nas últimas décadas, houve um aumento na exploração da internacionalização, muito devido aos avanços tecnológicos não apenas no transporte, mas também na comunicação. Estes avanços oferecem benefícios como o conhecimento tecnológico, a constante procura por produtos e ideias inovadoras, possibilitando a diversificação dos negócios e o aumento da competitividade (Zhou et al., 2022).

Deve-se considerar o acesso a recursos que não estão disponíveis no mercado doméstico, bem como custos de produção mais vantajosos e estímulos governamentais que podem ser identificados como apoios do governo, tanto do país de acolhimento quanto do país de origem. Estes apoios podem ser na forma de subsídios, programas de apoio, incentivos fiscais e investimentos internacionais (Catumbela, 2023).

À medida que as empresas operam em diferentes mercados externos, adquirem conhecimento que visa melhorar as inovações e competências subsequentes. Quando se fala na aquisição de conhecimento em mercados internacionais, pode-se incluir a identificação de oportunidades, o conhecimento sobre concorrentes, tecnologias específicas de determinados produtos e até mesmo sobre os clientes. Com a intenção de obter uma vantagem competitiva no mercado atual, as empresas devem ser capazes de utilizar o sucesso e o conhecimento que já possuem, adaptando-os ao mercado específico em questão (Crespo et al., 2023).

1.3 Adversidades na internacionalização

A decisão de expandir para os mercados internacionais é considerada uma estratégia importante para o avanço e crescimento de uma entidade, porém fazer negócios num mercado que não seja o doméstico é arriscado e complexo, devido à elevada possibilidade de insucesso para empresas que não planeiam adequadamente a expansão (Wei, 2022).

Para Yener et al. (2014), foi possível verificar que variáveis desempenham um papel fundamental no processo de internacionalização, utilizando os termos como liability of outsidership e liability of foreignness. O primeiro refere-se à falta de conhecimento sobre o ambiente de negócios e os participantes no mercado em que se pretende atuar, enquanto liability of foreignness é a distância psicológica que inclui fatores como as barreiras linguísticas e leis que criam dificuldades para as empresas estabelecerem uma forte presença no mercado pretendido.

As barreiras à internacionalização são particularmente mais importantes para pequenas e médias empresas, pois geralmente possuem menos informações, recursos e vantagens comparativamente às grandes empresas. Portanto, é crucial identificar essas barreiras e considerá-las em qualquer tomada de decisão, com o objetivo de reduzir ou até neutralizar os riscos associados ao processo de internacionalização. Alguns desses riscos incluem barreiras financeiras, regulatórias e legais, culturais e linguísticas, logísticas, além de barreiras de conhecimento, entre outros. A Tabela 2 sistematiza as principais adversidades à internacionalização elencadas por Tavares (2023).

Tabela 2: Adversidades à internacionalização

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

Fonte: Tavares (2023)

Os obstáculos podem ser distinguidos entre riscos gerais que fazem parte do mercado, como a distância cultural e física, risco político, restrições governamentais, impostos aduaneiros desmotivadores para a internacionalização das empresas, e variações nas taxas cambiais.

Barateiro (2019) menciona e desdobra os obstáculos em dois tipos: obstáculos internos e externos. Os últimos são fatores externos à empresa, enquanto os primeiros estão relacionados com as competências da empresa. Assim, a capacidade de manter uma atividade internacional depende da interação entre as diversidades internas da organização e a situação do ambiente externo. Deve ser prioridade da empresa aprimorar estratégias que permitam reduzir ou até eliminar possíveis obstáculos identificados.

Segundo Borges (2022), é necessário entender as motivações por trás da vontade de uma entidade querer internacionalizar-se, mas também é fundamental conhecer as dificuldades nesse processo. Podem ser divididas em dois segmentos: barreiras externas e barreiras internas. As barreiras internas estão ligadas às capacidades e recursos da empresa, enquanto as externas estão relacionadas a fatores externos como o mercado externo e o ambiente circundante. A Tabela 3 sistematiza estas diferentes barreiras.

Tabela 3: Tipos de barreiras à internacionalização

Barreiras Internas	Barreiras Externas
Barreiras relacionadas com a informação	Barreiras processuais
Barreiras relacionadas com os recursos humanos	Barreiras governamentais
Barreiras de carácter financeiro	Barreiras relacionadas com clientes e concorrentes estrangeiros
Barreiras relacionadas com os produtos e respetivos preços	Barreiras de ambiente de negócios
Barreiras relacionadas com logística, distribuição e produção	Barreiras tarifárias e não tarifárias

Fonte: Borges (2022)

Para Vasconcelos (2022), as principais limitações acabam por ser as logísticas e financeiras, e essas e outras dificuldades podem surgir a qualquer momento durante todo o processo de internacionalização. A falta de conhecimento do mercado para onde se pretende internacionalizar por parte dos gestores, dificuldades na definição de preços, concorrência, tendências dos consumidores, e as diferenças culturais podem ser

destacadas, juntamente com a legislação, na tomada de decisão. É importante identificar e compreender todas as barreiras.

1.4 Modos de entrada nos mercados externos

A escolha do modo de entrada no mercado externo é uma decisão crítica na estratégia de internacionalização de uma empresa que pode condicionar o sucesso ou insucesso da internacionalização (Brouthers, 2013).

A decisão sobre o modo de entrada no mercado externo refere-se à forma como uma empresa pretende exercer as suas atividades no exterior e com que grau de envolvimento. Cada negócio tem as suas particularidades e esta decisão depende também do modelo de negócio da empresa e da sua visão estratégica (Fernandes, 2014).

Os seguintes modos de entrada são os consensualmente considerados mais relevantes pela literatura: exportação, licenciamento, franchising, joint venture e subsidiárias.

A exportação é o modo mais simples de uma empresa se internacionalizar, sendo o que exige menos envolvimento e envolve menos risco. De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul, (1975), as empresas deverão iniciar as suas operações internacionais optando por um modo de entrada com menos envolvimento e risco (exportação) e gradualmente aumentarem o seu compromisso nos mercados internacionais, com a acumulação de conhecimento e experiência. A exportação é considerada exportação direta quando a empresa tem contacto direto com o cliente externo e trata de todos os detalhes da exportação. É classificada como exportação indireta quando se usam intermediários, como agentes ou distribuidores, para tratarem do processo de exportação em nome da empresa.

O licenciamento é um acordo através do qual uma empresa concede a outra o direito à exploração de tecnologia, know-how ou de direitos de propriedade (marca, patente, modelos e desenhos), em troca de royalties ou outras formas de compensação. É uma maneira de entrar nos mercados externos com baixo risco e investimento. Torna-se especialmente interessante em mercados onde existam barreiras às importações e para os quais os custos de transporte sejam elevados ou quando a empresa não disponha dos recursos necessários para investir internacionalmente em escala significativa.

O franchising é uma forma mais abrangente do licenciamento, no qual o franchisador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o francheado na organização, no marketing e na gestão geral da empresa. O dono da marca, o franchisador, recebe uma renda ou franquia (proporcional ao desenvolvimento do negócio) do francheado e este, por sua vez, realiza os investimentos

necessários à consecução do empreendimento: injeta capital, explora o mercado local e contrata os recursos humanos necessários ao bom funcionamento do negócio (Pinto & Pereira, 2016).

Joint venture é uma parceria entre duas ou mais empresas de diferentes países para criar uma entidade empresarial, económica e juridicamente independente. As empresas envolvidas compartilham recursos, riscos e lucros.

As subsidiárias são uma forma de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) que podem assumir a forma de subsidiárias de distribuição e marketing ou de subsidiárias integrais, detidas a 100% pela empresa que desempenha a totalidade da cadeia operacional. As subsidiárias integrais podem resultar da constituição de uma empresa de raiz ou através da aquisição/fusão de uma empresa estrangeira. Em geral, este modo de entrada envolve maior risco e investimento, mas proporciona maior controle.

A decisão sobre a forma concreta de abordar os mercados externos depende de muitos fatores. Nomeadamente, da dimensão, experiência e recursos da empresa, o seu compromisso com o mercado externo e as características do mesmo. A empresa deve estar ciente dos seus objetivos, motivações e implicações que potencialmente advirão da internacionalização.

CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

2 Apresentação da Entidade Acolhedora

2.1 TÜV Rheinland

As pessoas e as empresas em todo o mundo têm confiado no Grupo TÜV Rheinland, uma multinacional líder em serviços técnicos à escala mundial que teve a sua origem em 1872. Com sede em Colónia, na Alemanha, o Grupo emprega cerca de 20 500 pessoas em 500 locais diferentes, em 56 países, tendo gerado mais de cerca de 2 mil milhões de euros em 2018. O uso de novas ideias, conhecimentos técnicos e uma forte rede global servem para contribuir para o desenvolvimento de produtos, serviços, sistemas e pessoas e torná-los ainda mais competitivos. Ao fazê-lo, está a trabalhar para um futuro que pode satisfazer, em simultâneo, as necessidades do homem e do ambiente a longo prazo. Assessoria, desenvolvimento, promoção, análise e certificação, são estes serviços que inspiram os clientes todos os dias.

TÜV Rheinland Portugal

Em Portugal desde 1989, com cerca de 21 colaboradores, a TV Rheinland Portugal teve sempre a intenção de apoiar um crescimento sustentado da indústria nacional, prestando serviços que permitam a melhoria contínua da competitividade com segurança e qualidade.

Como consequência natural do crescimento do Grupo TÜV Rheinland em Portugal surgiu a necessidade de apostar na área da formação com especial destaque para as áreas de qualidade, meio ambiente, alimentação e segurança ocupacional.

Neste sentido a TÜV Rheinland Portugal impulsionou o desenvolvimento de programas de formação como Implementação de Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança, Segurança na Operação de Equipamentos de Movimentação Mecânica de Cargas, Norma ISO 14001:2015 – Implementar e Gerir um Sistema de Gestão Ambiental entre muitos outros, sendo possível adaptar às necessidades específicas de cada cliente.

2.2 TÜV Rheinland e mercados de atuação

A TÜV Rheinland está organizada como uma matriz, com seis Business Streams globais e oito regiões. Os vice-presidentes executivos das regiões são os principais representantes da TUV Rheinland nas respetivas regiões. A sua tarefa é garantir a penetração no mercado

entre divisões. Além disso, o departamento incentiva a cooperação internacional e a partilha de conhecimento na nossa empresa para que possamos utilizar as nossas competências em todo o mundo, obtendo acesso a novos clientes e mercados para os nossos serviços.

A Tabela 4 e as Figuras 1 e 2 sintetizam a principal informação sobre a TÜV Rheinland nos mercados externos de atuação.

