



REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

Relatório Policy Recommendations

Análise dos apoios e das boas práticas identificadas na União Europeia

Susana Oliveira¹

Nayra Martins¹

Carla Lobo¹

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional



¹REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies; Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Relatório Policy Recommendations

Análise dos apoios e das boas práticas identificadas na União Europeia

Introdução

Internacionalizar é o verbo estratégico para as empresas num mundo global, por forma a continuarem a crescer, serem competitivas e até sobreviverem. Os mercados globais são e têm sido apontados pela Comissão Europeia como estratégia primordial. Internacionalizar e ajudar as empresas no seu processo de internacionalização é crucial para a competitividade, crescimento económico e níveis de inovação da Europa.

O Banco Mundial define “internacionalização” como investimento direto estrangeiro, assim como todas as atividades das empresas de criação de relações de negócio significativas com uma parte estrangeira com o propósito de importarem, exportarem, subcontratarem ou de cooperação técnica (Bank, 2014).

Decisores políticos e opinião pública reconhecem que a internacionalização é um fator chave de crescimento económico e competitividade industrial, e que como tal é alvo de apoios públicos para exportar e atrair investimento direto estrangeiro, em particular para empresas de pequena e média dimensão. A internacionalização é vista como uma ferramenta para melhorar a competitividade, facilitar o acesso a novos recursos, ideias, mercados e tecnologias.

As políticas de apoio à internacionalização não são “per se” o elemento motivador dos processos de internacionalização, e nem todas as empresas são passíveis de serem financiadas. Dimensão, localização, características financeiras e de crédito, estrutura de capital e natureza jurídica, assim como outras particularidades, podem afetar o desempenho da empresa, e devem ser tidos em consideração quando atribuídos por fora a maximizar os potenciais efeitos dos apoios (Calabrese & Manello, 2018).

Por ser um processo as PME não seguem necessariamente um padrão de etapas, muito pelo contrário. São várias as atividades através das quais as empresas se podem expandir para além do mercado doméstico: exportações, atividades de inovação e desenvolvimento (I&D), investimento estrangeiro direto incluindo produção externa, afiliados, e alianças transfronteiriças, todavia também existem

empresas que enveredam por redes inter-organizacionais, alianças e subsidiárias (Child, Karmowska, & Shenkar, 2022; Johanson & Vahine, 1990).

De facto, os processos de internacionalização nem sempre são lineares, ordeiros ou uni direcionais, são, antes, processos que implicam vários ciclos de re-internacionalização (Kafouros, Cavusgil, Devinney, Ganotakis, & Fainshmidt, 2022). Estes processos de reentrada e desistência dos processos de internacionalização são bastante comuns, bem como crescentes pressões para (des)globalização e de retorno aos mercados originais.

Nos vários países as PME variam em tamanho, setor, peso na economia nacional, entre outras características, o que torna difícil a comparação das suas estratégias, operações e interações, bem como a avaliação dos fatores de contexto. Neste relatório será usada a definição oficial de PME da Comissão Europeia (European Commission, 2021). Consideramos como tal empresas até 250 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros.

Table 1:

Enterprise Category	Employees	Turnover	Balance sheet total
Micro SME	0 to < 10	< €2 million	< €2 million
Small SME	10 to < 50	< €10 million	< €10 million
Medium-sized SME	50 to <250	< €50 million	< €43 million

Source: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, L 124/36, 20 May 2003

Em 2020, de acordo com o Relatório Anual sobre PMEs produzido pela Comissão Europeia, as PME do setor não financeiro representavam 99,8% do total das empresas dos 27 estados membros da União Europeia, detinham 65% do emprego criado e geravam 53% da riqueza produzida.

Embora as microempresas sejam prevalentes na economia europeia, representam 93% de todas as empresas, a sua contribuição para a economia representa apenas cerca de 18% do valor produzido, e cerca de 30% do emprego.

Table 2 Number of enterprises, value added and employment in the EU-27 NFBS by enterprise size class in 2020

	Micro SMEs	Small SMEs	Medium-sized SMEs	All SMEs	Large enterprises	All enterprises
Enterprises						
Number	21,044,884	1,282,211	199,362	22,526,457	40,843	22,567,300
%	93.3%	5.7%	0.9%	99.8%	0.2%	100.0%
Value added						
Value in € million	1,179,476	1,071,196	1,087,613	3,338,286	2,956,544	6,294,829
%	18.7%	17.0%	17.3%	53.0%	47.0%	100.0%
Employment						
Number	36,988,539	25,313,006	20,130,548	82,432,093	44,358,284	126,790,377
%	29.2%	20.0%	15.9%	65.0%	35.0%	100.0%

Note: Large enterprises have 250 or more employees.

Source:

Eurostat, National Statistical Offices, DIW Econ

Em 2019, a UE representou 4 071 mil milhões de EUR do comércio mundial total. O comércio intra-UE foi avaliado em 3 061 mil milhões de EUR, em 2019¹.

O processo de internacionalização das PME é influenciado pelo contexto, tanto dos países estrangeiros como da economia do seu país, assim como pelas características da própria empresa. Esta exposição ao contexto é uma das razões explicativas da necessidade de apoio externo para internacionalizar, particularmente de instituições nacionais (Child, Karmowska, & Shenkar, 2022, p. 56).

Fatores contextuais, nos quais diferentes facetas qualitativas de contexto, contribuem para o acionar estratégias organizacionais diferenciadas para internacionalizar (Shapiro, Von Glinow & Xiao, 2007). Provavelmente, recursos humanos chave da empresa interagem com atores de diversos contextos, construindo uma rede complexa de interações, que potenciam e moldam a identificação de oportunidades de internacionalização, processos de decisão e implementação. (Child et al., 2022). Nesta esteira Lobo, C. A., Maldonado, I., Jayantilal, S. identificaram que os “empresários responsáveis por empresas com internacionalização precoce” consideram que os fatores mais importantes no

¹https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/economy_pt

processo de internacionalização “são as competências específicas dos colaboradores, a sua experiência internacional e as redes relacionais, sendo estes tópicos de especial preocupação para os gestores/proprietário”(Lobo, C. A., Maldonado, I., Jayantilal, 2018).

As instituições de apoio aos processos de internacionalização dos países de origem das PME têm sido identificadas como elementos influenciadores dos modos e métodos de entrada nos mercados e da forma como lidam com a distância física (Child et al., 2022). A influência das instituições locais nos processos de internacionalização condiciona também o nível de dependência de recursos externos, bem como as interpretações que a empresa faz sobre as possibilidades de ação em contextos culturais específicos.(Child et al., 2022). De acordo com Azevedo, André, Matos, & Biscaia (2020) as empresas mais pequenas atribuem maior importância aos sistemas de incentivos e à relação com as entidades de apoio à internacionalização.

O sistema económico do país de origem, a sua robustez económica e nível de desenvolvimento, podem facilitar apoio (ex: financiamento) e canais (ex: venture capital) para a internacionalização das PME, quer seja pela via de inovação ou não. As ligações políticas podem facilitar a internacionalização das PME, assim como instabilidade política se pode tornar num impedimento. De acordo com o Secretário de Estado da Internacionalização, Professor Doutor Eurico Brilhante “não há política de internacionalização, nem processo de internacionalização que não obrigue ao conhecimento dos mercados, e, portanto, esse é uma dimensão que é muito importante e que é, em primeira análise, onde o estado joga um papel importante de angariador de recursos, neste caso de informação de mercado e que depois deve transformar em produtos e serviços que disponibiliza à comunidade”.

Redes e ligações transfronteiriças com organizações e outros atores externos à empresa, bem como a sua relevância para a internacionalização das PME tem sido tema de muitos estudos, especialmente no que diz respeito ao fornecimento de informações e recursos necessários. As redes de organizações e pessoas externas constituem uma parte significativa do contexto de uma PME e as ligações de rede mais amplas externas de uma PME podem influenciar a qualidade do apoio que podem oferecer (Child et al., 2022). Neste sentido o Secretário de estado da internacionalização considera que “o quarto recurso fundamental” nos apoios à internacionalização das PME “diz respeito ao apoio de rede. Onde na rede diplomática temos embaixadas, embaixadas e os consulados, e até temos em alguns casos os consulados honorários, que têm muitos deles uma dimensão claramente económica, e depois temos as delegações da AICEP onde eles no essencial são integrados nas equipas das embaixadas, como

conselheiros económicos e comerciais, ou nalguns aspetos temos também a rede do turismo, que faz promoção do turismo e que está integrada na rede AICEP. Funciona, primeiro como *intelligence*, como fonte de *intelligence* para saber o que que é que acontece em cada mercado, e evidentemente só uma outra informação que tenho quer de bases mais abertas, quer de bases mais fechadas. Mas essa rede é uma base fundamental para o funcionamento do mercado, para perceber, porque muito do funcionamento do mercado, de quem é quem, em que circunstâncias, quem são os concorrentes só se percebe estando”.

Como as empresas se relacionam com estas fontes externas institucionais ou não, é de maior relevância para os seus processos de internacionalização. Ainda de acordo com Professor Doutor Eurico Brilhante “há agentes económicos que precisam de eficiência coletiva, e nós precisamos disponibilizar um conjunto de recursos para eles irem à procura daquela procura eterna de capital, às vezes também de trabalho, mas acima de tudo de capital e de mercado, mercado no essencial. E é por isso que nós fazemos políticas públicas de internacionalização quase como se construíssemos de uma forma mais alargada um serviço nacional de internacionalização. “

Vários autores propõem diferentes taxonomias de políticas de internacionalização. A OCDE (2011) sugere três tipos de incentivos: financeiros, regulatórios e fiscais. É possível ainda encontrar outro tipo de propostas de tipologia para classificar o tipo de incentivos à internacionalização, que variam desde assistência técnica, apoio financeiro e medidas fiscais para melhorar o acesso a mercados e garantir a transferência de tecnologia, garantias de estado e seguros (Calabrese & Manello, 2018).

Informação sobre mercados estrangeiros, assistência no contato a agentes e distribuidores, apoio na participação em feiras, assistência financeira através de cartas de crédito ou empréstimos, e incentivos especiais como apoio nos custos iniciais de novos produtos (Calabrese & Manello, 2018), são das estratégias de apoio mais comuns nos incentivos aos processos de internacionalização das PME.

Três grandes linhas teóricas têm sido usadas para analisar os processos de internacionalização das empresas: a abordagem por etapas, a abordagem de rede e a teoria do empreendedorismo internacional (IET). Lim e Kimura (2012) sugerem que o uso harmónico das três abordagens teóricas pode ajudar na análise dos processos de internacionalização. As três abordagens referem que o conhecimento do mercado é um impulsionador fundamental da expansão internacional (Lim & Kimura, 2012), embora atribuam esse conhecimento a diferentes fontes.