Tabela 4: TÜV Rheinland

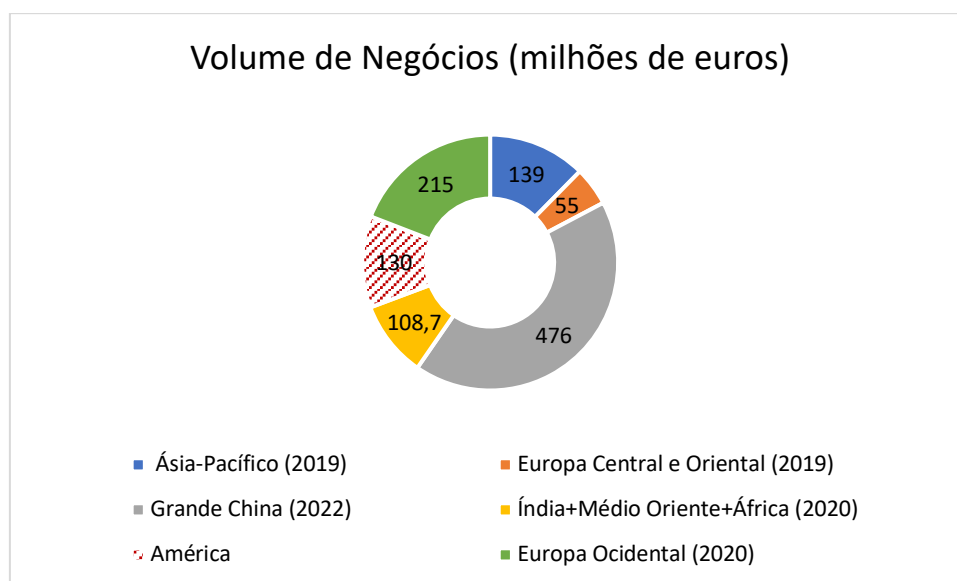
	Região Ásia-Pacífico	Região da Europa Central e Oriental	Região da Grande China
Início	1978	1991	1986
Sede	Yokohama (Japão)	Madrid (Espanha)	Pequim (China)/Hong Kong/Taipei
Locais de escritórios	Austrália, Indonésia, Japão, Malásia, Filipinas, Singapura, Coreia do Sul, Tailândia, Vietnam, Mianmar	Bulgária, Cazaquistão, Letónia, Polónia, Roménia, Rússia, Sérvia, República Checa, Hungria, Turquia	China continental (33), Hong Kong (1), Taiwan (4)
Laboratórios	1 Austrália, 4 Indonésia, 10 Japão, 4 Coreia, 3 Malásia, 1 Filipinas, 1 Singapura, 5 Tailândia, 4 Vietname	2 Polónia, 15 Hungria, 4 Turquia	131
Fluxos de Negócios	Serviços industriais, mobilidade, produtos, academia e cuidados de vida, sistemas, transformação digital e segurança cibernética	Serviços industriais e segurança cibernética, mobilidade, produtos, sistemas, academia e cuidados de vida	Serviços industriais e segurança cibernética, mobilidade, produtos, academia e cuidados de vida, sistemas
Observações	A TÜV Rheinland opera com mais de 1.200 funcionários na região Ásia-Pacífico. Eles atuam em dez países, sendo o Japão o primeiro: Em 2 de outubro de 1978, a TV Rheinland abriu seu primeiro escritório em Tóquio com três funcionários; a expansão dos testes de produtos desempenhou um papel importante no desenvolvimento posterior. Hoje, a TÜV Rheinland mantém quase 30 laboratórios em toda a região da Ásia-Pacífico, e o trabalho da TUV Rheinland se estende desde o desenvolvimento de conceitos de segurança para trens maglev na Coreia do Sul até testes de baterias em laboratórios japoneses	Na Europa Central e Oriental, onde a empresa atua desde 1991, a TUV Rheinland tem cerca de 850 funcionários em 10 países. Os serviços oferecidos pela TÜV Rheinland incluem testes industriais, mobilidade, testes de produtos e auditoria de processos e sistemas de gestão. A TUV Rheinland expandiu significativamente os negócios na Hungria em 2005 com a aquisição do instituto de engenharia elétrica a empresa húngara de testes e certificação para segurança técnica. Além disso, um dos grandes centros laboratoriais da TÜV Rheinland, um dos Centros Globais de Avaliação de Tecnologia, está localizado em Budapeste.	- Serviços relacionados à sustentabilidade, por ex. Hidrogênio, biodegradável, Marca de Produto Verde
			- Testes de exportação de produtos e certificações China-Mark, incluindo produtos de consumo, máquinas, equipamentos de telecomunicações, dispositivos médicos, etc.
			- Serviços relacionados à infraestrutura, como segurança ferroviária, segurança de edifícios e fábricas, carregamento de veículos elétricos, etc.
			- Serviços relacionados com segurança da informação e cibersegurança.
			- Serviços de cadeia de suprimentos nas indústrias de geração de energia, automotiva e outras indústrias de manufatura
			- Auditorias de segunda parte nas indústrias automotiva e de produtos de consumo, incluindo plataformas de comércio eletrônico
			- Serviço de treinamento e consultoria nas áreas de Qualidade / EHS / CSR / Excelência Operacional / Eficiência Energética / Gestão / Técnica automotiva e pós-venda.

Tabela 5: TÜV Rheinland (continuação)

	Região da Índia/Médio Oriente/África	Região da América	Região da Europa Ocidental
Início	1974	1983	1970
Sede	Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos)	Houston, TX (EUA)	Madrid (Espanha)
Locais de escritórios	Argélia, Bangladesh, Egito, Índia, Iraque, Kuwait, Marrocos, Omã, Catar, Arábia Saudita, África do Sul, Tunísia, Emirados Árabes Unidos	Argentina (1), Brasil (2), Chile (1), Colômbia (1), México (2), Peru (1), EUA (5)	Bélgica, França, Reino Unido, Itália, Luxemburgo, Holanda, Portugal, Espanha, Suíça, Suécia
Laboratórios	1 Bangladesh, 20 Índia	Argentina (1), Brasil (1), Chile (1), EUA (8)	2 França, 1 Reino Unido, 7 Itália, 8 Holanda, 1 Suécia
Fluxos de Negócios	Serviços industriais e segurança cibernética, mobilidade, produtos, Academia e cuidados de vida, sistemas	Academia e cuidados de vida, serviços industriais e segurança cibernética, mobilidade, produtos, sistemas	Serviços industriais e segurança cibernética, mobilidade, produtos, academia e cuidados de vida, sistemas
Observações	A IMEA é uma das regiões que mais cresce dentro do Grupo TÜV Rheinland, tanto orgânica quanto inorgânica.	A maioria dos fluxos de negócios nas Américas concentra-se em prioridades de crescimento rentável através da excelência na prestação de serviços, intensidade de vendas e investimentos orgânicos e inorgânicos direcionados. Em cada uma das áreas de negócio entregamos os serviços standard e o nosso portfólio de serviços divide-se da seguinte forma: Academia e Cuidados de Vida (2%), industrial e Cibe Segurança (37%), Mobilidade (13%), Produtos (37%), Sistemas (11%).	Na Europa Ocidental, a internacionalização dos negócios da TÜV Rheinland começou na década de 1970. Em dez países, da Suécia a Portugal e do Reino Unido à Itália, a TÜV Rheinland emprega perto de 1.700 pessoas na Europa Ocidental, fora da Alemanha. Os serviços de testes abrangem quase todos os campos e numerosos setores nos quais a empresa também atua na Alemanha. Estes incluem testes industriais, bem como testes de sistemas de gestão, laboratórios de produtos especializados ou inspeção de veículos, com quase mil estações de serviço em França e Espanha.

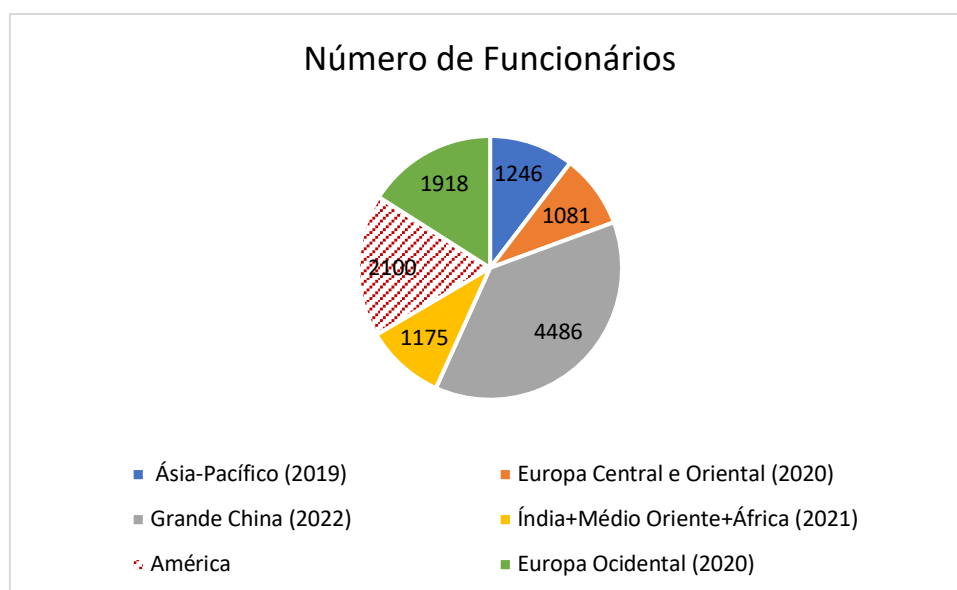
Fonte: TÜV Rheinland Portugal

Figura 1: Volume de Negócios TÜV Rheinland



Fonte: TÜV Rheinland Portugal

Figura 2: Número de Funcionários TÜV Rheinland



Fonte: TÜV Rheinland Portugal

A operar com 8486 funcionários e com um volume de negócios de 1093 milhões de euros no mercado interno em 2021, o peso dos mercados externos no total do volume de negócios e emprego gerado pela TÜV Rheinland excede os 50%. Como se pode comprovar por observação das figuras 1 e 2, a TÜV Rheinland a operar na região da Grande China é a que mais largamente contribui para esses indicadores. A região em que insere a TÜV Rheinland Portugal, a região

da Europa Ocidental, é a segunda mais importante em termos de volume de negócios gerado no mercado internacional e a terceira em termos de emprego.

2.3 Missão

A TÜV Rheinland é um fornecedor líder internacional de tecnologia serviços. O objetivo é ser a melhor empresa sustentável do mundo e fornecedor independente de serviços técnicos para testes, inspeção, certificação, consulta e treinamento.

Desde 1872, assumiu-se a responsabilidade de desenvolver soluções para garantir a segurança e a qualidade da interação entre o homem, tecnologia e meio ambiente. Acredita firmemente que o progresso social e tecnológico está intrinsecamente ligado.

Constrói-se confiança apoiando a inovação e novos desenvolvimentos em tecnologia e negócios, oferecendo serviços que melhoram a segurança e qualidade. Desta forma ajuda a tornar os clientes mais bem-sucedidos e também gerar confiança em produtos bem como processos em cadeias globais de valor agregado e o fluxo de mercadorias. Os esforços nessas áreas levar a uma maior qualidade de vida.

Praticam-se ativamente os valores, integridade, excelência, orientação para o cliente. Pretende-se ser independente e profissional, agir com integridade e respeito, assumir compromisso com uma abordagem empreendedora inovadora e orientada para resultados. Todos os dias, a equipa empenha-se ativamente na prática destes valores com os clientes e com o público. A TÜV esforça-se continuamente para renovar a confiança dos clientes confiando e aumentando a reputação da marca.

2.4 Valores

Integridade, incorruptíveis e agir com justiça. A TÜV vive dos seus valores em uma base de confiança e transparência. Constrói confiança alinhando todos os esforços com os padrões estabelecidos. As decisões são tomadas de forma transparente e comunicadas claramente.

Pretende-se alcançar a excelência em todos os processos e produtos; somente um trabalho realmente bom satisfaz. A compreensão e competência é um pré-requisito para isso. A TÜV continua a desenvolver ainda mais os produtos com inovações focadas e a segurança tem a maior prioridade.

A TÜV coloca as necessidades dos seus clientes em primeiro lugar. Colocando o cliente em primeiro lugar na forma como pensa e trabalha, mantendo um equilíbrio sólido entre o comprometimento com os clientes e mantendo a independência.

A TÜV esta orientada para o desempenho e aceita responsabilidades. A orientação para o desempenho é a fonte da satisfação dos clientes e o sucesso do trabalho. A TÜV age com determinação e aceita sempre a responsabilidade pelas suas ações, considerando os erros como oportunidades para fazer melhor.

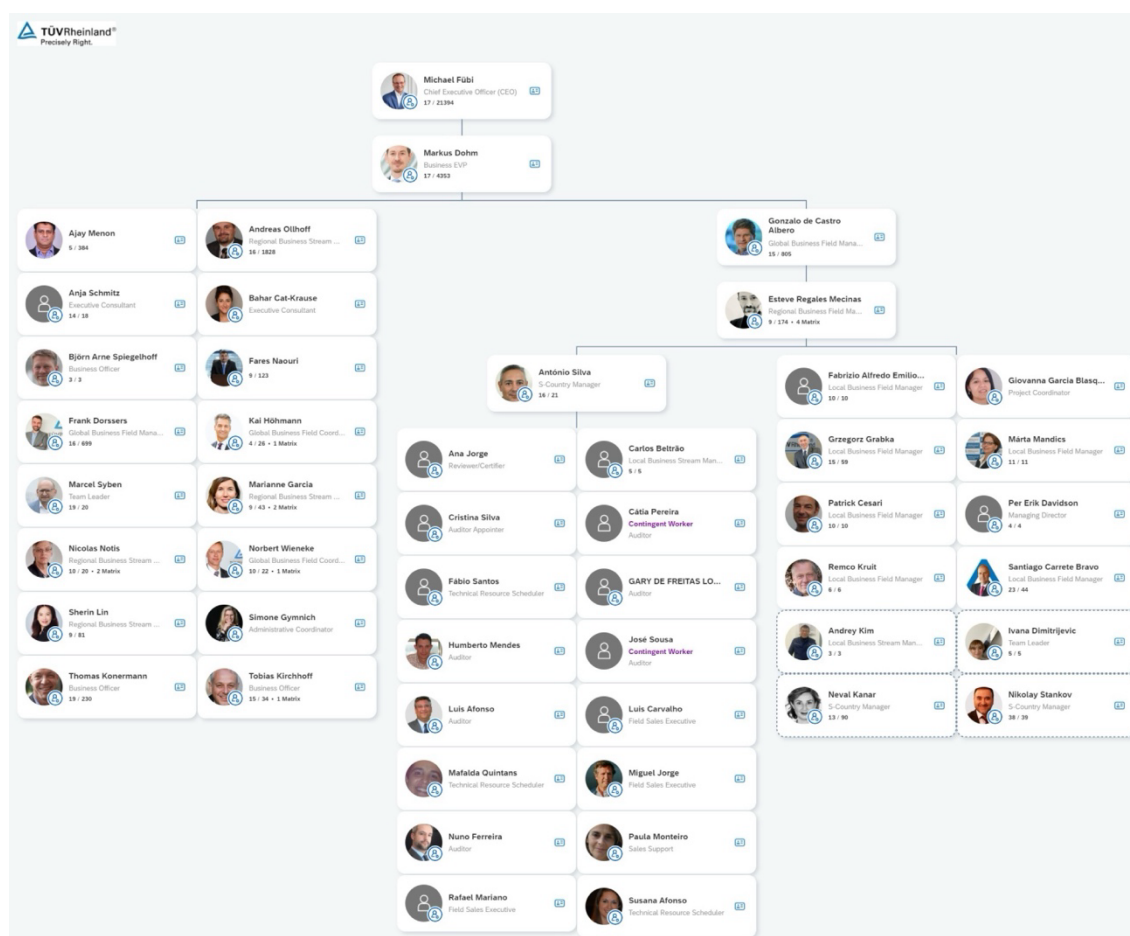
A TÜV é ágil, flexível e responsável em um mundo em constante mudança, respondendo imediatamente aos desenvolvimentos dos mercados da sociedade em geral. Considera a mudança como uma oportunidade, permanece flexível e com energia.

2.5 Estrutura Organizacional da TÜV Rheinland

A estrutura organizacional desempenha um papel crucial na formação da cultura e do comportamento dos colaboradores que estão inseridos numa organização, definindo regras e delineando as responsabilidades de indivíduos, estabelecendo hierarquia e estruturando os departamentos. A estrutura de uma organização pode influenciar as práticas de gestão e a interação dinâmica entre estrutura e cultura organizacional, podendo ser interpretada como mecanismo de reforçar a transparência e realçar normas e valores da entidade (Osorio-Gómez et al., 2024).

A estrutura organizacional pode variar em termos de centralização, formalização e integração horizontal, características que influenciam o desempenho e a avaliação, tanto positiva quanto negativa, dos colaboradores. Argumenta-se que uma estrutura organizacional deve identificar quem é a autoridade que toma as decisões e o grau de participação em diferentes níveis hierárquicos. Isso demonstra que a tomada de decisão deve ser delegada de forma adequada aos níveis inferiores da hierarquia. A distribuição da autoridade influencia o desempenho da organização, tornando-a mais ou menos eficaz. (Nowotny et al., 2022).

Figura 3: Estrutura Organizacional



Fonte: TÜV Rheinland Portugal

2.6 Concorrência

As organizações atualmente enfrentam uma concorrência cada vez mais feroz que se tem vindo a intensificar com a globalização. A internacionalização de uma empresa pode por sua vez ser uma estratégia de sobrevivência quando, no seu próprio país, a concorrência é elevada e os mercados internacionais oferecem melhores oportunidades para a empresa (Mendes & Gomes, 2024).

Por sua vez, a concorrência estimula a inovação e a procura da diferenciação de produto e serviço, conduzindo a avanços que incentivam o crescimento económico e beneficiam os consumidores e a sociedade como um todo (Moraes et al., 2024).

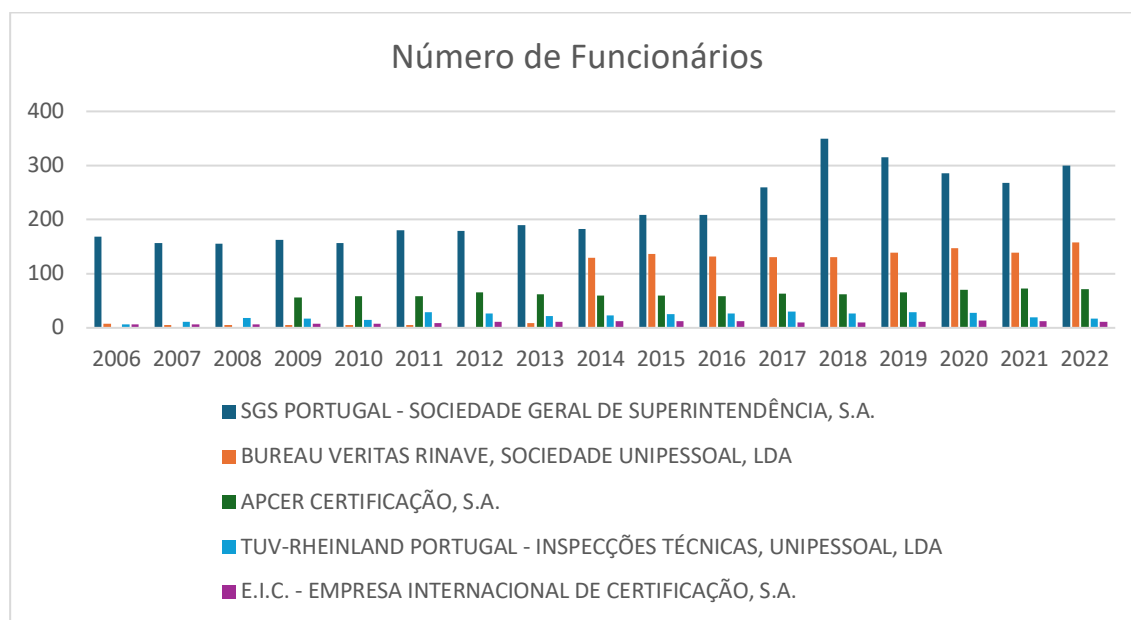
A análise das informações sobre os mercados e os concorrentes é importante para as empresas, permitindo identificar oportunidades e antecipar comportamentos da concorrência.

Oportunidades são condições de ter um produto ou serviço diferenciado cuja a vantagem pode ser na eficiência, custo, qualidade ou inovação (Martarello & Conceição, 2024).

Para se contextualizar melhor a importância da TÜV Rheinland Portugal importa confrontá-la com os seus principais concorrentes a operar no território nacional: a SGS Portugal, a Bureau Veritas Rinave, a Apcer Certificação e a Empresa Internacional de Certificação. As figuras 3 e 4 ilustram o comportamento do emprego e volume de negócios das cinco maiores empresas de certificação a operar em Portugal, desde a criação da TÜV Rheinland Portugal em 2006 até 2022. A informação foi recolhida da base de dados Sabi Informa.

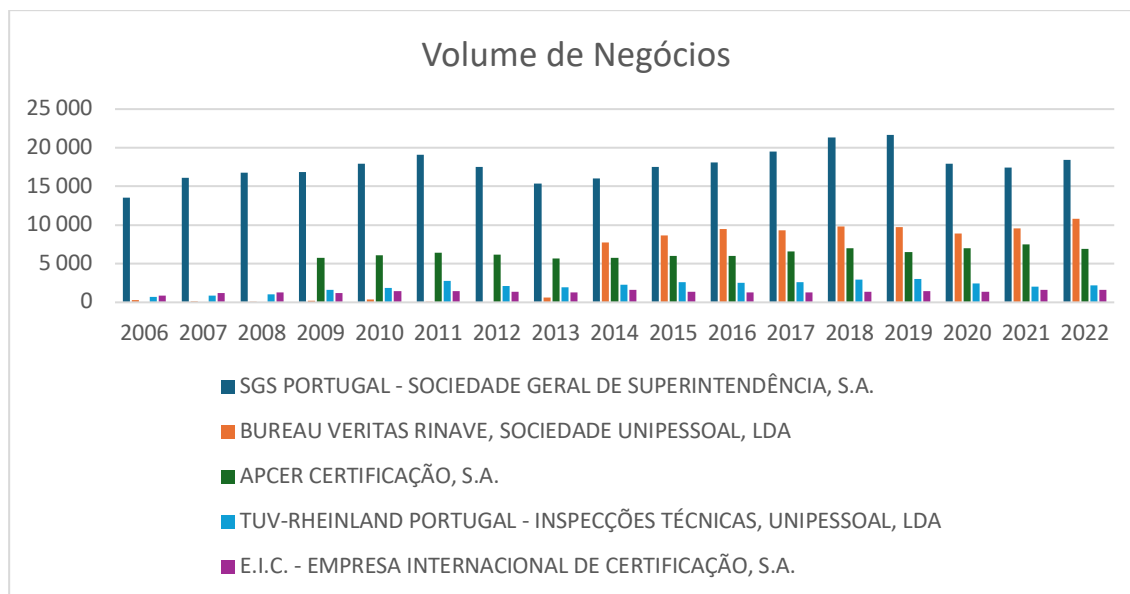
A SGS Portugal é claramente a empresa de maior dimensão, quer em termos de número de funcionários que em termos de volume de negócios. No entanto, a sua atividade vai muito além da certificação, ao incluir também a inspeção, a verificação e a realização de testes nas suas atividades. A Bureau Veritas Rinave revela ser a segunda concorrente de maior dimensão a partir de 2014. Nas cinco empresas mais importantes do setor da certificação, a TÜV Rheinland Portugal ocupa a quarta posição. Nos últimos anos, a sua performance nos indicadores do emprego e volume de negócios gerados parece ter-se deteriorado ligeiramente.

Figura 4: Número de Funcionários



Fonte: Sabi Informa

Figura 5: Volume de Negócios



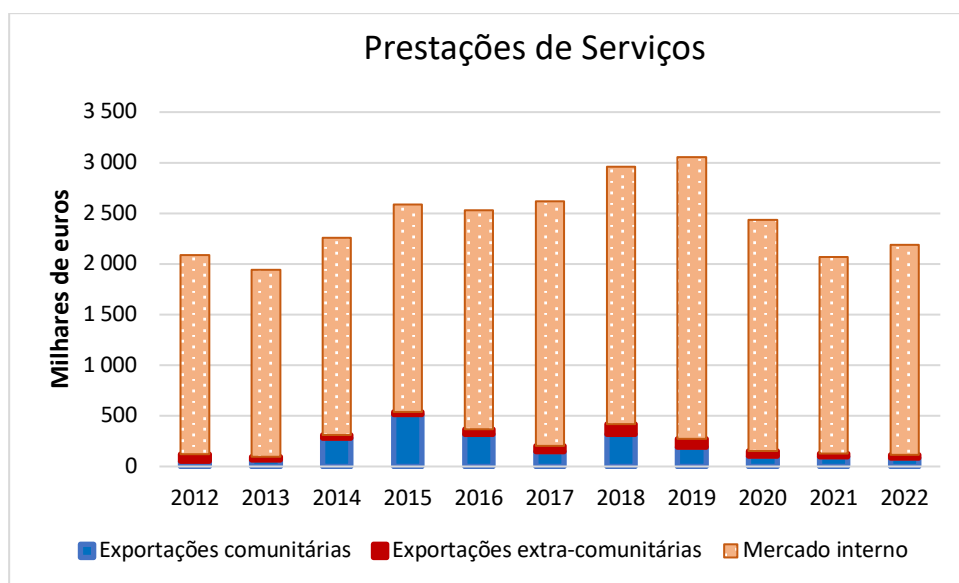
Fonte: Sabi Informa

2.7 A importância do mercado externo

A atividade produtiva da TÜV Rheinland Portugal tem como destino o mercado interno e externo. As figuras 6 e 7 reportam a importância do mercado externo nessa atividade, em termos absolutos e relativos, no período 2012-2022. Como seria de esperar, dada a presença de empresas do grupo TÜV Rheinland nas várias regiões do mundo, a atividade produtiva da TÜV Rheinland Portugal destina-se na sua esmagadora maioria ao mercado interno. Como se pode comprovar na figura 6, o peso do mercado interno no total do volume de negócios da empresa oscila entre os 79%, em 2015, e os 95%, com tendência crescente nos últimos 4 anos.