A abordagem por etapas vê a internacionalização como um processo lógico e incremental. As empresas começam por vender no mercado doméstico e sequencialmente vendem para o

estrangeiro. Um ciclo de expansão começa graças à interdependência mútua entre aprender fazendo nos mercados externos e as atividades e decisões de negócio no mercado interno. O processo pode ser descrito como aquisição gradual, integração e uso de conhecimento sobre operações e mercados externos, com o subsequente aumento do compromisso com os mercados externos. Todavia, os instrumentos de políticas públicas de apoio à internacionalização podem despoletar o envolvimento com o mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1990). O primeiro conjunto de medidas passa pelo fornecimento de informações e serviços explicando os custos e benefícios de internacionalizar. O passo seguinte será facilitar às empresas envolvidas em processos de internacionalização devem ser apoiadas com medidas de redução de barreiras de entrada e de redução de custos de expansão internacional, evitando que seja um processo pontual e ocasional (Johanson & Vahlne, 1990). Para além destas medidas, as instituições públicas podem ainda, facilitar o processo de contratação de recursos humanos qualificados para posições internacionais.

Na perspetiva da abordagem de rede o processo de internacionalização é consequência natural da gestão das relações com todos os atores do negócio (Calabrese & Manello, 2018). Perry (2012) considera quatro tipos de redes: laços pessoais e étnicos (redes sociais); proximidade geográfica (zonas industriais); integração organizacional (alianças e joint ventures); ligações comprador-fornecedor (supply chains). As redes de relacionamento que as empresas estabelecem tanto localmente como no exterior é fundamental na criação de ligações de confiança, na obtenção de informação de mercado, e no aumento da capacidade de a empresa obter recursos e procurar oportunidades. Promover o desenvolvimento de relações e ligações no dentro do mercado interno com empresas estrangeiras é uma estratégia política fundamental para promover a internacionalização. Os governos podem colaborar com as empresas na descoberta de parceiros estrangeiros e na promoção de eventos de mentoria juntando empresas com experiência internacional com empresas inexperientes no mercado internacional. A promoção de cooperação informal entre empresas de grande e pequena dimensão é uma forma de redução da perceção do risco e das barreiras de entrada nos mercados internacionais (Calabrese & Manello, 2018).

A teoria do empreendedorismo internacional (IET) representa um compromisso entre a abordagem por etapas, cujo foco é nas empresas e na sua progressão nos mercados internacionais, e a abordagem das redes, na qual o enfoque é na internacionalização rápida das PME (Mtigwe, 2006). Esta teoria afirma que dados os avanços tecnológicos atuais, os novos empreendedores internacionais tendem a ser mais inovadores, e mais capazes de descobrir e se envolverem em mais oportunidades de internacionalização e a serem mais influenciados pelo líder (CEO, fundador) na perceção e conhecimento de novas operações internacionais. Neste sentido as políticas públicas de internacionalização devem considerar a promoção do empreendedorismo através da disseminação

das melhoras práticas de internacionalização, assim como fomentando e apoiando as empresas na exploração de novas tecnologias (Calabrese & Manello, 2018).

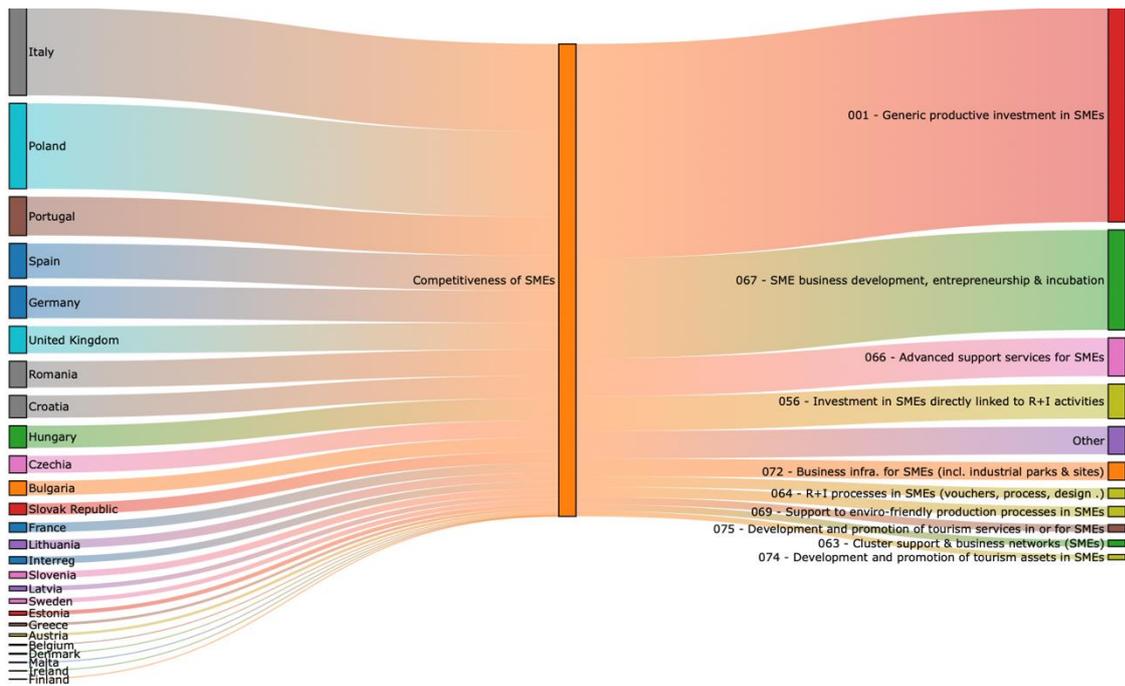
Os programas de promoção da exportação têm influência no desempenho das exportações das empresas, contribuindo para a aquisição de conhecimento, competências entre outras capacidades de gestão. Os governos têm estado envolvidos na facilitação e encorajamento das exportações, nomeadamente pela criação de agências que se tornaram num instrumento crucial para potenciar exportações e o envolvimento das empresas em negócios internacionais, particularmente as PME.

Todavia os programas de apoio para a promoção da competitividade e capacidade de internacionalização não se esgotam a apoios diretos a estes processos, passam por um conjunto de incentivos mais abrangentes, à escala europeia e da política nacional de cada um dos países membros da União Europeia, que se focam na construção e reforço da qualidade e robustez das PME.

De acordo com os dados disponibilizados pela Comissão Europeia² os fundos disponíveis para a promoção da competitividade das PME passam também pelo investimento no processo produtivo e no investimento direto nas atividades de inovação e desenvolvimento, bem como nos serviços de apoio avançado para as PME e nas atividades de desenvolvimento de negócios, de estímulo ao empreendedorismo e de incubação. Nos gráficos abaixo podem ser observados não só a tipologia de financiamento de apoio à competitividade das PME, como também a taxa de execução por país membro da União Europeia.

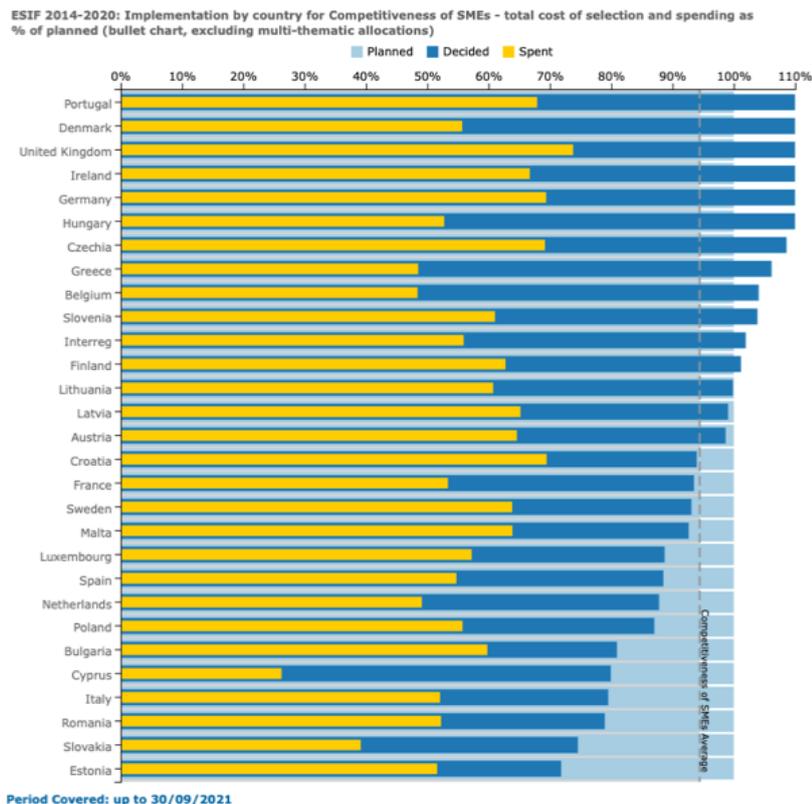
Funding on Competitiveness of SMEs

² <https://cohesiondata.ec.europa.eu/funds/erdf>



Fonte: European Structural and Investment Funds (<https://cohesiondata.ec.europa.eu/funds/erdf>)

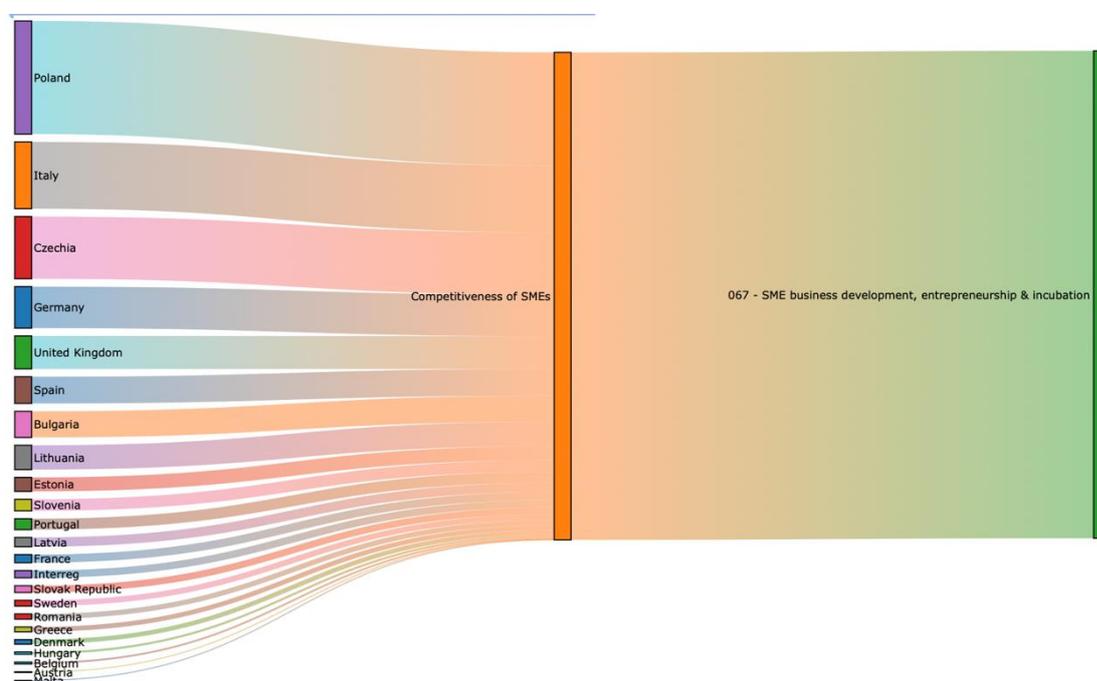
ESIF 2014-2020: Implementation by country for Competitiveness of SMEs - total cost of selection and spending as % of planned (bullet chart, excluding multi-thematic allocations)



Fonte: European Structural and Investment Funds (<https://cohesiondata.ec.europa.eu/themes/3>)

As atividades inovação e internacionalização estão intimamente relacionadas e são mutuamente potenciadoras. Se por um lado os processos de internacionalização permitem às empresas estender a oferta dos seus produtos a outros mercados e aumentar o retorno do seu investimento, por outro as atividades de inovação permitem desenvolver novos produtos para satisfazer a procura pelos clientes tanto no mercado doméstico como nos mercados internacionais (Bahl, Lahiri, & Mukherjee, 2021).

Funding on SME business development, entrepreneurship & incubation



Fonte: European Funding and Structural funds (<https://cohesiondata.ec.europa.eu/funds/erdf>)

O processo de aprendizagem e obtenção de conhecimento é fundamental tanto nos processos de inovação como de internacionalização, bem como o acesso a recursos humanos especializados e qualificados. Internacionalizar permite às empresas aprender sobre várias instituições, custos associados, benefícios, riscos, requisitos governamentais, ambientes industriais (conhecimento, tecnologia, necessidades de capital, barreiras de entrada e saída, concorrência), stakeholders, incluindo clientes (preferências, procura, gostos), fornecedores e novas tecnologias. Simultaneamente, o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, necessita de novo conhecimento, e o acesso ao conhecimento permite a aprendizagem organizacional (Bahl et al.,

2021). Neste sentido o Professor Doutor Eurico Brilhante sublinha que “um dos problemas centrais das pequenas e médias empresas, é a qualificação dos recursos humanos para a internacionalização. E aí o estado, os estados, e agora o estado não é só o estado português, os estados têm um papel, quando percebem que através dos seus instrumentos de formação profissional e de qualificação de recursos humanos, se estamos a trabalhar de forma adequada, para que nestes processos de internacionalização, o agente económico tenha atores qualificados para desenvolver o processo.”

Ainda de acordo com o Secretário de Estado da Internacionalização uma das dimensões dos instrumentos de incentivo à internacionalização “é evidentemente capital. Capital e gestão de risco, vamos pôr no mesmo pacote, não é, capital e gestão de risco.” Através da participação em redes mais ou menos informais as empresas podem partilhar e reduzir o risco, melhorando o acesso à informação sobre os mercados e explorando novas oportunidades de negócio, o que pode conduzir a uma maior diversificação das exportações. Podem, assim, aumentar a competitividade e rentabilidade das suas operações através da partilha de serviços administrativos e canais de distribuição, obter recursos em termos de capital e conhecimento, bem como melhorar os seus processos de aprendizagem e promover economias de escala (Calabrese & Manello, 2018; Fernhaber & Li, 2013).

Apoios – Porquê apoiar?

Num mundo globalizado as empresas, especialmente as de pequena e média dimensão, precisam de resistir à crescente competitividade, nomeadamente a oriunda dos países em desenvolvimento e economias emergentes, e de se ligarem às oportunidades de negócio que estas economias proporcionam. De acordo com os dados da Comissão Europeia existe uma ligação direta entre internacionalização e o desempenho das PME (European Commission, 2014). Os processos de internacionalização reforçam o crescimento e a empregabilidade, potenciam a competitividade e apoiam a sustentabilidade a longo prazo das empresas.

Apesar das vantagens, internacionalizar é um passo significativo para as pequenas empresas. Simplesmente não têm os recursos e contactos que as poderiam apontar para potenciais parceiros e oportunidades de negócio nos mercados externos. Para além disso, o investimento financeiro necessário para os processos de internacionalização pode ser uma barreira significativa para muitas PME, bem como o carácter dinâmico das barreiras, significa que diferentes dificuldades e barreiras se vão pondo de acordo com o desenrolar da internacionalização da empresa.

As empresas europeias ainda dependem em larga escala dos seus mercados domésticos, independentemente das oportunidades proporcionadas pelo mercado único europeu. Neste sentido a estratégia de inúmeros sistemas de incentivos têm sido construídos pelos governos nacionais e regionais para a internacionalização das PME. O carácter, o conteúdo e a estrutura das medidas de apoio à exportação têm sofrido evoluções, no sentido de responder a novos desafios e novos ambientes de negócio. As empresas internacionalizadas combinam diferentes abordagens de apoio nas suas estratégias de internacionalização. Todavia, os apoios individuais a PME são a forma mais eficaz de apoiar os processos de internacionalização (European Commission, 2014).

Perspetiva do Prof Doutor Eurico Brilhante os incentivos “são instrumentos de aceleração de processos de internacionalização. O processo não se acelera apenas com capital, acelera-se com informação e conhecimento, com recursos humanos capacitados, mas evidentemente, o capital é muitas vezes necessário para financiar o processo de internacionalização, para que eles próprios, usando a informação com recursos humanos qualificados possam chegar mais longe, para que possam entrar primeiro, antes de mais, para que possam entrar antes num determinado mercado, ou para que possam entrar num conjunto de mercados de forma mais rápida, possam diversificar.”

De acordo com o Secretário de Estado da Internacionalização os recursos a que as PME podem recorrer são “intelligence – informação, é o recurso que vamos buscar; qualificação recursos humanos, formação dada por diferentes atores; capital e gestão de risco e rede, apoio de rede no exterior”, que é necessário fazer “chegar ao tecido empresarial, em particular às PMEs, nalguns casos também às grandes empresas. Para quê? Para que esse processo de internacionalização permita ao país, fazer o quê? Captar mais recursos, capital e procura externa. Um dos objetivos destes apoios, de acordo com este responsável, é “criamos oportunidades de ter empresas melhores, que geram postos de trabalho, pagam melhor, dão melhores salários, aliás, tipicamente as empresas que estão internacionalizadas, basta ir ver ao Banco de Portugal, (...) pagam melhor, têm rácios de capital melhores, têm quase tudo melhor do que o normal, do que a empresa média portuguesa.”

Para além dos apoios diretos há ainda a considerar os eixos relativos à gestão de custos e contexto externo e a política comercial, isto é, os domínios relativos à pauta aduaneira comum e às barreiras não tarifárias, por exemplo. De acordo com o mesmo responsável, há ainda a considerar “uma dimensão mais lata que tem a ver com a gestão da perceção do país no exterior, e como é que essa perceção externa tem impacto de forma mais ou menos transversal nos bens que exportamos. E noutra dimensão, no capital que conseguimos angariar por via de investimento direto estrangeiro, que tem a ver com uma coisa que nós dizemos que é a marca Portugal”.

Critérios de Elegibilidade

Para ser elegível e ter acesso aos incentivos de apoio à internacionalização os beneficiários têm de cumprir um conjunto de requisitos. De acordo com o Portal dos Incentivos são exigíveis aos beneficiários, os seguintes critérios:

- Estarem legalmente constituídos;
- Terem a situação tributária e contributiva regularizada perante, respetivamente, a administração fiscal e a segurança social;
- Poderem legalmente desenvolver as atividades no território abrangido pelo PO ou PDR e pela tipologia das operações e investimentos a que se candidatam;
- Possuírem, ou poderem assegurar até à aprovação da candidatura, os meios técnicos, físicos e financeiros e os recursos humanos necessários ao desenvolvimento da operação;
- Terem a situação regularizada em matéria de reposições, no âmbito dos financiamentos dos FEEI;
- Apresentarem uma situação económico -financeira equilibrada ou demonstrarem ter capacidade de financiamento da operação;
- Não terem apresentado a mesma candidatura, no âmbito da qual ainda esteja a decorrer o processo de decisão ou em que a decisão sobre o pedido de financiamento tenha sido favorável, exceto nas situações em que tenha sido apresentada desistência;
- Não deterem nem terem detido capital numa percentagem superior a 50 %, por si ou pelo seu cônjuge, não separado de pessoas e bens, ou pelos seus ascendentes e descendentes até ao 1.º grau, bem como por aquele que consigo viva em condições análogas às dos cônjuges, em empresa que não tenha cumprido notificação para devolução de apoios no âmbito de uma operação apoiada por fundos europeus;
- Cumprir os critérios de PME;
- Dispor de contabilidade organizada, nos termos da legislação aplicável;
- Não ser uma “empresa em dificuldade”, ou seja, uma empresa à qual se verifica, pelo menos, uma das seguintes circunstâncias:

- No caso de uma empresa que exista há três ou mais anos, se mais de metade do seu capital social subscrito tiver desaparecido devido a perdas acumuladas, ou seja quando a dedução das perdas acumuladas das reservas e de todos os outros elementos geralmente considerados como uma parte dos fundos próprios da empresa, conduz a um montante cumulado negativo que excede metade do capital social subscrito;
 - Sempre que a empresa for objeto de um processo coletivo de insolvência ou preencher, de acordo com o respetivo direito nacional, os critérios para ser submetida a um processo coletivo de insolvência a pedido dos seus credores;
 - Sempre que uma empresa tiver recebido um auxílio de emergência e ainda não tiver reembolsado o empréstimo ou terminado a garantia, ou tiver recebido um auxílio à reestruturação e ainda estiver sujeita a um plano de reestruturação;
 - No caso de uma Não PME, sempre que, nos últimos dois anos o rácio “dívida contabilística/fundos próprios da empresa” tiver sido superior a 7,5 e o rácio de cobertura dos juros da empresa, calculado com base em EBITDA (resultado antes de juros, impostos, amortizações e depreciações), tiver sido inferior a 1,0.
- Declarar que não se trata de uma empresa sujeita a uma injunção de recuperação;
 - Apresentar uma situação económico-financeira equilibrada, comprovada através de um rácio de autonomia financeira não inferior a 0,15;
 - Ter concluído os projetos anteriormente aprovados ao abrigo da mesma tipologia de projetos.