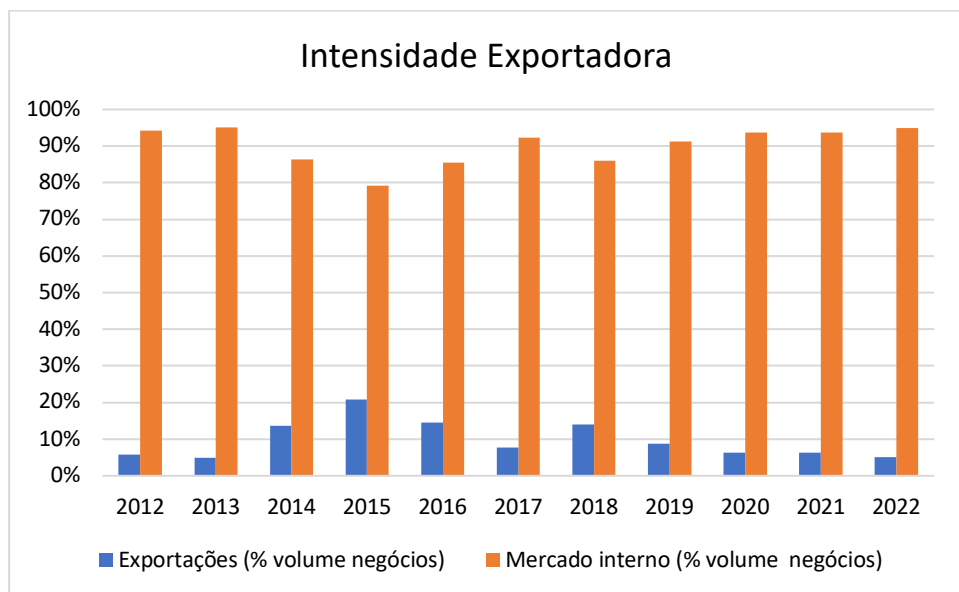
De entre os destinos externos, os destinos comunitários têm naturalmente maior expressão (cf. Figura 5), dada a maior proximidade geográfica, económica e cultural. No entanto, a sua importância tem vindo a decair mais rapidamente nos últimos anos. Os mercados extracomunitários, onde se incluem os países da África Subariana e, mais concretamente, Cabo Verde (país onde a empresa pretende promover a certificação HACCP), representavam, em 2022, apenas 1,4% do volume de negócios da TÜV Rheinland Portugal.

Figura 6: Prestação de Serviços TÜV Rheinland Portugal



Fonte: Sabi Informa

Figura 7: Intensidade Exportadora TÜV Rheinland Portugal



Fonte: Sabi Informa

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

3 Descrição das tarefas executadas no estágio

Durante o estágio foram efetuadas variadas atividades e tarefas que proporcionaram uma melhor compreensão da indústria de certificação, consultoria, inspeções e formação.

O trabalho desenvolveu-se em torno de tarefas como a pesquisa de mercado, identificando potenciais oportunidades, recolhendo informação para a sua inclusão na base de dados da empresa.

De um modo geral, o estágio consubstanciou uma experiência abrangente através do trabalho colaborativo, criativo e analítico, permitindo ao estagiário melhorar as suas competências adquiridas ao longo do seu percurso académico e permitindo a apropriação de novas técnicas e conceitos específicos da área de negócios da empresa.

3.1 Interação e Suporte ao cliente

Um das principais funções a desempenhar envolveu a interação e a gestão da relação com o cliente.

Para o efeito foi importante o recurso à ferramenta *SalesForce*, esta permite rastrear e gerir as interações com os clientes, garantindo que todas as necessidades sejam prontamente atendidas e que o nível da satisfação do cliente seja mantido num nível elevado. Podendo os estagiários ajudar na recolha dos *feedbacks* dos clientes para identificar potenciais melhorias no serviço e apoiar a equipa de vendas no desenvolvimento de soluções personalizadas para os clientes. Este envolvimento direto com os clientes permitiu melhorar as capacidades de comunicação do estagiário.

A prospeção e geração de *leads* é um termo, recolhido do marketing, refere-se a potenciais clientes que demonstraram interesse nos produtos ou serviços de uma empresa, através de diferentes canais ou redes. Os comerciais utilizam vários métodos para encontrar potenciais clientes e isso inclui participação em eventos de diferente natureza. Ao longo do estágio foi possível participar em seminários sobre a sustentabilidade com o intuito de criar uma oportunidade de abordagem junto de potenciais clientes, conforme as suas necessidades.

Na ferramenta *SalesForce* é possível criar e gerir a lista dos *leads*, a ferramenta organiza os *leads* num banco de dados, sendo possível registar atividades e reações dos clientes, garantindo que seja possível rastrear e gerir os potenciais clientes com maior eficiência.

Parte do processo corresponde à abordagem do cliente através do contacto inicial e isso envolve uma interação através de ligações, emails ou reuniões (podendo as mesmas ser presenciais ou online, dependendo da disponibilidade das partes). O objetivo é estabelecer um relacionamento de confiança com o potencial cliente a longo prazo, com vista a compreender as suas necessidades, ouvindo atentamente e reunindo informações de forma a permitir que a empresa se adapte o seu discurso de forma eficaz.

Para atingir o melhor sucesso possível o estagiário necessitou de adquirir o conhecimento e a compreensão do produto/serviço, incluídos os benefícios e as suas vantagens perante os seus concorrentes. Esse conhecimento permitiu a comunicação dessas vantagens de forma esclarecedora e eficaz ao cliente, de forma a demonstrar o maior valor acrescentado que uma relação da empresa se traduzirá para o cliente.

Em termos de negociações e fecho de vendas, no decorrer deste estágio foram discutidos preços, cronogramas e datas de possíveis auditorias, sendo esclarecido o estagiário quanto à necessidade de equilíbrio entre as condições favoráveis para a empresa e, ao mesmo tempo, atender às expectativas do cliente. Para que um determinado processo fosse considerado de sucesso havia a necessidade da adjudicação da proposta, sendo obrigatória a assinatura do responsável.

3.2 Prática em sistemas de Gestão Integrados

Durante o estágio a organização disponibilizou ao estagiário a possibilidade de frequentar um dos seus programas de formação conhecido por “Implementação de Sistemas de Gestão Integrados – Qualidade, Ambiente e Segurança”.

A formação iniciou-se com a apresentação das normas de Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001), Segurança (ISO 45001), sendo discutidos os princípios e os conceitos básicos de cada uma das normas, proporcionando uma melhor compreensão do tema e dos fundamentos da gestão da qualidade, ambiental e de saúde e segurança.

A formação foi projetada para capacitar os inscritos a implementar, desenvolver e manter os sistemas que fazem parte da gestão da qualidade, do meio ambiente e da segurança no trabalho.

O curso visou abordar o desenvolvimento de políticas, objetivos e metas integradas, além de analisar o contexto e as partes interessadas que afetam o Sistema de Gestão Integrado. As metodologias para a identificação de riscos e de oportunidades são discutidas, capacitando os participantes a realizar uma avaliação e um tratamento adequados desses fatores. Várias técnicas de controlo de documentos e registos são ensinadas para garantir uma gestão eficaz.

São apresentadas variadas ferramentas e técnicas para implementar políticas e procedimentos. A formação enfatiza a importância do treino e da consciencialização dos formandos; os participantes aprendem, ainda que de forma embrionária, a planear e a realizar auditorias internas, além de se preparar para auditorias externas. A discussão de abordagens e metodologias para auditorias eficazes são avançadas, garantindo a conformidade e a melhoria contínua de Sistema de Gestão Integrado; quando é abordado a questão da melhoria isso implica a monitorização de indicadores de desempenho, sendo essas as ferramentas necessárias para avaliar a eficácia do Sistema de Gestão integrado.

A formação cobre a identificação e atendimento às exigências legais e regulamentares relacionadas à qualidade, ao meio ambiente e à segurança. Ferramentas para assegurar a conformidade contínua também são ensinadas, garantindo que os participantes saibam seguir a gestão da *compliance* de maneira eficaz.

A formação oferece uma visão abrangente e prática, capacitando os profissionais a gerenciar de modo integrado e eficiente os Sistemas de Gestão Integrado nas organizações, com uma abordagem detalhada e prática.

3.3 Colaboração multifuncional

A colaboração com vários departamentos da TÜV Rheinland, obtendo *insight* sobre os diferentes aspetos do negócio, afigurou-se como essencial para uma aprendizagem abrangente. Os estagiários podem-se envolver em projetos que exigem a contribuição de múltiplos departamentos, como o desenvolvimento de novas ofertas de serviços ou a simplificação de processos existentes. A participação do estagiário no encontro de auditores é de destacar, apresentado ideias de campanhas comerciais, facilitando a partilha de conhecimento. Este ambiente colaborativo permite a melhor compreensão das diferentes funções dentro da organização, trabalhando para atingir os objetivos comuns.

Durante o estágio foi possível acompanhar uma inspeção conduzida por um inspetor da Hungria. O inspetor examinou todo o processo de produção e de montagem do cliente da TÜV, garantindo que cada detalhe aderisse aos padrões estabelecidos pela indústria. Havendo uma parceria entre todas as unidades TÜV Rheinland espalhadas pelo mundo, permitiu que a TÜV Rheinland Portugal encerrasse os seus laboratórios nacionais (com o objetivo de tornar os procedimentos mais rentáveis ao nível do grupo) com a intenção de utilizar os laboratórios das outras unidades europeias.

A convocação de outros membros da TÜV Rheinland é um cenário comum, não só para a TÜV Rheinland Portugal, mas por toda a cadeia TÜV Rheinland. Tendo ao seu dispor um leque de especialistas que percorrem todas as empresas do grupo espalhadas por todo o mundo para a execução de serviços, é necessário um planeamento antecipado, dado que a procura desses serviços é muito elevada.

A interação com todos do organismo de certificação TÜV Rheinland é uma atividade do cotidiano, havendo necessidade de interação com colegas desde Espanha até Hong Kong, permitindo maior rapidez na resolução de problemas. Essa colaboração promove uma compreensão mais aprofundada com especialistas direcionados para os determinados produtos e serviços.

3.4 Exploração de Mercados Globais

Os estagiários aprendem sobre as características e dinâmicas únicas de vários mercados internacionais, com enfoque sobre a diversidade das condições económicas, legais e culturais. Esses conhecimentos ajudam a ajustar a abordagem de venda consoante a região de destino.

A comunicação eficaz é crucial para as vendas, e trabalhar em empresas internacionais expõem os estagiários a uma variedade de estilos de comunicação. Os estagiários desenvolvem habilidades de transmitir mensagens de forma clara e respeitosa em diferentes culturas, aprendendo linguagem corporal e estratégias de negociação.

Com a exposição a mercados internacionais foi identificado uma oportunidade para a TÜV Rheinland Portugal, através do estudo e de hábitos culturais do mercado de Cabo Verde e a potencial aplicação do serviço HACCP (*Hazard Analysis of Critical Control Points*) em Cabo Verde.

3.5 Elaboração de serviço HACCP

HACCP significa *Hazard Analysis and Critical Control Points*, que em português significa Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle. É uma abordagem que visa garantir a segurança alimentar que identifica os perigos e a implementação de medidas para melhor controlo de forma a garantir a segurança alimentar.

O estagiário desenvolveu para o mercado nacional e internacional, em específico para Cabo Verde, entrando em contacto com potenciais clientes locais para garantir que os seus sistemas de HACCP cumprem com o nível rigoroso das normas da União Europeia, facilitando o seu processo de certificação e melhorando os seus serviços, comunicando eficazmente os benefícios da certificação. Em Cabo Verde concentrou-se na adaptação da certificação HACCP para enfrentar os desafios locais como as limitações de recursos e os níveis variados de infraestruturas de segurança alimentar existentes. Ao promover a certificação HACCP o estagiário ajudará a elevar os padrões de segurança alimentar, construindo uma confiança para o consumidor e abrindo novas oportunidades no mercado. Desenvolvendo a capacidade de o estagiário impulsionar o crescimento do mercado através da implementação estratégica de padrões de certificação.