Os critérios de elegibilidade dos projetos para as áreas da qualificação e internacionalização das PMEs são os seguintes:

- Limite mínimo de despesa elegível total por projeto de 25.000 euros;
- Ter data de candidatura anterior à data de início dos trabalhos, não podendo incluir despesas anteriores à data da candidatura;
- No caso de projeto individual, ser sustentado por uma análise estratégica da empresa que identifique as áreas críticas para o negócio em que se insere, diagnostique a situação da empresa nestas áreas críticas e fundamente as opções de investimento consideradas na candidatura;

- Demonstrar que se encontram asseguradas as fontes de financiamento;
- Demonstrar o efeito do incentivo, que se encontra demonstrado sempre que o beneficiário tenha apresentado a candidatura em data anterior à data de início dos trabalhos relativos ao projeto;
- Ter uma duração máxima de execução de 24 meses, exceto nos casos devidamente justificados;
- Iniciar a execução do projeto no prazo máximo de seis meses, após a comunicação da decisão de financiamento;
- Não incluir as mesmas ações em projetos conjuntos e em projetos individuais.

Que apoios³:

A entidade gestora dos apoios relativos à internacionalização das PME em Portugal é o AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal E.P.E. É uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa.

Produtos e serviços⁴:

- Oportunidades de negócio;
- Informações de mercado;
- Formação
- Promoção
- E-Commerce;
- Consultoria
- Medidas de apoio às empresas;

³ <https://www.portugalexporta.pt/produtos-e-servicos/apoios-empresas/incentivos-exportacao-portugal-2020>

⁴ <https://www.portugalexporta.pt/produtos-e-servicos>

- Portugal 2020 agora Portugal 2030
- Incentivo Fiscal temporário: promoção externa
- INOV Contacto – estágios internacionais

Boas práticas destacadas pela Comissão Europeia⁵

Seguem abaixo alguns projetos destacados pela entidade gestora dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, os quais são apresentados como exemplos de boas práticas de internacionalização e utilização de financiamentos da União Europeia em diversos países.

1. Alemanha

[Advice on entry into the US healthcare market-Projects - Regional Policy - European Commission \(europa.eu\)](https://cohesiondata.ec.europa.eu/projects):

Assessoria na entrada no mercado de saúde dos EUA. Graças ao financiamento da UE, a Emperra, uma empresa alemã de saúde que desenvolve, fabrica e distribui produtos e serviços baseados em telemedicina para o tratamento de diabetes, está pronta para entrar no lucrativo mercado dos EUA.

Detalhes do projeto: O sistema de gestão de telemedicina ESYSTA está atualmente disponível no mercado europeu, com centenas de pacientes se beneficiando dele somente na Alemanha. No entanto, para garantir que o serviço atinja o nível de mercado necessário para ter sucesso, ele precisa ser aprovado para o mercado dos EUA. Este projeto recebeu financiamento da UE para ajudar a implementar uma estratégia de aprovação e desenvolvimento para a Food and Drug Administration (FDA) dos EUA – a agência do governo dos EUA responsável por certificar a venda de todos os dispositivos médicos no mercado dos EUA. Essa aprovação permitirá à Emperra vender o sistema de telediabetes ESYSTA para o maior mercado do mundo.

⁵ <https://cohesiondata.ec.europa.eu/projects>

2. Áustria

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Austria/reducing-the-time-to-market-with-rapid-open-innovation-in-italy-and-austria

O projeto Rapid OI usou uma abordagem aberta e transfronteiriça para a inovação de forma a melhorar a competitividade das PME na região transfronteiriça ítalo-austríaca.

Detalhes do projeto: concentrando-se em setores estratégicos da área - ecoconstrução, mecânica, madeira/móveis - o projeto Rapid OI construiu uma rede de inovação aberta para ajudar as PME a reduzir o tempo de lançamento no mercado dos seus produtos e serviços, melhorar a qualidade dos seus produtos, aumentando a velocidade geral da inovação.

Quando se trata de inovação, a área transfronteiriça ítalo-austríaca apresentou necessidades específicas. Para que as PME individuais aumentassem a sua competitividade, precisavam reduzir o tempo necessário para desenvolver seus produtos e serviços e aumentar a qualidade da sua produção - ao mesmo tempo que reduziam seu tempo de entrada no mercado.

A região como um todo precisava aumentar sua atratividade inovadora e competitiva, aumentando as oportunidades de inovação. Para isso, eram necessárias relações estruturadas com as PMEs locais para que se concentrassem em processos inovadores. Por último, mas não menos importante, as autoridades públicas identificaram a necessidade de fornecer apoio ao desenvolvimento de produtos para PME e iniciativas de melhoria de processos.

O projeto Rapid OI concentrou-se na inovação aberta como o elo capaz de reunir essas necessidades.

O projeto operou a vários níveis. Primeiro, desenvolveu e implementou uma plataforma de inovação aberta para facilitar o contato e o acesso das PME a uma variedade de serviços de IA, incluindo: um banco de dados de competências locais de investigação científica, combinando PMEs locais com centros regionais de investigação e transferência de tecnologia e inúmeros blogs temáticos.

Estes serviços e ferramentas resultaram no desenvolvimento de sinergias transfronteiriças. Ao aproveitar os pontos fortes de cada país, o projeto simplificou com sucesso a cadeia de valor inovadora, permitindo que as PME trouxessem as suas aplicações ou produtos para o mercado de forma mais rápida e eficiente.

Mais de 116 PME aproveitaram a plataforma de IA para melhorar seu conhecimento e know-how empreendedor, processos de inovação e capacidades de rede. Cinco grupos de empresas inovadoras foram criados, cada um dos quais se dedica a apoiar a rede, o intercâmbio de conhecimentos e as

operações conjuntas entre empresas e instituições de investigação. Esses grupos fornecem às PME e empreendedores coaching, auditorias de inovação e estratégias para melhorar o desempenho, ampliando assim o alcance geral do projeto.

3. Bélgica

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Belgium/interreg-project-design4innovation-helping-smes-become-more-competitive-and-innovative-through-design

O projeto Design4Innovation propôs-se a ajudar as PME a se tornarem mais competitivas, investindo em design para desenvolver produtos e serviços inovadores, ecologicamente corretos e lucrativos. O projeto mostrou como as empresas se podem adaptar ao fornecimento de bens e serviços em uma Europa pandêmica e pós-pandemia.

Detalhes do projeto: Os oito parceiros do projeto de sete países implementaram medidas de apoio às PME, ao mesmo tempo em que aprenderam métodos de design, para melhorar os serviços que oferecem às empresas e aos cidadãos. O projeto Interreg influenciou políticas e levou a novas abordagens e iniciativas.

A importância do design para as empresas tornou-se particularmente relevante devido à COVID-19 e à [nova](#) iniciativa [europeia Bauhaus](#), que procura combinar estética e sustentabilidade em moradias e cidades.

Muitas PME não têm o conhecimento e a capacidade de investir sistematicamente em design. A Design4Innovation respondeu a essa necessidade fornecendo suporte, evitando soluções pesadas em administração.

Os parceiros do projeto eram departamentos ou agências governamentais encarregados de empreendedorismo e desenvolvimento da inovação. O parceiro principal, PDR, é uma instituição de pesquisa em design e inovação criada pela Universidade Metropolitana de Cardiff, Reino Unido, em 1994.

As definições de design pelos participantes do projeto variaram de "uma abordagem para a resolução de problemas que pode ser aplicada ao desenvolvimento de novos produtos, novos serviços e até mesmo novas políticas" e "uma maneira de trazer inovação para o mercado", a "o elemento-chave da nova economia circular".

O trabalho realizado incluiu a identificação dos mecanismos de apoio financeiro e não financeiro mais inovadores para as PME e a busca de maneiras de tornar os programas de apoio existentes mais fáceis de usar e eficazes. Mecanismos de monitorização e avaliação foram desenvolvidos, assim como planos de implementação foram elaborados.

Graças à colaboração da Design4Innovation, três novos projetos Horizon Europe foram desenvolvidos: [DestinationUX](#), [Design Challenges Pilot](#) e [Design Impact Observatory](#).

Os parceiros do projeto foram incentivados a se envolverem em atividades como o [DeuS](#), um projeto Erasmus+ sobre educação profissional em design pelo [Valletta Design Cluster](#) em Malta, ou o estabelecimento do [Centro de Design Helênico](#) em Tessalônica, Grécia.

O projeto resultou na abertura do Valletta Design Cluster em Malta - um espaço para criativos e a comunidade local que mobilizou mais de 5 milhões de euros em investimentos do FEDER.

Um esquema de voucher de design introduzido na Letônia em maio de 2020 ajudou 50 PME a se adaptarem à nova realidade de fornecer produtos e serviços em um mundo COVID-19.

Novos e melhorados serviços de consultoria de design foram introduzidos na Grécia; Silésia, Polónia; Flandres, Bélgica; e País de Gales, Reino Unido. Na Grécia, 90% das PME que se beneficiaram do apoio ao design introduziram novos produtos e serviços.

Programas educacionais e de formação na Catalunha, Espanha, promoveram a economia circular. Na Galiza, Espanha, foram organizados cursos de formação em design, como o programa REACCIONA. Os parceiros espanhóis, belgas e poloneses realizaram estudos sobre a eficácia do incentivo à inovação por meio de políticas.

4. Bulgária

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Bulgaria/-i3-supporting-young-entrepreneurs-in-the-balkan-mediterranean-region

Jovens empreendedores de cinco países da região dos Balcãs-Mediterrâneos frequentaram cursos de formação, aprendendo com os principais empresários estratégias para promover a inovação e apoiar o crescimento de novas empresas. Um total de 250 estudantes universitários e outros jovens beneficiaram do projeto "i3 - Educação para ideias, invenções e inovações para o empreendedorismo".

Detalhes do projeto: O projeto abordou as lacunas de competências e nas altas taxas de desemprego na Bulgária, Chipre, Grécia, Albânia e Macedônia do Norte. O projeto estabeleceu um modelo de empreendedorismo i3 que inclui uma estratégia de implementação e um currículo básico para aprendizagem. Instituições de formação e educação e empresas desses cinco países cooperam para realizar as atividades i3.

Testes piloto de cinco módulos de formação foram realizados em cada país participante. A formação começa com um módulo geral em empreendedorismo antes de passar para um trabalho mais especializado nas seguintes áreas: meio ambiente, energia, TIC, tecnologias e estilo de vida. Cada módulo piloto conta com a presença de 50 alunos que, como parte da sua formação, visitam empresas e acompanham empreendedores experientes.

O primeiro módulo de formação foi realizado na Bulgária. Os participantes vieram de todos os países parceiros e começaram por cobrir tópicos gerais, como negócios para o benefício da sociedade, arte da comunicação e matemática para a vida. Passaram depois para o módulo especializado em estilo de vida, onde aprenderam sobre saúde, ambientes de trabalho, viagens e turismo, entretenimento, catering, desporto e cultura.

O objetivo a longo prazo é transformar o modelo i3 numa marca reconhecível que possa promover oportunidades de aprendizagem criativas, direcionadas e inovadoras para jovens que desejam construir seus próprios negócios. O projeto tem um foco transnacional, pois aborda desafios estratégicos comuns a toda a região, como o desemprego dos jovens e a necessidade de estimular o crescimento económico.

Detalhes sobre o modelo i3 e materiais de formação foram publicados num livro e estão disponíveis para download no site do projeto: <https://www.i-3.eu/>.

5. Chipre

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Cyprus/focus-boost-for-agri-food-smes-in-the-balkan-med-region-thanks-to-interreg

O projeto Interreg FOCUS ajudou as PME agroalimentares na Albânia, Bulgária, Chipre e Grécia a adotar novas tecnologias, modelos de negócios e estratégias de marketing. Isso permitiu que eles se expandissem e encontrassem novos mercados, ao mesmo tempo em que aumentavam a competitividade da região. O projeto concentrou os seus esforços no mercado de produtos tradicionais e microprodutores. Eles receberam apoio em áreas como embalagem e promoção, para

fazer com que os seus produtos atraíssem as preferências, gostos e necessidades modernas do consumidor.

Detalhes do projeto: Depois de uma imagem clara do estado do mercado agroalimentar nacional foi desenvolvida, quatro clusters agroalimentares regionais - Clusters de Excelência Agroalimentar dos Balcãs-Med - foram criados. Incluíram empresas agroalimentares, instituições de investigação, provedores de tecnologia, formuladores de políticas e clientes.

Os clusters ofereceram às 85 PME participantes apoio empreendedor, formação e oportunidades de networking. Cada país realizou dois workshops de formação para as PME que atuam em 13 setores, incluindo laticínios, vinho, azeite, bebidas e bebidas espirituosas, doces, massas, mel, nozes, carne processada e ervas.

Os sete parceiros do projeto realizaram visitas no local a cada PME para discutir as suas necessidades e avaliar seu potencial de inovação, realizar estudos de viabilidade e ajudá-los a elaborar planos de negócios. As estratégias decididas incluíram extrair valor de subprodutos, otimizar os processos de produção, mudar para embalagens ecologicamente corretas, encontrar maneiras de prolongar a vida útil, impulsionar as exportações, atingir os padrões europeus de segurança alimentar, instalar a própria tecnologia de geração de eletricidade e desenvolver o agroturismo.

As PME agroalimentares são uma parte importante das economias locais da região dos Balcãs-Mediterrâneos. Ajudá-los a inovar e crescer contribuirá para a competitividade e o emprego no setor agroalimentar e na região como um todo.

Os desafios que eles enfrentam incluem consumidores que procuram melhor qualidade, mais conveniência e variedade, ao mesmo tempo em que exigem conformidade com os regulamentos de saúde e segurança alimentar. Além disso, as empresas tem que mudar para métodos de produção mais sustentáveis e uso de recursos em resposta às mudanças climáticas.

As PME participaram numa feira transnacional de matchmaking para permitir que elas compartilhem conhecimento e as incentivem a procurar novas oportunidades além de seus mercados atuais.

Participaram de uma conferência agroalimentar transnacional, realizada em Atenas, Grécia, em 10 de dezembro de 2019. Os tópicos discutidos incluíram inovação no setor agroalimentar da Albânia, produção agrícola e de laticínios, extratos naturais de ervas e estratégias de inovação em alimentos funcionais. Estes últimos são definidos como alimentos aos quais nutrientes extras, vitaminas ou suplementos são adicionados para fornecer benefícios adicionais à saúde.

Por fim, foi criada uma plataforma de colaboração on-line, fornecendo detalhes dos membros do cluster e informações sobre oportunidades de formação e financiamento para ideias de negócios, desenvolvimento de produtos, processos de produção e soluções tecnológicas.

Através dos clusters, as PME podem aceder a serviços de suporte aos negócios, encontrar parceiros internacionais, identificar oportunidades em todo o mundo e tornarem-se mais competitivas. Destinam-se a incentivar a cooperação industrial e as conexões estratégicas regional e local, para promover a inovação e o crescimento.

Os resultados do projeto serão incorporados às políticas locais e regionais para facilitar a investigação, inovação e transferência de tecnologia como parte das Estratégias Nacionais/Regionais de Investigação e Inovação da Comissão Europeia para Especialização Inteligente.

6. Croácia/ Grécia

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Croatia/ois-air-building-a-transnational-innovation-network-in-the-adriatic-ionic-region

Através da colaboração internacional de seis países, este projeto financiado pela UE propôs-se a criar uma rede transnacional permanente para promover a inovação, aumentar a competitividade e o crescimento económico da região e impulsionar a sua participação em atividades de investigação e desenvolvimento. O projeto está a ligar centros de inovação com PMEs, institutos de investigação e outras partes interessadas na região.

Detalhes do projeto: Localmente, sete centros de inovação em toda a região e parceiros institucionais de apoio combinaram forças para encontrar PME com iniciativas e oportunidades promissoras. A nível transnacional, um hub on-line dedicado foi criado, que atua como um ambiente virtual para coordenar a rede OIS-AIR de parceiros e partes interessadas. Através do centro, os resultados da investigação são validados e combinados com os serviços que as PME da região fornecem.

O centro funciona como um mercado para o intercâmbio transnacional de conhecimento, tecnologia e inovação. Ao combinar forças locais com uma rede transnacional, a OIS-AIR está a criar vínculos duráveis entre empresas, centros de investigação e desenvolvimento (P&D) e infraestruturas de pesquisa, para transformar a pesquisa validada em negócios.

A OIS-AIR está a ajudar as PME a desenvolver os seus projetos com um processo de financiamento dedicado à prova de conceito. Projetos promissores e inovadores desenvolvidos em conjunto por institutos de investigação e PME da região recebem um voucher de inovação no valor de 18.500 euros cada.

O projeto tem impulsionado a investigação e a inovação internacionalmente, organizando discussões com formuladores de políticas e iniciando colaborações entre instituições, setores empresariais e universidades. As empresas e PME envolvidas beneficiaram desse intercâmbio de conhecimentos, conhecimentos e pesquisas.

A OIS-AIR definiu quatro áreas promissoras para o desenvolvimento futuro, todas as quais caracterizam as vantagens competitivas da região: transporte e mobilidade, agrobioeconomia, energia e meio ambiente. As PME ativas nesses setores podem aceder à rede internacional de infraestruturas e instalações de pesquisa do projeto para aumentar seu investimento em pesquisa e inovação (P&I).

Institutos de investigação e parceiros da Itália, Eslovênia, Sérvia, Grécia, Croácia e Albânia colaboraram para identificar e definir a primeira estratégia macrorregional de especialização inteligente para a região.

O baixo investimento em I&D, a má proteção da propriedade intelectual e a transferência de tecnologia subdesenvolvida impediram que a região Adriático-Jônica se desenvolvesse na área de especialização inteligente. Este é o pano de fundo no qual a OIS-AIR foi criada, para fortalecer e consolidar o desenvolvimento de atividades industriais e empresariais nos setores de P&I e P&D.

7. Dinamarca

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Denmark/opening-doors-for-north-sea-region-smes-in-foreign-markets

Construído em torno de uma rede de 19 incubadoras e aceleradoras de empresas em seis países da região do Mar do Norte - Dinamarca, Alemanha, Holanda, Noruega, Suécia e Reino Unido - o projeto Lean Landing for Micro PME ajudou pequenas empresas a entrarem em novos mercados europeus de forma rápida e eficiente. O conceito envolveu a organização de reuniões para PMEs com potenciais clientes e parceiros de diferentes países, para que eles pudessem obter feedback rápido sobre se seus produtos ou serviços poderiam ser vendidos no exterior. As reuniões ocorreram no país de escolha da PME e 50% de suas despesas de viagem foram reembolsadas.

Detalhes do projeto: As micro PME's puderam juntar-se à Lean Landing gratuitamente e ter acesso à sua rede de aceleradores e incubadoras. Isso proporcionou-lhes um sistema de suporte e informações sobre etiqueta e práticas de negócios nos seus locais de destino, permitindo que eles reunissem as primeiras impressões e fizessem contatos. Uma plataforma contendo informações sobre PME que procuram estabelecer-se em diferentes países foi criada para ajudar a combinar empresas com interesses partilhados.

Os candidatos ao Lean Landing participaram pela primeira vez numa reunião de triagem com o gestor local da incubadora para avaliar o potencial de sua empresa. Os participantes aceites foram convidados a fazerem parte de reuniões para discutir suas necessidades e tiveram a possibilidade de usar a rede para procurar e entrar em contato com possíveis clientes ou parceiros. As reuniões foram seguidas por reuniões presenciais com os clientes ou parceiros, workshops sobre leis e cultura empresariais locais, desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização e, se tudo corresse bem, a conclusão de acordos comerciais.

Os formuladores de políticas estão cada vez mais conscientes da importância da internacionalização das PME para a criação de empregos na Europa, mas são poucos os programas lançados para apoiar esse processo se mostraram eficazes, principalmente devido à incapacidade de garantir o envolvimento das organizações certas em número suficiente.

Além disso, programas desse tipo são tipicamente baseados em uma abordagem esquemática e linear: as PME primeiro analisam as condições do mercado e depois projetam uma estratégia de entrada, que é posteriormente implementada passo a passo. No entanto, o processo empreendedor raramente é linear. Em vez disso, muitos proprietários de pequenas empresas de sucesso confiam em estratégias de tentativa e erro.

Para enfrentar esses desafios, a Lean Landing projetou um programa que era original em vários aspectos: representava um esforço europeu conjunto que fazia uso da experiência das incubadoras em vários países; baseava-se em um bom conhecimento dos métodos provavelmente mais potenciadores de sucesso empresarial; não se concentrava apenas nas exportações, mas na internacionalização baseada em parceiros por meio da partilha de conhecimento; e visava a internacionalização no estágio inicial de PME's micro e médias.

Em 2018, Lean Landing ganhou o Grande Prêmio do Júri no European Enterprise Promotion Awards da Comissão Europeia. O projeto foi coberto por uma reportagem da rede europeia de notícias de televisão Euronews, que analisou como ajudou a MEPTK, uma empresa dinamarquesa que oferece cursos de comunicação usando realidade virtual e ferramentas como câmeras 360º, a entrar no

mercado do Reino Unido. A rede Lean Landing foi usada por 273 empresas, das quais 146 participaram de reuniões no exterior e várias encontraram novos clientes ou parceiros.