É relevante para as vendas internacionais a conformidade regulatória, pois diferentes países têm regulamentos variados. De entender que o HACCP visa garantir que os produtos cumpram regulamentos, diminuído o risco para os consumidores. É de realçar, também, a similaridade das legislações em matéria de segurança alimentar entre a União Europeia e Cabo Verde; adicionalmente sendo o português a língua comum entre Portugal e Cabo Verde, a entrada no mercado de Cabo Verde da TÜV Portugal torna-se potencialmente mais fácil e proveitosa.

A estratégia do HACCP visa formar auditores locais. Esta formação estará a cargo dos serviços de auditoria da TÜV no âmbito da Gestão de Segurança Alimentar (ISO 22001).

O serviço irá decorrer duas vezes ao ano, ou seja, semestralmente, tendo a validade de três anos; será produzido um relatório no final de cada visita às instalações do cliente identificando as não conformidades e os aspetos a serem melhorados. Na visita seguinte são verificadas se foram corrigidas as não conformidades.

3.6 Base de Dados do Instituto Português de Acreditação e Campanha da Pegada de Carbono

O banco de dados do Instituto Português de Acreditação serve como um recurso para as organizações que desejam identificar potenciais clientes interessados na alteração do organismo de certificação.

Essa base de dados fornece informações abrangentes sobre entidades portuguesas, detalhando a norma de certificação em que a empresa é abrangida e o distrito de residência. Para saber quais são os potenciais clientes o estagiário cruzou a lista do Instituto Português de Acreditação com a base de dados dos clientes da TÜV, surgindo a lista de clientes da concorrência.

Na seleção de potenciais clientes, o estagiário estabeleceu critérios que se alinham com os objetivos e as capacidades organizacionais, elaborando mensagens claras e concisas que articulem a proposta de valores da certificação, destacando conformidades com os padrões internacionais, sendo a mensagem transmitida por email personalizados acompanhado por telefonemas: Fez-se, deste modo, uma seriação de potenciais clientes que se mostraram mais interessados nos serviços da TÜV de forma ao futuro agendamento de reuniões com os responsáveis.

A campanha da pegada de carbono a estratégia era baseada em abordar os clientes que já possuem a certificação em ISO 14001 e ISO 45001. Estas normas estão centradas na gestão ambiental e na saúde e segurança no trabalho, indicam um compromisso com a sustentabilidade e a conformidade regulamentar, tornando esses clientes candidatos ideais para um futuro com menos emissão de carbono. Ao oferecer esses serviços especializados sobre a pegada de carbono o objetivo é alinhar com os objetivos a longo prazo da União Europeia para redução de emissão de carbono.

A certificação permitiu identificar de forma eficiente as empresas com protocolos ambientais e de segurança estabelecidos, garantido uma maior probabilidade de implementação bem-sucedida e adesão às rigorosas metas de redução de carbono da UE. Esta abordagem direcionada não só facilitou uma integração mais suave dos serviços de pegada de carbono, mas também reforçou a dedicação dos clientes à responsabilidade ambiental abrangente.

É importante realçar que a TÜV apresenta um desempenho ao nível dos mais altos padrões de sustentabilidade, tendo obtido o estatuto de platina em 2023 pela EcoVadis (maior empresa de classificação de sustentabilidade empresarial a nível mundial), permitindo apresentar-se como uma empresa credível nos serviços ligados à sustentabilidade.

4 Metodologia

O processo de internacionalização das empresas torna-se imperativo decorrente do ambiente de globalização das economias. A dinâmica dos mercados internacionais, com alterações decorrentes das exigências por parte dos consumidores, do ambiente tecnológico e da maior concorrência implica a necessidade de colaboração internacional ao nível empresarial (Texeira-Quiros et al., 2022)

Razões como o aproveitamento de economias de escala, o aumento da quota de mercado e a possibilidade de diversificação dos riscos são explicativas da internacionalização das empresas (Cui, 2022). Governos de países emergentes incentivam a internacionalização das suas empresas, em particular as exportações (o modo mais embrionário de entrada nos mercados internacionais, como vimos no capítulo I) com a finalidade de, além de promover rendimentos, potenciar a aprendizagem no âmbito de um ambiente mais exigente e competitivo: com a necessidade de colocar um selo de qualidade nos produtos exportados são oferecidos incentivos fiscais bem como alavancam processos de inspeção que credibilizem os seus produtos (Cao et al., 2022).

O sucesso das estratégias de internacionalização é explicado, muitas vezes, pela aprendizagem nos mercados domésticos, nos mercados próximos geograficamente e culturalmente; a capacidade de internacionalização tende a melhorar a reputação empresarial (Jin et al., 2021).

Dada a natureza exploratória deste estudo, tendo por base um estágio numa empresa de consultadoria multinacional que pretende internacionalizar-se para Cabo Verde, afigura-se pertinente o recurso a uma metodologia de índole qualitativa e a um estudo de caso, com recurso a entrevistas.

4.1 A natureza da investigação qualitativa – o estudo de caso

Sendo o objetivo charneira deste trabalho a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio na empresa TÜV, vai-se privilegiar a análise da internacionalização da empresa para o mercado de Cabo Verde dos sistemas de HACCP como o estudo de caso. Estando este processo de internacionalização ainda em implementação, o estudo configura uma análise exploratória.

Embora não haja um consenso estabelecido sobre o que a investigação qualitativa seja, apresenta-se, muitas vezes, como um contraponto com a investigação quantitativa quer quanto às suas características, quer quanto às suas vantagens e desvantagens (Bell et al., 2022). A

investigação qualitativa permite abordar temas específicos onde as limitações de variáveis sistematizáveis previamente ou de dados limitem o recurso à metodologia quantitativa. O recurso a uma amostra não representativa e com um processo de investigação tendencialmente mais flexível tem levado a que este tipo de investigação ganhe destaque em diferentes áreas de saber (Yin, 2018), incluindo nas ciências empresariais (Welch et al., 2011)

O estudo de caso pretende compreender fenómenos individuais, organizacionais, sociais ou políticos, de forma exaustiva e aprofundada (Yin, 2018), sendo considerado eficiente e adequado para estudos exploratórios (Grønmo, 2019). A complexidade dos processos de internacionalização das empresas ganha se for estudado por via de estudo de caso (Tsang, 2013).

Complementarmente à recolha de dados documentais e no âmbito do estudo de caso pode-se recorrer a entrevistas no sentido de extrair informações adicionais sobre o processo de internacionalização em concreto. Elegeram-se duas entrevistas individuais, de carácter semiestruturado de forma a serem flexíveis (Bell et al, 2022).

4.2 As questões de investigação

Tratando-se de um relatório de estágio procurou-se, como já referido, incorporar neste estudo a análise da internacionalização da empresa TÜV para o mercado de Cabo Verde dos sistemas de HACCP. Assim, foram avançadas as seguintes questões de investigação prévias, recorrendo a um processo de triangulação por via da revisão da literatura, da recolha de dados em sede de estágio e da investigação qualitativa tendo por suporte as entrevistas:

- 1. Quais as razões para a internacionalização?**
- 2. Quais as estratégias de internacionalização (modos de entrada)?**
- 3. Quais os mercados alvo e porquê?**
- 4. Que obstáculos à internacionalização?**
- 5. Quais as razões da internacionalização via HACCP para Cabo Verde?**

4.3 As entrevistas

Uma das vertentes da triangulação da recolha dos dados no processo de investigação qualitativa corresponde às entrevistas. As entrevistas para a recolha de informação, por contacto direto do entrevistador e entrevistado, foram selecionadas tendo por base o processo de internacionalização que a entidade de acolhimento TÜV pretende estabelecer para o mercado africano, em particular para Cabo Verde, no acompanhamento e implementação do sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP).

Foram elaborados dois guiões de entrevistas semiestruturadas, tendo por base as questões de investigação. Uma primeira para o Diretor Geral da TÜV Rheinland Portugal, Lda. e outra para a Gerente da empresa Guia de Serviços SU, Lda., empresa de serviços, nomeadamente na área da formação em Cabo Verde. As entrevistas ocorreram em 13 de julho e em 11 de julho de 2024, respetivamente, tendo sido respondidas, após contacto prévio, por escrito.

CAPÍTULO V - O CASO DA IMPLEMENTAÇÃO DA HACCP PARA CABO VERDE – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

5 O Caso da Implementação da HACCP para Cabo Verde – Um Estudo Exploratório

A internacionalização das empresas afigura-se de interesse acrescido na atual fase de globalização. As características específicas de um mercado como o de Cabo Verde, com especificidades próprias torna-se particularmente desafiador para empresas multinacionais cujas referências culturais são externas à realidade africana.

Este capítulo pretende apresentar o processo de internacionalização, ainda tendo contornos de um estudo embrionário e exploratório, da empresa TÜV Rheinland Portugal, Lda. para Cabo Verde. Começa com uma breve caracterização da economia de Cabo Verde, apresentando as empresas envolvidas e analisaremos as respostas disponibilizadas em sede de entrevista. Procederemos, em seguida, a análise e discussão dos resultados no sentido de tentar responder às questões de investigação.

5.1 A economia de Cabo Verde ¹

A República de Cabo Verde corresponde a uma área de quatro mil quilómetros quadrados dispersa por nove ilhas, tendo cerca de 611 mil habitantes (ano de 2024, estimado), com uma taxa de crescimento estimada de 1,16% (ano de 2024).

A população eticamente é maioritariamente crioulo (71%), e católica (72,5%, ano 2021). As línguas faladas são o português (oficial) e o crioulo.

A economia tem crescido sustentadamente, decorrente fundamentalmente da aposta no turismo. Em 2022, a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) real foi de 17,12%. O PIB atingiu 4 377 mil milhões de USD em 2022, sendo as exportações de 855 067 milhões de USD e as importações de 1 301 mil milhões de USD, no mesmo ano. Os serviços têm um peso de 74%, a indústria de 17% e a agricultura de 9% (dados de 2017). Os maiores parceiros comerciais, em 2022, são a Espanha (exportações) e Portugal (importações).

A atividade de turismo apresenta crescimento sustentado ao longo dos últimos anos, embora sendo uma atividade fortemente dependente do exterior. Entre 2022 e 2023 o número de estabelecimentos hoteleiros cresceu 12,2% e o número de pessoal ao serviço aumentou 18,4% (INE, 2024)

¹ Dados retirados de [cia.gov/The World Factbook](https://cia.gov/The-World-Factbook) (2024)

5.2 Apresentação das empresas respondentes

As duas entrevistas coletadas foram, como já referido anteriormente, com o Diretor Geral da empresa acolhedora do estagiário, a TÜV Rheinland Portugal, Lda. e com a Gerente da empresa Guia de Serviços SU, Lda., empresa de formação e *catering* em Cabo Verde, potencial cliente da primeira.

A empresa TÜV Rheinland Portugal, Lda. (Amadora, Portugal), com a CAE (setor de atividade) 82990 – Outras atividades de serviços de apoio prestados às empresas, iniciou a sua atividade em 1988. A sua atividade corresponde à prestação de serviços de certificação de empresas, consultoria, formações, inspeções técnicas e certificação de produtos. Emprega 21 colaboradores, atingindo um volume de negócios de 2,4 milhões de euros (a 31 de dezembro de 2023). Sendo uma multinacional alemã a imparcialidade, a idoneidade e a sustentabilidade tornam-se marcos diferenciadores face à concorrência (in entrevista)². O grupo TÜV nasceu há mais de 140 anos na Alemanha, tendo por base a inspeção e certificação de normas já validadas ou a validar e a serem implementadas. Embora a sua atividade tenha iniciado em áreas de engenharia e técnicas, há mais de três décadas houve o desenvolvimento da consultoria em áreas de certificação de sistemas de gestão, de qualidade, de ambiente e de segurança. Atualmente há interesse no desenvolvimento em torno de áreas promissoras como da sustentabilidade e da inteligência artificial.

A empresa Guia de Serviços SU, Lda., (Cidade da Praia, Cabo Verde), iniciou a sua atividade em 2007. Tem como principais objetivos a motivação dos colaboradores de forma a prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, nomeadamente nas áreas da formação, eventos, cedência de pessoal, limpeza e vigilância. É realçado a importância da revisão contínua de objetivos de qualidade, nomeadamente ao nível da segurança alimentar (in entrevista). Emprega 134 colaboradores, atingindo um volume de negócios de 99 108 419\$00 (escudos cabo-verdianos, correspondendo a cerca de 898,8 mil euros), à data de 31 de dezembro de 2023.

² Para mais desenvolvimentos, consultar capítulo 2.

5.3 O processo de internacionalização – o caso da implementação da HACCP em Cabo Verde

Sendo um estudo exploratório, ir-se-á responder às questões de investigação avançadas tendo por base a literatura, a entrevista à empresa acolhedora, bem como, subsidiariamente, a entrevista da empresa potencial cliente.

Q1: Quais as razões para a internacionalização?

As razões apontadas prendem-se com duas ordens de razões: o aumento do volume de negócios permitido pela internacionalização, bem como a necessidade de se aproximar do cliente, dada a tipologia da empresa (consultadoria).

O processo de internacionalização de uma organização decorrente da necessidade do atingir um mercado maior é apontado na literatura (Catumbela, 2023). Igualmente, a proximidade ao cliente configura um motivo de internacionalização de índole interna (Parra, 2022).

Q2: Quais as estratégias de internacionalização (modos de entrada)?

As estratégias apontadas pela empresa são diversificadas: participação em comités de normalização, na qualificação de recursos, na aquisição de competências e mesmo na aquisição de empresas (IDE).

Ainda que os diferentes níveis de modos de entrada (exportação, licenciamento, *franchising*, *joint ventures* e IDE) sejam aplicáveis, com as devidas adequações, a empresa de serviços, a empresa em análise (dada a multiplicidade de serviços e dos cinquenta países onde opera) caracteriza-se por diferentes modos de entrada; o que está de acordo com o modelo proposto por Clarke et al. (1997), não sequencial, em que é sublinhado que o enfoque não pode ser um mercado alvo individual, mas deve-se olhar para a atividade operacional da empresa como um todo.

Q3: Quais os mercados alvo e porquê?

Os mercados alvo são diversificados, estando o grupo a operar atualmente em cinquenta países. A atividade internacional do grupo (fora da Alemanha) é responsável por 49,9% do volume de negócios do grupo (dados a 31 de dezembro de 2023)

Há uma grande diversificação de mercados, consoante as oportunidades. Atualmente há apostas fortes na área da sustentabilidade (qualificação da pegada de carbono, declarações ESG, serviços no foro da realidade virtual, bem como na implementação do sistema de segurança alimentar (HACCP).

Um dos modelos enquadradores da internacionalização do grupo, transversal a processos de internacionalização de muitas empresas, é o de Uppsala de Vahlne & Joahanson (2020), inicialmente proposto pelos autores em 1977. O modelo defende que a internacionalização é feita de forma progressiva, permitindo, com a proximidade dos mercados, um conhecimento e experiência adquiridos, agilizando o processo. Os dirigentes das empresas tendem a eleger uma aproximação progressiva aos mercados, em vez de alterações radicais. No caso do grupo TÜV há uma aproximação a este modelo, desde logo pelo país a constituir a primeira experiência de internacionalização: o Luxemburgo. Também no caso da TÜV Portugal, a internacionalização para Cabo Verde prende-se com questões de proximidade linguística e cultural. Se visitarmos as localizações do grupo, 819 representações estão na Europa ocidental (83,8% do total); apenas 9 representações estão no continente africano.

Q4 - Que obstáculos à internacionalização?

Os obstáculos à internacionalização apresentam-se como variados, sendo fundamentalmente de natureza política (e não somente técnica), bem como de ordem económico-financeira.

Exemplos de obstáculos: o abandono compulsório do mercado da Federação Russa, decorrente da guerra na Ucrânia; a diferença da qualificação académica nos países africanos e nos países de origem da empresa; a existência de regras de normalização técnica em países do centro por vezes difíceis de implementar junto de países africanos; a necessidade de licenciamentos, creditações ou autorizações especiais onerando os custos das operações de internacionalização; a imprevisibilidade de flutuações cambiais em períodos de crise económica ou política.

Os obstáculos à internacionalização apontados têm a ver sobretudo com fatores externos, na senda das “barreiras externas” apontadas por Borges (2022), bem como as diferenças culturais (Vasconcelos, 2022).

Q5 - Quais as razões da internacionalização via HACCP para Cabo Verde?

A aposta de Cabo Verde no turismo exige a normalização dos sistemas de controlo no mercado da segurança alimentar. Embora o mercado africano não consiga atingir sequer o valor de 5% do negócio do grupo (dados a 31 de dezembro de 2023), a TÜV Portugal pretende aumentar esta percentagem para o dobro num futuro próximo.

Não havendo disponibilidade técnica e de recursos humanos para a prestação do serviço localmente, a TÜV, em particular a TÜV Portugal pela proximidade linguística, está bem posicionada para oferecer este serviço.

Dados a exiguidade de dados sobre a potencial implementação do sistema HACCP para Cabo Verde, pareceu pertinente entrevistar, complementarmente, uma empresa de serviços que possa ser um possível cliente/interlocutor da TÜV Portugal neste processo.

A gerente da empresa Guia de Serviços SU, Lda. já conhece o sistema HACCP. À questão sobre os potenciais benefícios decorrentes da implementação deste sistema, a gerente referiu:

- a otimização dos recursos técnicos e humanos utilizados, para além de os direcionar para atividades críticas
- estabelece um clima de confiança perante as autoridades oficiais, agentes económicos e o consumidor em geral em termos de segurança dos alimentos
- é um sistema reconhecido e considerado eficaz internacionalmente
- pode melhorar a posição concorrencial atraindo clientes mais exigentes, nacionais e turistas.

Em relação às potenciais dificuldades que a empresa Guia de Serviços SU, Lda. considera mais críticas no processo de implementação deste sistema HACCP, foram relevadas:

- a necessidade de recursos técnicos humanos e materiais nem sempre disponíveis na empresa
- a necessidade da alteração de atitude por parte dos colaboradores
- o requerer dados técnicos detalhados e a sua constante atualização.

Quanto às motivações que podem justificar a implementação de um Sistema de HACCP por parte da vossa empresa?

- Ser um fator diferencial para os nossos concorrentes;
- Apresentação de um produto com a qualidade e de confiança para os nossos clientes;
- Ser uma referência no país em termos de iniciativas para a melhoria na prestação de serviços;
- Reduzir o risco de doenças transmitidas por alimentos, protegendo assim a saúde dos nossos consumidores;
- Identificar e controlar os perigos biológicos, químicos e físicos que possam comprometer a segurança dos alimentos;
- Alinhamento com os trâmites da ISO 22000;
- Aumentar a qualidade dos produtos oferecidos, garantindo consistência e a conformidade.

Apesar das dificuldades percecionadas pela gerente, há, claramente, um forte empenho em abraçar a implementação de um sistema HACCP.

Dado o peso do turismo estrangeiro em Cabo Verde e as exigências que um turismo de qualidade implica, o projeto de implementação do sistema HACCP por parte da TÜV Portugal parece consubstanciar uma aposta ganhadora.

Na tabela seguinte apresentam-se os resultados da entrevista do Diretor Geral da TÜV Rheinland Portugal, Lda.

Tabela 6: Sinopse das respostas às questões de investigação – entrevista TÜV

Questões de Investigação	TÜV (grupo)
1. Quais as razões para a internacionalização?	➤ Crescimento do Volume de Negócios ➤ Proximidade com o cliente
2. Quais as estratégias de internacionalização (modos de entrada)?	Diversificadas ➤ Participação em comités de normalização ➤ Participação na qualificação de recursos ➤ Aquisição de competências ➤ Aquisição de empresas
3. Quais os mercados alvo e porquê?	Grupo presente em cinquenta países. Diversificação de mercados, consoante as oportunidades. Atualmente há apostas fortes ➤ Na área da sustentabilidade (qualificação da pegada de carbono, declarações ESG, serviços no foro da realidade virtual) ➤ Na implementação do sistema de segurança alimentar (HACCP)
4. Que obstáculos à internacionalização de uma empresa de consultadoria?	Variados, fundamentalmente de natureza política (e não somente técnica), bem como de ordem económico-financeira. Exemplos: ➤ Abandono do mercado da Federação Russa, decorrente da guerra na Ucrânia ➤ Diferença da qualificação académica nos países africanos e nos países de origem da empresa ➤ Existência de regras de normalização técnica em países do centro por vezes difíceis de implementar junto de países africanos ➤ Necessidade de licenciamentos, acreditações ou autorizações especiais onerando os custos das operações de internacionalização ➤ Questões cambiais.
5. Quais as razões da internacionalização via HACCP para Cabo Verde	➤ A aposta de Cabo Verde no turismo exige a normalização dos sistemas de controlo no mercado da segurança alimentar. ➤ Não havendo disponibilidade da prestação do serviço localmente, a TÜV, em particular a TÜV Portugal pela proximidade linguística, está bem posicionada para oferecer este serviço.

Fonte: Elaboração própria.

A crescente globalização determina a necessidade do reposicionamento internacional do negócio empresarial. Neste contexto, as empresas de consultoria e certificação assumem um papel muito relevante para assessorar nos processos de internacionalização de empresas dos mais diversos setores.

O estágio foi realizado durante o primeiro semestre de 2024 na empresa TÜV Rheinland Portugal, Lda. Esta é uma empresa que presta serviços de certificação de empresas, consultoria, formações, inspeções técnicas e certificação de produtos. A empresa integra-se no grupo alemão TÜV, que iniciou a sua atividade em áreas de engenharia, iminentemente técnicas, e que presta atualmente consultoria em áreas de certificação de sistemas de gestão, de qualidade, de ambiente e de segurança em oito regiões espalhadas por todos os continentes.

A TÜV Rheinland Portugal, Lda. é uma PME, com 21 colaboradores e um volume de negócios de 2,4 milhões de euros (dados a 31 de dezembro de 2024). Posiciona-se como a quarta empresa a nível nacional neste mercado. A intensidade exportadora da empresa era de cerca de 5,2% (a 31 de dezembro de 2022), sendo predominante o mercado intracomunitário. O peso do mercado africano no grupo é marginal (cerca de 5% em 31 de dezembro de 2023), sendo que este peso ainda é menor na TÜV Rheinland Portugal, Lda. (menos de 1,4% em 31 de dezembro de 2022).

As atividades do estágio foram múltiplas, desenvolvendo competências nas áreas como a pesquisa de mercado, identificando e sistematizando informação sobre potenciais clientes e mercados.

Na componente da internacionalização destaca-se a atividade para a futura implementação do sistema HACCP para Cabo Verde. O estagiário contactou potenciais clientes locais para garantir que os seus sistemas de HACCP possam atingir o exigente nível das normas da União Europeia. Mais especificamente, pretendeu-se a adaptação da certificação HACCP para enfrentar os desafios locais decorrentes das limitações de recursos, nomeadamente em termos de formação dos recursos humanos, bem como dos níveis variados de infraestruturas de segurança alimentar existentes. Dado o papel fulcral do turismo internacional para o desenvolvimento e crescimento da economia de Cabo Verde, a promoção da certificação HACCP é essencial para elevar os padrões de segurança alimentar, captando novos públicos mais exigentes.

Dado o carácter exploratório do estudo, construi-se, com base num processo de triangulação, um estudo de caso alicerçado em duas entrevistas semiestruturadas, realizadas aos responsáveis da empresa acolhedora do estagiário e de um potencial cliente de Cabo Verde.

Com base nesta metodologia qualitativa, ensaiou-se a resposta a cinco questões de investigação: (i) as razões para a internacionalização; (ii) as estratégias de internacionalização (modos de entrada); (iii) os mercados alvo; (iv) obstáculos à internacionalização; (v) razões da internacionalização via HACCP para Cabo Verde.