8. Eslovénia

[intra | Interreg Europa \(interregeurope.eu\)](#): Internacionalização das PME regionais

Detalhes do projeto: O projeto INTRA centra-se no papel das entidades públicas na criação de serviços de internacionalização para apoiar a competitividade das economias regionais e assim contribuir para a estratégia Europa 2020. Desenvolvido pelos parceiros do projeto, baseia-se nos resultados da investigação em internacionalização, bem como destaca a importância das parcerias regionais de hélice quádrupla para reunir universidades, empresas, sociedade civil e autoridades locais como os principais interessados na pesquisa e conceção de novos modelos de política de internacionalização, aceitação das boas práticas identificadas nas regiões INTRA e preparação de novas propostas de projetos a serem financiados no âmbito da respetiva política nacional de coesão 2014-2020.

Os parceiros do INTRA trocam, exploraram e disseminam boas práticas de forma a promover a internacionalização e melhorar a competitividade das respetivas regiões envolvidas. O INTRA tem 6 parceiros de seis diferentes estados-membros da UE28: Agência de Desenvolvimento Regional Podravje - Maribor (SI), Agência Regional de Empreendedorismo e Inovação – Varna (BG), Fundação FUNDECYT Parque Científico e Tecnológico da Extremadura (ES), Universidade do Algarve (PT), Coventry University Enterprises Limited (UK), CAPITANK (IT) e é apoiada pelas Autoridades de Gestão do FEDER e representa os intervenientes ativos na internacionalização. Os objetivos do INTRA são fornecer um mapeamento abrangente, avaliar e benchmarking de vários serviços de internacionalização disponíveis em todas as regiões, destacar boas práticas e lacunas que promovem ou impedem as PME em várias fases do processo de internacionalização. Após a seleção do GP, as estratégias viáveis para aprimorar as boas práticas e abordar as lacunas nos programas de desenvolvimento regional serão elaboradas e descritas nas recomendações de políticas. Em seguida, serão implementadas nos planos de ação regionais para contribuir para as políticas de internacionalização alinhadas às necessidades das PME para suprimir as lacunas não preenchidas pelos instrumentos existentes.

9. Espanha

[Inside Out EU | Interreg Europe](#): Novas abordagens para melhorar as políticas de apoio à internacionalização das PME

Detalhes do projeto: Um projeto para fomentar a internacionalização das PME através da colaboração dentro e fora das regiões. Mesmo que 90% do crescimento global futuro aconteça fora das fronteiras da Europa, poucas pequenas empresas na Europa exportam para fora da UE. Aumentar a internacionalização das PME e ajudá-las a aceder a mercados terceiros é crucial para a competitividade europeia. Neste contexto, a Inside Out EU aborda os problemas que as PME enfrentam ao se internacionalizar e as ajudará a superar esses desafios, reforçando o chamado triângulo virtuoso “colaboração-inovação-internacionalização”.

Objetivos:

- Melhorar o apoio existente à internacionalização das PME graças à utilização dos Fundos Europeus de Investimento Estrutural para as ajudar a crescer e expandir-se e ter um melhor desempenho nos mercados estrangeiros.
- Aprimorar parcerias regionais e internacionais para negócios.
- Desenvolver ferramentas e serviços inovadores para superar as barreiras à internacionalização.
- Oferecer às PME uma estrutura de suporte abrangente e integrada para um desempenho bem-sucedido ao se internacionalizar.

Cada região construirá uma rede mais ampla envolvendo agentes-chave para participar e fazer parte do processo de aprendizagem regional. Espera-se que estas redes contribuam para a conceção de um Plano de Ação em todas as regiões que será utilizado para melhorar as políticas regionais de internacionalização, a maioria delas incluídas nos Programas Operacionais do FEDER.

10. Estónia

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Estonia/improved-international-entrepreneurship-education-in-the-central-baltic-region

O projeto Central Baltic Student Enterprises without Borders (CBEwB) ajudou a melhorar a educação internacional sobre empreendedorismo na Estónia, Finlândia, Letónia e Suécia. Um total de 480 alunos de 55 escolas participaram em campos de inovação nos quais desenvolveram ideias que levaram à formação de 78 empresas transfronteiriças. Os alunos administraram as empresas e venderam os seus produtos em feiras em todos os quatro países participantes.

Detalhes do projeto: A cada ano, o processo começava com um campo de inovação onde os alunos se familiarizavam, identificavam ideias de negócios, criavam empresas e alocavam tarefas. Eles discutiram assuntos de negócios on-line e se encontraram uma segunda vez para refinar suas ideias e trabalhar em simulações criativas.

Os professores foram treinados em empreendedorismo em três sessões por ano, o que lhes permitiu partilhar experiências, adquirir competências e facilitar o processo, intervindo apenas se necessário. Um guia do professor sobre como criar e trabalhar com equipas de estudantes internacionais foi compilado e disponibilizado em 42 países europeus.

Após a elaboração de relatórios sobre as empresas, os resultados foram apresentados em conferências anuais e o processo foi analisado e melhorado. O projeto terminou com uma conferência final.

Os jovens da região do Báltico Central são frequentemente ensinados a ver as suas carreiras na perspectiva de potenciais funcionários, e não dos empregadores. Como resultado, eles não cultivam uma mentalidade empreendedora, o que leva à redução da competitividade.

Uma geração mais jovem empreendedora deve ajudar a criar empregos. Para a Estónia e a Letónia em particular, a promoção do empreendedorismo entre os jovens poderia incentivá-los a lançar empresas em seus países de origem, em vez de ir para o exterior.

A CBEwB procurou promover o empreendedorismo, fornecendo aos participantes as ferramentas para inovar, assumir a responsabilidade e ajudar os outros. Isso ampliou seus horizontes, dando-lhes um gostinho dos negócios internacionais.

Como a maioria das iniciativas que permitem que os alunos criem empresas é tipicamente de abrangência exclusivamente nacional ou tem professores desempenhando o papel de liderança, o

desenvolvimento do projeto de empreendimentos internacionais liderados por estudantes foi inovador. Inicialmente, o objetivo era estabelecer 50 empreendimentos em 3 anos.

O CBEwB fortaleceu as competências de trabalho, resolução de problemas e comunicação da equipe dos alunos e demonstrou a importância dos negócios internacionais e a necessidade de ter em conta e capitalizar as diferenças culturais

Os professores aumentaram a sua capacidade de gerir equipas internacionais e trabalhar com colegas de outros países. Professores e alunos trabalharam com voluntários de empresas, que forneceram conselhos. Os parceiros construíram uma forte rede para projetos futuros, alguns dos quais podem envolver organizações de outros países.

11. Finlândia

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Finland/10-european-regions-team-up-to-give-young-people-the-tools-to-succeed-in-business

Envolvendo 10 regiões europeias, o projeto Impulsionando o Ecosystema Empreendedor Inovador em Regiões para Jovens Empreendedores (IEER) ajudou a promover um espírito empreendedor nos jovens de toda a Europa e permitiu que adquirissem competências comerciais. Implementou ecossistemas regionais para startups, para que os jovens europeus possam beneficiar da melhoria dos serviços empresariais e da educação para o empreendedorismo.

Detalhes do projeto: Depois de explorar os ambientes de negócios das 10 regiões, o IEER aproveitou o conhecimento de especialistas regionais para apoiar a partilha de experiências e boas práticas entre as partes interessadas públicas, privadas e educacionais através de visitas de aprendizagem entre pares, workshops guiados e grupos de trabalho.

Dez planos de ação foram elaborados para fornecer uma plataforma de aprendizagem para empreendedores, agências de desenvolvimento de negócios, instituições educacionais e funcionários públicos. Ao todo, os planos compreendem 50 ações, incluindo formação em empreendedorismo, cursos relacionados à mentalidade nas escolas e assistência ao start-up.

Com cada vez mais jovens a mudarem-se para as grandes cidades, muitas regiões estão a perder os seus talentos mais brilhantes e a perder investimentos devido à falta de infraestrutura de suporte empresarial. Os baixos níveis de criação de emprego resultantes são uma preocupação para os jovens, que correm um risco particularmente alto de desemprego.

Ao mesmo tempo, 40% dos jovens europeus estão interessados em se tornarem autónomos. Para ajudá-los a começar por conta própria e melhorar sua empregabilidade, o IEER projetou medidas para melhorar a cobertura, a abrangência e a qualidade das políticas regionais de empreendedorismo.

O processo de aprendizagem do projeto implicou a organização de 107 eventos, nos quais empresários e outros grupos interessados puderam dar a sua opinião e expandir as suas redes em toda a Europa. Juntamente com os planos de ação, os eventos levaram à formulação de 20 boas práticas e um manual para orientar o desenvolvimento de ecossistemas empresariais.

Para avaliar a transferibilidade do modelo e trazer novas ideias, o IEER envolveu regiões não parceiras, especialmente as menos desenvolvidas, nas suas atividades. Cada região participante realizou eventos de informação pública.

Como parte do processo, os parceiros examinaram como os Fundos Estruturais Europeus são implantados nas 10 regiões. O entendimento que obtiveram permitiu que eles propusessem ações de apoio ao empreendedorismo, que posteriormente foram iniciados no âmbito de nove programas operacionais dos Fundos Estruturais, desencadeando investimentos de 40 milhões de euros - um retorno de 1 500 % sobre o financiamento inicial da UE do IEER.

As estratégias regionais nas quais o conhecimento produzido pelo IEER foi aplicado com sucesso incluem o programa regional Helsinque-Uusimaa da Finlândia, a estratégia de inovação para a Pomerânia Ocidental na Polónia e o plano estratégico de empreendedorismo para Valência, Espanha.

A Aula Empreende, uma ação piloto do IEER lançada por Valência, treinou mais de 350 professores de 31 universidades europeias em competências de empreendedorismo em nove países. Os professores transmitiram essas competências para 1.100 alunos para promover uma cultura empreendedora nas universidades.

A nível da UE, o IEER trabalhou com a Comissão Europeia e o Comitê das Regiões em políticas que abordam startups, como a Iniciativa de Arranque e Aumento de Escala. Forneceu contribuições para o parecer do Comité das Regiões sobre a contribuição das regiões e cidades para o quadro político da UE sobre PME.

12. França

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/France/renforcer-lintegration-regionale-dans-le-sud-ouest-de-l-ocean-indien

O Fórum Internacional de Negócios sobre Desenvolvimento Sustentável aconteceu de 21 a 23 de novembro de 2018. Reuniu 400 participantes de 11 países do Oceano Índico. O objetivo deste sexto fórum era fortalecer a integração regional, criando conexões mais estreitas entre os operadores económicos regionais, mas também demonstrar o impacto da colaboração entre as empresas como impulsionadora para o desenvolvimento, aumentar os investimentos conjuntos entre as empresas e incentivar reformas a favor de um melhor ambiente de negócios.