- (i) O aumento do volume de negócios e a proximidade do cliente são as razões justificativas da internacionalização da TÜV.
- (ii) Ainda que os diferentes modos de entrada (exportação, licenciamento, *franchising*, *joint ventures* e IDE) possam ser associados a empresas de serviços como a TÜV, a empresa em análise recorre a múltiplas estratégias para a entrada nos mercados internacionais: participação em comités de normalização, qualificação de recursos, aquisição de competências e mesmo aquisição de empresas (IDE). O grupo opera atualmente em cinquenta países. A sua atividade internacional (fora da Alemanha) é responsável por 49,9% do volume de negócios do grupo (dados a 31 de dezembro de 2023).
- (iii) No caso da TÜV Portugal a sua intensidade exportadora atingia apenas os 5% (31 de dezembro de 2022). Há uma grande diversificação de mercados, consoante as oportunidades. Recentemente a área da sustentabilidade (qualificação da pegada de carbono, declarações ESG, serviços no foro da realidade virtual), bem como a implementação do sistema de segurança alimentar (HACCP) correspondem a áreas emergentes de negócios. A proximidade linguística e cultural são razões ponderosas que sustentam a sua internacionalização para Cabo Verde.
- (iv) Os obstáculos à internacionalização são de natureza política (e não somente técnica), e económico-financeira. Em particular, a internacionalização para os países africanos é dificultada: pela menor qualificação académica média nesses países; pela existência de regras de normalização técnica exigentes difíceis de implementar junto de países africanos; pela necessidade de licenciamentos, creditações ou autorizações especiais onerando os custos das operações; a imprevisibilidade de flutuações cambiais em períodos de crise económica ou política.

- (v) A normalização de sistemas de controlo no mercado da segurança alimentar revela-se essencial num país que aposta no turismo como é o caso de Cabo Verde. Como objetivamente não existe a disponibilidade técnica e de recursos humanos necessárias para a prestação do serviço pelos locais, a TÜV Portugal pela proximidade linguística e cultural, está excelentemente bem posicionada para oferecer este serviço. Decorrente da entrevista à potencial cliente e, apesar das dificuldades percecionadas por esta empresa, constata-se o forte interesse em a mesma associar-se à implementação de um sistema HACCP.

As características deste estudo obrigaram ao enquadramento por via da utilização de uma metodologia qualitativa, exploratória, de estudo de caso que obstaculiza a generalização dos resultados. Seria interessante, para futuras investigações, o recurso a estudos multicase e revisitar a experiência após a efetivação da internacionalização do sistema HACCP para Cabo Verde e, eventualmente, para outros países africanos. Adicionalmente, a importância crescente em torno da sustentabilidade pode enquadrar outras vias de negócio da empresa em estudo, em especial no mercado africano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agency CI. Central Intelligence Agency – The World Factbook 2024

Barateiro, B. B. da S. P. (2019). Identificação de Barreiras à Internacionalização de Empresas do Setor da Saúde—Análise do Caso OG Medical [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/127605>

Batsakis, G., Theoharakis, V., Li, C., & Konara, P. (2023). Internationalization and digitalization: Their differing role on grocer and non-grocer retailer performance. *Journal of Retailing*, 99(3), 400–419. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.07.005>

Bell, E., Bryman, A., Harley, B. (2022). *Business Research Methods*. Reino Unido: Oxford University Press.

Borges, I. R. (2022). Motivações e barreiras à internacionalização das PMEs e o papel das consultoras: Estudo de caso [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/141738>

Brouthers, K. D. (2013). A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 14–22. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.23>

Cao, X., Li, P., Fan, L., Jiang, Y., & Huang, X. (2022). The U-Shaped Effect and Its Reversal Mechanism of Export and Innovation—Evidence From Chinese Industrial Enterprises. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 10, 869971. <https://doi.org/10.3389/fevo.2022.869971>

Carreta, A. C. de M. M. (2023). Processo de internacionalização de uma PME: o caso do Grupo Érre [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/87304>

Casado, J. H. M., & Sellitto, M. A. (2023). O papel do profissional contábil na internacionalização de empresas. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and*

- Administrative Professional Review), 14(8), 13589–13606.
<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2509>
- Catumbela, V. (2023). Importância da internacionalização para as pequenas e médias empresas portuguesas no mercado senegalês [Dissertação de mestrado, Universidade Portucalense]. <http://hdl.handle.net/11328/4695>
- Chen, P. (2022). Subsidized or Not, the Impact of Firm Internationalization on Green Innovation—Based on a Dynamic Panel Threshold Model. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 806999. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.806999>
- Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*, 57(1), 101267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101267>
- Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605-623.
- Crespo, N. F., Crespo, C. F., & Silva, G. M. (2024). Every cloud has a silver lining: The role of business digitalization and early internationalization strategies to overcome cloudy times. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123084. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123084>
- Crespo, N. F., Crespo, C. F., Silva, G. M., & Nicola, M. B. (2023). Innovation in times of crisis: The relevance of digitalization and early internationalization strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122283. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122283>
- Cui, S. (2022). Enterprise Innovation, Executive Experience and Internationalization Strategy: Evidence From High-Carbon Industrial Enterprises Versus Low-Carbon Industrial Enterprises in China. *Frontiers in Energy Research*, 9, 821269.

<https://doi.org/10.3389/fenrg.2021.821269>

Fernandes, J. M. (2014). Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização (Conjuntura Actual Editora).

Fonseca, M. J. S. da, & Carvalho, T. E. M. (2023). A Internacionalização do Setor Têxtil Português para o Mercado Chinês [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/3542>

Gammeltoft, P., & Panibratov, A. (2024). Emerging market multinationals and the politics of internationalization. *International Business Review*, 33(3), 102278. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102278>

Gonçalves, G., Sara Beatriz Ribeiro. (2022). A relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de mobiliário: Estudo empírico [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/21399>

Grønmo, Sigmund. 2019. Social Research Methods: Qualitative, Quantitative and MixedMethods Approaches. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications.

Instituto Nacional de Estatística (2024) - Estatísticas do Turismo – Cabo Verde Inventário Anual de Estabelecimentos Hoteleiros 2023 (maio de 2024)

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm? Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514>.

Jin, C., Wu, B., & Hu, Y. (2021). Family Business Internationalization in Paradox: Effects of Socioemotional Wealth and Entrepreneurial Spirit. *Frontiers in Psychology*, 12, 667615. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.667615>

Kafouros, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P., & Fainshmidt, S. (2022). Cycles

- of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business*, 57(1), 101257. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101257>
- Lima, L. G. A. D., Carvalho, R. B. D., & Teixeira, M. D. R. F. (2024). Internacionalização: Mapeamento de redes de coautoria internacional de bolsistas do Programa de Pós-Doutorado no exterior da CAPES na área de saúde. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, e024005. <https://doi.org/10.21723/riace.v19i00.18123>
- Lourenço, T. F. (2023). A internacionalização do Grupo Vila Galé no Brasil [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <http://hdl.handle.net/10400.5/29884>
- Machado, A. M. da C. (2023). Contributos para a estratégia de internacionalização no Reino Unido: O caso do Grupo ADA e o mercado de dispositivos médicos [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/87402>
- Mao, J., & Yang, S. (2024). Changes in supply chain relationships and the enterprise internationalization process. *Research in International Business and Finance*, 67, 102148. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102148>
- Martarello, R. D. A., & Conceição, I. J. S. D. (2024). Diversidade Étnico-Racial como Moderadora para a Vantagem Competitiva Organizacional: Uma Revisão Bibliográfica da Literatura Brasileira. ID on line. *Revista de psicologia*, 138–157. <https://doi.org/10.14295/online.v18iN70.3943>
- Mendes, T. D. D. O., & Gomes, J. S. (2024). Estratégia de internacionalização de empresa: Panorama da produção científica de 2013 a 2023. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(2), e3497. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i2.3497>
- Moraes, J. A. R., Silva, A. L. E., Dos Santos, L. M. A. L., Reis, L. V., & Mallmann, M. A.

- (2024). Produção mais limpa como ferramenta para o diferencial competitivo em empresas de pequeno porte: Um apanhado geral e análise dos principais pontos da ferramenta. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 10(2), e736. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n2-001>
- Nogueira, L. G. G. (2023). A importância da consolidação do mercado doméstico para o processo de internacionalização: Um estudo de caso [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/24542>
- Nowotny, S., Hirsch, B., & Nitzl, C. (2022). The influence of organizational structure on value-based management sophistication. *Management Accounting Research*, 56, 100797. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100797>
- Osorio-Gómez, C. C., Herrera, R. F., Prieto-Osorio, J. M., & Pellicer, E. (2024). Conceptual model for implementation of digital transformation and organizational structure in the construction sector. *Ain Shams Engineering Journal*, 102749. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102749>
- Parra, L. M. (2022). A importância dos obstáculos à Internacionalização para as PME's portuguesas [Dissertação de mestrado, Universidade PortucalensePor]. <http://hdl.handle.net/11328/4231>
- Pinto, M., & Pereira, R. (2016). A internacionalização das PME Portuguesas: Um estudo de caso. XXVI jornadas Luso-Espanholas de gestão científica-competitividade das regiões transfronteiriças.
- Reis, D. R. A. (2022). Internacionalização de serviços: Estudo de caso [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/21522>

- Santos, L. C. dos. (2022). Desafios de comunicação na internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/36218>
- Surana, A., Chavan, M., Kumar, V., & Chirico, F. (2024). The internationalization process: A contextual analysis of Indian ibusiness firms. *International Business Review*, 102255. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102255>
- Tavares, V. H. F. (2023). Processo de Internacionalização—O Caso da Enging [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. <https://hdl.handle.net/10316/109599>
- Texeira-Quiros, J., Justino, M. D. R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. D. T. (2022). Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions. *Frontiers in Psychology*, 13, 869638. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638>
- Tsang, E. W. (2013). Case study methodology: Causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of international management*, 19(2), 195-202.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4-10.
- Valente, P. T. H. de C. (2023). Internacionalização de empresas do setor vitivinícola: O caso do grupo SOGRAPE [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.]. <http://hdl.handle.net/10400.5/29833>
- Vasconcelos, A. C. N. da C. e. (2022). Processo de Internacionalização da empresa Sisint, Lda para os Emirados Árabes Unidos [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão]. <http://hdl.handle.net/10400.26/41997>
- Wei, X. W. (2022). Processos de internacionalização de empresas portuguesas e chinesas: Estudo de caso [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e

Administração do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/21768>

- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740–762. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>
- Yener, M., Doğruoğlu, B., & Ergun, S. (2014). Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A Case Study from Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 2–11. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.002>
- Zhai, Z., & Ghosal, V. (2022). Internationalization of innovation and firm performance in the pharmaceutical industry. *International Review of Economics & Finance*, 80, 882–905. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.02.058>
- Zhou, P., Zhao, Y., & Zhao, K. (2022). Burden or Blessing? CEO Early-Life Adversity Experience and Firm Internationalization Performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 855316. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.855316>
- Yin, Robert K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Los Angeles: Sage Publications.

Apêndice – Entrevistas

1 - Entrevista TUV Rheinland Portugal

Exmo(a). Senhor (a),

A presente missiva tem como objetivo solicitar a sua participação no estudo com o título “Estratégia de Negócios Internacionais – Estágio na TUV Rheinland”, efetuado no âmbito da elaboração do relatório de estágio no Mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP-P.Porto).

O objetivo da entrevista é a obtenção de informações que permitam aferir sobre o papel da consultadoria na implementação de um sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Crítico (HACCP) para o mercado africano.

Pretende-se conhecer os efeitos expectáveis desta tipologia de internacionalização quer do ponto de vista da empresa de consultadoria, quer do da empresa de restauração cabo-verdiana que potencialmente implementará um sistema de HACCP.

As informações obtidas serão recolhidas para fins exclusivamente académicos, respeitando a confidencialidade dos dados pessoais dos entrevistados.

Desde já agradecemos a sua participação.

Com os melhores cumprimentos,

Rafael Mariano – email: 2161051@iscap.ipp.pt

GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Data da Entrevista

13/07/2024

2. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

2.1. Nome: XXXXXX

2.2. Funções: Diretor Geral da TUV Rheinland Portugal, Lda.

2.3. Formação XXXXXX

3. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1. Nome da empresa: TUV Rheinland Portugal, Lda.

3.2. Endereço da empresa

Edifício Prime

Avenida da Quinta Grande, 53 – 9A, Alfragide
2610-156 Amadora – Portugal

3.3. Endereço Eletrónico: geral@pt.tuv.com

3.4. CAE/ Setor de atividade – produtos/serviços: 82990 – R3

3.5. Número de empregados a 31 de dezembro de 2023: 21

3.6. Volume de Negócios a 31 de dezembro 2023: 2,4Mio€

3.7. Data de início de atividade: 1988

3.8. Quais os principais objetivos da empresa: Prestação de serviços de certificação de empresas, consultoria formações, inspeções técnicas e certificação de produtos

3.9. Em que medida a empresa se diferencia das principais empresas concorrentes

Sendo uma multinacional de origem Alemã, vê na sua imparcialidade e na idoneidade da marca os seus principais alicerces de diferenciação. Temos o nosso desempenho de sustentabilidade avaliado externamente pela plataforma independente de classificação de sustentabilidade EcoVadis. Baseia-se em normas internacionais de ESG, com as orientações da Global Reporting Initiative, da OIT e da ISO 26000. A TÜV Rheinland encontra-se classificada desde 2019, alcançando o estuto de prata em 2020, ouro nos dois anos seguintes e agora o de platina. O estatuto de platina confirma que estamos no caminho certo com a nossa estratégia de sustentabilidade.