O Fórum Internacional de Negócios sobre Desenvolvimento Sustentável permitiu trabalhar nos três temas a seguir:

- maior integração regional no contexto do novo mapa de mercado e das necessidades de investimento no continente africano;
- o lugar do Oceano Índico nas novas áreas de influência, devido ao interesse da China nos ativos da África;
- a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável para as economias insulares.

Seis temas foram abordados, com o objetivo compartilhado de encontrar drivers para o crescimento em resposta aos desafios do desenvolvimento sustentável: redes inteligentes, cidades inteligentes, economia circular, agronutrição e segurança da saúde, mares inteligentes e soberania alimentar.

O fórum assumiu a forma de conferências com especialistas e consultores internacionais, workshops temáticos, reuniões de negócios para negócios e eventos de coffee break e de networking. As delegações estrangeiras também tiveram a oportunidade de fazer visitas temáticas ao local.

Houve cinco conferências: "França no Oceano Índico: Influência Através do Oceano"; "Integração Regional na África: Rumo a um Mercado Continental Comum"; "A Rota da Seda: Oportunidades para o Oceano Índico"; "A África é o Futuro... Agora"; e 'O Desenvolvimento das Economias Insulares'.

Seis oficinas temáticas abordaram os seguintes assuntos:

- Cidades Inteligentes: construindo as cidades de amanhã em uma ilha e ambiente tropical
- Isso incluiu uma revisão dos projetos e perspectivas, depois uma apresentação da Ecocidade da Reunião e das Cidades Inteligentes das Maurícias. A questão da adaptação de materiais e padrões de construção também foi abordada.

- Mares Inteligentes: o Oceano Índico como um lugar de união e crescimento
- Este workshop analisou o aproveitamento do potencial dos recursos oceânicos. Além da construção de infraestruturas, teve como objetivo considerar questões relacionadas às mudanças climáticas, processamento de resíduos e cadeias de suprimentos sustentáveis.
- Redes Inteligentes: alcançando a autossuficiência energética com energias renováveis

Este workshop teve como objetivo destacar a experiência das empresas e promover o programa de Energias da Comissão do Oceano Índico.

- Agronutrição e segurança da saúde: Comer de forma saudável com produtos locais de alta qualidade
- Economia circular: menos resíduos e mais oportunidades de reciclagem ou reutilização
- Esta oficina procurou aproveitar os ativos dos territórios para, eventualmente, torná-los um verdadeiro local de troca.
- Soberania alimentar: fazer melhor uso dos recursos alimentares.

O fórum também foi uma forma de aumentar o perfil internacional da Reunião. A presença de atores económicos e institucionais e jornalistas de mais de dez territórios foi uma oportunidade de apresentá-los à ilha, suas infraestruturas, suas competências e know-how.

13. Hungria

PROJETO 1

[INTER VENTURES | Interreg Europa \(interregeurope.eu\)](https://interregeurope.eu): Políticas para promover a internacionalização de PME's em ecossistemas regionais mais competitivos em áreas fronteiriças da EU

Detalhes do projeto: A INTER VENTURES promove a internacionalização das PME's nas regiões fronteiriças da UE, contribuindo assim para o seu crescimento e aumento da competitividade. A INTER VENTURES reúne parceiros de cinco regiões fronteiriças europeias, representando vários estágios de evolução dos ecossistemas, desde a cooperação transfronteiriça ocasional, o networking mais estruturado até a clusterização internacional.

Durante a implementação do projeto, os parceiros partilharam as suas experiências e aprendem em conjunto através de visitas temáticas de estudos, reuniões inter-regionais que combinam formação

com discussões. Os atores regionais estão intensamente envolvidos no processo através de reuniões e webinars, incluindo formação, sessões de brainstorm e workshops assistidos. As lições aprendidas serão adaptadas às condições regionais exploradas por meio de pesquisas direcionadas a cada região. Como resultado, serão elaborados planos de ação regionais sob medida, que podem levar à melhoria desejada dos cinco programas regionais selecionados para a melhor internacionalização das PME's.

PROJETO 2

[| FRiDGE Interreg Europa \(interregeurope.eu\)](https://interregeurope.eu): Desenvolvimento da competitividade das PME's da indústria alimentar para melhorar o potencial de crescimento (Projeto FRiDGE)

Detalhes do projeto: O Projeto FRiDGE trata de um dos aspetos mais importantes das indústrias europeias de alimentos e bebidas: a competitividade das PME's. O setor de alimentos e bebidas é o maior empregador da UE e o maior setor na manufatura. 99% (285.000 empresas) das empresas são PME's e respondem por 62,8% do total de empregos no setor, mas são responsáveis apenas 48,1% do valor agregado e 49,4% do volume de negócios total (com base nos dados da FoodDrinkEurope). O aumento dos custos de insumos diminuiu o volume de negócios, o que faz com que o setor perca a sua vantagem competitiva em termos de rentabilidade.

Com o objetivo de apoiar o setor alimentar e de bebidas, para poder manter a sua posição no mercado mundial, a parceria procura contribuir com a aprendizagem de políticas inter-regionais, a promoção de boas práticas e alavancar o intercâmbio inter-regional de experiência, melhorando programas operacionais relevantes e políticas regionais. O alcance do mercado dentro e fora da UE, as questões de produtividade em termos de gestão de processos e melhoria da capacidade em relação às máquinas e equipamentos são os pontos focais desta cooperação inter-regional com especial atenção dada às metas da UE2020 relativas à sustentabilidade e inclusão social como metas secundárias subjacentes. A parceria é composta por organizações (governo e academia), e a indústria alimentar e bebidas é a principal beneficiária do projeto, e também o público em geral se beneficiará indiretamente dessa cooperação em termos do melhor desempenho do setor nas regiões parceiras e na UE.

PROJETO 3

[| UpGradeSME Interreg Europa \(interregeurope.eu\)](https://interregeurope.eu): Melhorar os instrumentos políticos que apoiam o desempenho inovador das PME's.

Detalhes do projeto: Novos desafios | Efeitos pós-COVID na economia regional, medidas políticas e o desafio de internacionalização das PME's. O UpGradeSME foi inicialmente um processo de aprendizagem de 5 anos com a estreita cooperação de 8 atores representando 6 regiões europeias da

Hungria, Romênia, Holanda, Alemanha, Portugal e Espanha com o objetivo de melhorar as políticas de internacionalização das PMES através de processos de aprendizagem inter-regionais. Esses atores regionais representavam conhecimentos relevantes, vínculos ativos com as PMEs ao nível da política regional ou nacional. Em fevereiro de 2016, a parceria iniciou a sua cooperação envolvendo atores locais, decisores relevantes na questão dos desafios de exportação de PMEs e, desde então, trabalha ativamente seguindo o plano de trabalho previamente definido para alcançar uma mudança real nos instrumentos políticos analisados que abordam a internacionalização das PMEs.

Apesar das diferenças económicas e culturais regionais/nacionais, os parceiros podem vivenciar um processo de aprendizagem profunda. Os parceiros receberam um background político nacional e regional de apoio à internacionalização das PMEs. Participam de processos intensivos de aprendizagem, realizando workshops temáticos internacionais nos países envolvidos, organizando programas nacionais de intercâmbio de pessoal para institutos parceiros, ao trabalhar com PMEs locais, formuladores de políticas, órgãos regionais e a troca de know-how. Ao aprender estudos de caso locais e trocar experiências, os parceiros da UpGradeSME podem contribuir para a melhoria dos instrumentos de política de internacionalização regionais e nacionais analisados. Como resultado do processo de aprendizagem inter-regional, foi elaborado e documentado um Plano de Ação em cada região com o foco na melhoria do instrumento político. Estes planos de ação são abertos ao público e podem ser acedidos na [biblioteca](#) UpGradeSME.

Os sócios atingiram as metas estabelecidas em 2021. Como a crise do COVID-19 mudou não só o cotidiano, mas também as perspetivas económicas, a parceria UpGradeSME decidiu focar-se na situação atual e recebeu a possibilidade do programa INTERREG EUROPE de continuar o trabalho comum, a troca de conhecimento focando-se nos efeitos da pandemia nas atividades de exportação, nas reações da economia e ao nível político. Assim, a parceria está a trabalhar na análise do impacto do COVID-19 com a participação de 120 PMEs e o nível de política relevante das respetivas regiões.

8 parceiros cooperaram na profunda reestruturação de 6 instrumentos políticos envolvidos no tema da internacionalização das PMEs. As PMEs estão profundamente envolvidas em todos os países. Isso aproxima as necessidades dos beneficiários e as ofertas do nível de tomada de decisão. Durante os 5 anos de intercâmbio de experiência, foram realizados intercâmbios de funcionários, visitas de estudos, revisões por pares e interação direta com diferentes níveis de políticas. Foram elaborados 6 planos de ação que previam a atualização metodológica dos instrumentos políticos selecionados. Foi fornecida recomendação de política de nível da UE sobre o tema internacionalização das PMEs.

14. Irlanda

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Ireland/raise-business-support-policies-for-stronger-social-enterprises

O projeto RAISE reúne seis parceiros de regiões da Hungria, Irlanda, Itália, Espanha, Suécia e Reino Unido, e um parceiro consultivo da Áustria, para aumentar a competitividade das empresas sociais. Cada parceiro desenvolve um plano para melhorar as políticas de apoio às empresas sociais e o apresenta à sua respectiva administração regional.

Detalhes do projeto: A primeira etapa do RAISE envolveu a organização de seis reuniões de projetos, visitas de estudo a empresas sociais, três workshops temáticos e reuniões regionais de grupos de partes interessadas. Essas atividades levaram a uma análise inter-regional e seis relatórios de estudo regionais que mapeiam as empresas sociais em cada região e identificam barreiras e necessidades de crescimento.

Guias de boas práticas dos melhores exemplos regionais foram compilados para alimentar a elaboração dos planos de ação. A implementação deles foi monitorizada numa segunda fase.

O principal objetivo das empresas sociais é alcançar impacto social em vez de gerar lucro. O dinheiro que ganham é usado, na medida do possível, para alcançar objetivos sociais. Foram reconhecidos como impulsionadores de mudança social com forte potencial para gerar crescimento inclusivo e criar mais, melhores empregos.

Essas empresas representam cerca de 10% da economia da UE e empregam mais de 11 milhões de pessoas, ou 4,5% da população economicamente ativa. Uma em cada quatro novas empresas estabelecidas na UE a cada ano é uma empresa social.

No entanto, combinar os aspectos sociais e empresariais dificulta a que essas empresas concorram com empresas convencionais. E embora alguns governos europeus tenham impulsionado as políticas de apoio às empresas sociais, essas políticas permanecem raras e muitas vezes não atendem às necessidades reais. Muitas empresas sociais acham que é necessário mais apoio das autoridades públicas.