4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1. Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?

1970 sendo o primeiro País o Luxemburgo

4.2. Qual o peso das exportações no Volume de Negócios (em %) a 31 de dezembro de 2023

Dos 2440Mio€ faturados pelo grupo 1217Mio€ são gerados fora da Alemanha.

4.3. Quais foram as principais razões para iniciar o processo de internacionalização?

Oportunidade de crescimento do volume de negócios e conseguir prestar os serviços em que somos especializados mais próximos do cliente.

4.4. Que estratégias foram seguidas para abordar diferentes mercados?

Dada a dimensão do grupo, a variedade dos negócios prestados e os diversos produtos, as estratégias de internacionalização têm sido muito diversas, desde a aquisição de empresas para aquisição de competências, qualificação de recursos, participação em comités de normalização, etc.

Caso exista oportunidade de negócio, por carência de disponibilização do serviço para os clientes dentro do nosso âmbito da atividade, pode ser razão suficiente para o desenvolvimento dos serviços num País estrangeiro, como é o exemplo neste momento dos serviços na área da sustentabilidade, como por exemplo a qualificação da pegada de carbono, declarações ESG, serviços no âmbito da realidade virtual entre outros.

Neste momento estamos numa fase de setup do serviço de auditorias ao sistema de segurança alimentar, em Cabo Verde, por uma questão de disponibilização do serviço localmente, apesar de já existir na Europa, as questões logísticas não permitem que este serviço seja localmente disponibilizado por questões financeiras. Face ao exposto, a TR Portugal está neste momento a criar condições para que o serviço possa estar disponível localmente.

4.5. Considera que as características diferenciadoras dos mercados externos podem influenciar as estratégias de internacionalização? De que forma?

Claro que sim, uma vez certas barreiras à entrada nesses mercados, por vezes podem atrasar a penetração e implementação em tais mercados, uma vez que podem por exemplo introduzir custos adicionais, na estrutura de custos do produto, atrasos devido à necessidade de licenciamentos, creditações ou autorizações/certificações especiais, eventualmente questões cambiais de modo a que a oportunidade possa até deixar de ser interessante do ponto de vista do negócio. Face ao que se expõe, a característica diferenciadora pode até mesmo ser determinante na cadeia de valor e na decisão, sobre avançar ou não, com um negócio ou produto num País estrangeiro.

4.6. Quais os serviços prestados no âmbito da consultadoria elegíveis para a internacionalização? Consubstancia-se uma diferenciação significativa quando o destino de internacionalização são os mercados africanos?

A consultoria é um produto de transferência de conhecimento, na implementação de uma solução. Ela só existe porque o cliente da consultoria, não está capacitado para implementar de uma forma autónoma a solução que necessita. Por isso dependendo dos produtos e mercados, muitas podem ser as razões, mas falando genericamente os mercados africanos, estão mais distanciados dos serviços Europeus, Americanos e Asiáticos de normalização, que impõe com as suas regras algumas barreiras, até para proteção dos seus mercados, mas ao mesmo tempo definem regras de qualidade e segurança diferenciadoras, estando os Países africanos fora destes circuito é natural que tenham dificuldade de capacitação de com os seus produtos similares conseguirem dar a mesma resposta do ponto de vista técnico que os Produtos Europeus ou Americanos.

Outro ponto que tem vindo a diminuir, pelo esforço dos governos dos Países africanos é a qualificação académicas das suas populações, mas na realidade ainda existe uma décalage grande pelo menos para a Europa.

Por isso, em minha opinião estes dois aspetos ainda são os de maior peso da necessidade de os Países africanos recorrerem a serviços de consultoria especializada para vencerem os seus desafios.

4.7. Em que mercados/países opera atualmente?

A TUV Rheinland encontra-se atualmente em 50 Países, as delegações podem ser encontradas no seguinte link: [Localizações Mundiais | PT | TÜV Rheinland \(tuv.com\)](#)

4.8. Qual ou quais foram os mercados/países em que a empresa teve maiores obstáculos à entrada? De que forma ultrapassou esses entraves?

Esta resposta não é linear porque em algum Países somos convidados para investiremos nesses Países, noutros faz parte da estratégia do grupo.

Na realidade temos sentido de tudo um pouco, até recentemente fomos condicionados a deixar o investimento realizado na Rússia, devido à guerra com a Ucrânia. Na realidade maior parte das vezes este tipo de barreiras são mais de natureza política do que técnicas.

4.9. Que estratégia/ modo de entrada elegeu para a entrada nos mercados africanos? Que conhecimentos prévios a empresa detinha destes mercados?

A estratégia de penetração nos mercados africanos, limita-se aos PALOP e a questão colocou-se por motivos de necessidade de dar resposta nestes Países com os serviços que dispomos, uma vez localmente havia a necessidade, mas não existia resposta em idioma Português, o que mais uma vez por questão de qualificação torna-se uma forte limitação, estes País poderem receber este tipo de serviços noutra idioma.

4.10. Qual o peso do mercado africano no total das vossas exportações (a 31 de dezembro de 2023)? Qual a evolução deste peso na última década?

Menos de 5% do volume de negócio atualmente, mas ficaríamos satisfeitos se a médio prazo este número duplicasse.

4.11. Que serviços adicionais pretendem, no futuro próximo, incorporar no vosso processo de internacionalização? Para que países?

Sustentabilidade e Inteligência Artificial

5. O PAPEL DA HACCP

5.1. Que motivações justificam a internacionalização da consultadoria na implementação e acompanhamento de um Sistema de HACCP por parte da vossa empresa?

O Sistema de Certificação HACCP, faz sentido por haver uma necessidade de controlo no mercado da segurança alimentar em Cabo Verde, devido à estratégia e aposta do País na exploração do seu turístico de modo a dar garantias aos Países eu para lá enviam os seus turistas. Não havendo disponibilidade deste serviço localmente faz sentido e enquadra-se esta necessidade e o desenvolvimento do serviço aí, à semelhança do que já acontece em Portugal.

5.2. Em termos globais, qual a importância atual da internacionalização da HACCP no total das vossas exportações (em %)? Quando o destino é o mercado africano, esta percentagem é maior, menor ou idêntica?

Neste momento ainda é 0%. Ainda não arrancou o serviço.

5.3. Como percebe o crescimento potencial da internacionalização da empresa para a implementação de HACCP em Cabo Verde?

Será importante porque a legislação é muito próxima da Portuguesa e se a autoridade de inspeção das atividades económicas locais começarem a exigir o cumprimento das regras que a legislação impõe, este serviço pode tornar-se muito importante, à semelhança do que acontece em Portugal.

2 – Entrevista. Empresa: Guia de Serviços SU Lda.

Exmo (a). Senhor(a),

A presente missiva tem como objetivo solicitar a sua participação no estudo com o título “Estratégia de Negócios Internacionais”, efetuado no âmbito da elaboração do relatório de estágio no Mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP-P.Porto).

O objetivo da entrevista é a obtenção de informações que permitam aferir sobre o papel da consultadoria na implementação de um sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Crítico (HACCP) para o mercado africano.

Pretende-se conhecer os efeitos expectáveis desta tipologia de internacionalização quer do ponto de vista da empresa de consultadoria, quer do da empresa de restauração cabo-verdiana que potencialmente implementará um sistema de HACCP.

As informações obtidas serão recolhidas para fins exclusivamente académicos, respeitando a confidencialidade dos dados pessoais dos entrevistados.

Desde já agradecemos a sua participação.

Com os melhores cumprimentos,

Rafael Mariano – email: 2161051@iscap.ipp.pt

GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Data da Entrevista: 11/7/2024

2. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

2.1. Nome: XXXXXX

2.2. Funções: Gerente

2.3. Formação Académica: XXXXXX

3. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1. Nome da empresa: Guia de Serviços SU Lda

3.2. Endereço da empresa: Rua 13 de janeiro – Achada de Santo António -Cidade da Praia
– Ilha de Santiago - Cabo Verde

3.3. Endereço Eletrónico: www.guiadeservicos.cv

3.4. Número de empregados a 31 de dezembro de 2023 - 134 colaboradores;

3.5. Volume de Negócios a 31 de dezembro 2023 – 99.108.419\$00 (noventa e nove milhões cento e oito mil quatrocentos e dezanove escudos)

3.6. Data de início de atividade: 22 de fevereiro de 2007

3.7. Quais os principais objetivos da empresa:

Ter os colaboradores motivados para prestar um serviço de qualidade a todos os clientes e ser identificado como empresa de referência dentro da nossa área de negócios com base nos seguintes pressupostos:

- Estabelecer e rever objetivos da qualidade, segurança alimentar e segurança no trabalho e organizar trabalhos por objetivo e ser produtivo;
- Cumprir com todos os requisitos estatutários regulamentares que lhe sejam aplicáveis;
- Promover a comunicação e colaboração com as partes interessadas;
- Garantir o fornecimento de produtos seguros aos consumidores;
- Assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável, garantindo o cumprimento da legislação;
- Antecipar e prevenir riscos de saúde e segurança no trabalho;
- Proteger as instalações e equipamentos, adotando as melhorias técnicas de modo a eliminar ou minimizar os riscos para os colaboradores, prestadores de serviço e para todas as pessoas que possam relacionar com as infraestruturas da empresa;
- Assegurar a divulgação interna e externa desta política e a sua compreensão por parte das partes interessadas;
- Melhorar continuamente os processos.
- Auscultar e consultar periodicamente os colaboradores sobre a saúde e segurança no trabalho.

4. O PAPEL DA ANÁLISE DE PERIGOS E CONTROLO DE PONTOS CRÍTICO (HACCP)

4.1. Conhece o que representa a HACCP? Sim

4.2. Dos potenciais benefícios apresentados abaixo, quais os que considera mais relevantes para a sua empresa (assinale com uma X os quatro mais importantes):

- ☐ (x) Otimiza os recursos técnicos e humanos utilizados para além de os direcionar para as atividades críticas;
- ☐ (X) Estabelece um clima de confiança perante as autoridades oficiais, agentes económicos e o consumidor em geral em termos de segurança dos alimentos;
- ☐ Motiva a formação do pessoal;
- ☐ Permite reduzir os custos da não qualidade por via da diminuição de desperdícios;
- ☐ É recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS), Comissão Internacional de Especificações Microbiológicas dos Alimentos (ICMSF) e Organização das Nações Unidas para a Agricultura (FAO);
- ☐ Pode ser usado como prova de defesa contra ações legais;
- ☐ (X) É um sistema reconhecido e considerado eficaz internacionalmente;
- ☐ (x) Pode melhorar a posição concorrencial atraindo clientes mais exigentes, nacionais e turistas;
- ☐ Outros benefícios. Quais? _____

4.3. Das potenciais dificuldades apresentadas abaixo, quais as que considera mais relevantes para a sua empresa (assinale com uma X as três mais importantes):

- ☐ (x) Necessita de recursos técnicos humanos e materiais nem sempre disponíveis na empresa;
- ☐ Necessita de um empenho sincero de todos os elementos da empresa;
- ☐ Exige disponibilidade de tempo;
- ☐ (x) Implica uma alteração de atitude;
- ☐ (x) Requer dados técnicos detalhados e constante atualização;
- ☐ Outras dificuldades. Quais? _____

4.4. Que motivações justificam a implementação de um Sistema de HACCP por parte da vossa empresa?

- Ser um fator diferencial para os nossos concorrentes;
- Apresentação de um produto com a qualidade e de confiança para os nossos clientes;

- Ser uma referência no país em termos de iniciativas para a melhoria na prestação de serviços;
 - Reduzir o risco de doenças transmitidas por alimentos, protegendo assim a saúde dos nossos consumidores;
 - Identificar e controlar os perigos biológicos, químicos e físicos que possam comprometer a segurança dos alimentos;
 - Alinhamento com os trâmites da ISO 22000;
- Aumentar a qualidade dos produtos oferecidos, garantindo consistência e a conformidade.