A cooperação e a partilha de conhecimentos durante as reuniões do projeto RAISE e as visitas de estudo permitiram que os parceiros aprendessem uns com os outros, incluindo boas práticas já implementadas em diferentes regiões. Oficinas temáticas inter-regionais apoiaram esse processo. Cobriram tópicos como aprimoramento de competências para acesso ao mercado, acesso aos

mercados de contratos públicos e internacionalização. As reuniões regionais das partes interessadas envolveram outros atores.

Relatórios de estudo regionais foram elaborados para a Hungria Central, Fronteira, regiões Midlands e Oeste da Irlanda, Emília-Romanha na Itália, Catalunha na Espanha, Sudeste-Centro-Sul da Suécia e Sudoeste da Escócia. Um parceiro consultivo fez a análise inter-regional.

Detalhes de boas práticas estão publicados no site RAISE. Exemplos incluem: Clann Credo, um provedor irlandês de empréstimos a organizações comunitárias que geram retornos sociais; o serviço de consultoria Aracoop Internacional administrado pela Agência Catalã de Competitividade Empresarial para ajudar as empresas sociais a se internacionalizarem; e a Caravana de Ideias, um centro de consultoria móvel que viaja pela Suécia para ajudar as comunidades a encontrar novas soluções para os desafios sociais nas áreas rurais.

15. Itália

PROJETO 1

[Updating the 'Made in Italy' brand for a global market-Projects - Regional Policy - European Commission \(europa.eu\)](#): Atualização da marca 'Made in Italy' para um mercado global. Para ajudar os setores estabelecidos há muito tempo na região de Basilicata a se tornarem mais competitivos globalmente, o projeto Mapping Basilicata, financiado pela UE, atualizou processos antiquados com ideias, designs e tecnologia inovadores.

Detalhes do projeto: A Itália, um país com uma tradição orgulhosa de PMEs que fornecem uma variedade de bens e serviços, possui muitas PMEs tradicionais que lutam para se manter globalmente competitivas. Para acabar com essa tendência, o projeto Mapping Basilicata, apoiado pela UE, está a trabalhar para revitalizar a marca “Made in Italy”, particularmente no que se refere às indústrias de alimentos, móveis e moda. Como resultado, as PMEs italianas na região sul da Basilicata estão melhor posicionadas não apenas para permanecer no negócio, mas também para competir em novos mercados globais.

16. Letónia

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Latvia/coop-new-business-opportunities-for-estonian-and-latvian-entrepreneurs

Através de eventos e seminários regulares de networking, o projeto COOP está a ajudar agricultores, vendedores de artesanato e comerciantes letões e estonos a expandir os seus negócios dentro da região transfronteiriça.

Detalhes do projeto: Graças ao aumento de competências linguísticas e tecnológicas, os agricultores locais, vendedores de artesanato e outros comerciantes estão numa posição melhor do que nunca para expandir os seus negócios para novos mercados. Isto é especialmente verdadeiro para aqueles que vivem em regiões transfronteiriças como Estónia e Letónia. Ao aproveitar a tecnologia e o know-how de marketing, esses empreendedores podem facilmente vender os seus produtos e serviços além das fronteiras.

Para ajudar os empresários locais na Estónia e na Letónia a fazer exatamente isso, o projeto COOP financiado pela UE concentrou-se em facilitar a cooperação transfronteiriça.

Ser um "localvore", ou alguém que só come e compra produtos de origem local, é toda a raiva hoje. Embora geralmente seja uma ótima notícia para os produtores locais, o conceito pode impedir que pequenos agricultores e comerciantes expandam seus negócios. Isso ocorre porque, muitas vezes, o termo "local" é restrito à cidade ou condado de origem. Mas e a comunidade no futuro? Ou a região do outro lado da fronteira?

A resposta a perguntas como essas é a rede transfronteiriça - algo visivelmente ausente para as pequenas empresas que operam na região da Estónia e da Letónia. Sabendo que a confiança mútua é essencial para a cooperação transfronteiriça, o projeto COOP reuniu empresários e PME rurais de ambos os lados da fronteira por meio de uma série de eventos, seminários e visitas de estudo. Os participantes tiveram a oportunidade de conhecer empresários de mentalidade semelhante, estabelecer contatos e aprender as melhores práticas para vendas e marketing em uma região diferente.

Um total de 27 eventos transfronteiriços foram realizados, atraindo quase 370 participantes, principalmente produtores de frutas, carne, laticínios e vegetais e mestres do artesanato. Por meio

desses eventos, o projeto produziu uma brochura de marketing que destaca os produtos e serviços de 66 empreendedores diferentes e fornece informações gerais sobre como fazer negócios na região transfronteiriça.

Como o desenvolvimento rural depende muito do desenvolvimento de negócios e da criação de empregos, projetos como o COOP desempenham um papel essencial na construção de economias locais sustentáveis. Graças, em parte, às ações tomadas durante o curso deste projeto, as empresas locais participantes se tornaram mais competitivas, aumentaram seus negócios e criaram novos empregos - garantindo que toda a região se beneficie de seu sucesso.

17. Lituânia

[Projeto "Promoção do empreendedorismo entre jovens e entidades de pequeno porte", nº 12.0.1-CPVA-K-204-02-0024 | Câmara de Comércio, Indústria e Artesanato da Lituânia \(chambers.lt\): Projeto "Promoção do empreendedorismo entre jovens e pequenas empresas"](#)

Detalhes do projeto: A Associação das Câmaras de Comércio Lituanas, Indústria e Artesanato lança o projeto "Promoção do Empreendedorismo de Jovens e Entidades de Pequenas Empresas", cofinanciado pelos Fundos Estruturais da União Europeia, para dar suporte no que diz respeito ao apoio técnico para informar e avaliar o programa operacional e suporte técnico para informar e avaliar dentro do Programa de Ação de Investimento da União Europeia 2014-2020 - Comunicação sobre investimentos da EU. O objetivo do projeto é promover o empreendedorismo entre jovens e entidades empresariais de pequena dimensão e contribuir para a implementação da Estratégia de Comunicação Enterprise Lituânia.

O projeto visa mudar as atitudes estabelecidas sobre os negócios e implementar duas tarefas:

- Incentivar os jovens a implementar as suas ideias de negócios em vez de trabalho contratado;
- Melhorar o potencial de desenvolvimento das pequenas empresas.

Durante o projeto, são organizadas oficinas de negócios para jovens, feiras de contato e uma mesa redonda para pequenos empreendedores. O objetivo é que grupos vulneráveis conheçam entidades empresariais já experientes para partilhar histórias de sucesso, ao mesmo tempo que estabelecem novos contatos úteis e possibilitam a cooperação a longo prazo. O projeto contribui para motivar os jovens a iniciar o seu próprio negócio aqui e agora e incentivar as pequenas empresas a alcançar metas mais ambiciosas e fornecer-lhes os conhecimentos e contatos para alcançar essa ambição.

A implementação das atividades previstas visa contribuir para as mudanças pensadas pela Estratégia de Comunicação de Investimento da UE Enterprise Lituânia para 2014-2020. Os resultados do projeto são:

- As entidades de pequenas empresas percebem a necessidade de conhecer o marketing internacional, os mercados estrangeiros e saber onde recorrer para aconselhamento;
- Os jovens entendem que educação, idade ou profissão não são um obstáculo para iniciar um negócio e que o melhor momento para começar seu próprio negócio é agora;
- Mudar a imagem do empreendedor na sociedade (ou seja, o objetivo é que o público pense que o empreendedor é inovador, criador de empregos, responsável, gerador de ideias, pessoa criativa, moral, prospectiva que se arrisca, etc.);
- aumentar o desejo de se tornar um empreendedor, de escolher um estilo de vida diferente do de um funcionário.

Instrumento: Comunicação sobre investimentos da UE, 12.0.1-CPVA-K-204

Valor total do projeto: €28.106,67, Fundo Social Europeu.

17. Polónia

[South-eastern Poland sees global success with innovative tech talent recruitment platform-Projects - Regional Policy - European Commission \(europa.eu\)](#): Sudeste da Polónia vê sucesso global com plataforma inovadora de recrutamento de talentos em tecnologia. Uma plataforma inovadora e aclamada internacionalmente que usa desafios de codificação online e *hackathons* criativos foi criada no sudeste da Polónia para ajudar as empresas a recrutar talentos de tecnologia de forma mais rápida e eficaz. A plataforma permite que os empregadores alcancem, engajem e contratem candidatos “ocultos” com habilidades de trabalho comprovadas.

Detalhes do projeto: O projeto desenvolveu análises de talentos exclusivas de inteligência artificial (IA) para observar candidatos a codificação, avaliá-los sem intervenção humana e obter informações sobre suas habilidades. Construiu uma plataforma, adquiriu e manteve infraestrutura de TI, realizou ações de marketing, além de promover e contratar pessoal. O produto ChallengeRocket desenvolvido foi vendido para marcas globais que o utilizam para avaliar e contratar candidatos de alto desempenho, como desenvolvedores de software e outros especialistas em TI. Por meio de pools de talentos construídos em torno das empresas, novos funcionários podem ser recrutados de forma

rápida, fácil, eficaz e barata em comparação com outros métodos de contratação. O projeto ganhou as principais honras do European Startup Days e da Association of Business Service Leaders, ficou em primeiro lugar no Facebook Global Challenge e foi nomeado TC Top Pick no TechCrunch Disrupt Berlin. De acordo com o Facebook for Developers, é a melhor solução do mundo para desenvolvedores de software avaliarem e melhorarem seu ofício. Ele também foi nomeado como uma das cinco principais startups da região CEE como parte do programa MIT Enterprise Forum CEE. ChallengeRocket deseja testar o sistema em escolas e universidades selecionadas de Dubai no final de 2019. ChallengeRocket atualmente emprega 19 funcionários permanentes.

18. Portugal

[Art on Chairs: Supporting growth through innovative design-Projects - Regional Policy - European Commission \(europa.eu\)](#): Art on Chairs: Apoiar o crescimento através de design inovador. Um projeto de design criativo ajudou a dar nova vida a um setor de longa data da economia regional portuguesa.

Detalhes do projeto: A indústria do mobiliário é há anos uma das atividades industriais mais importantes da cidade de Paredes, no norte de Portugal. A cidade tem a maior concentração de fábricas de cadeiras da Europa e responde por 65% da produção nacional de móveis. Mas, embora a indústria fosse altamente produtiva, a sua imagem era antiquada e conservadora. Foi para capitalizar a expertise da região na construção de móveis e estimular a criatividade na indústria que o projeto Art on Chairs foi idealizado. O projeto culminou na realização de uma exposição internacional em Paredes que pretendia ser o maior evento global de sempre focado em cadeiras, arte e design.

PROJETO 2

[Portuguese company breaks into new markets with help of European investment-Projects - Regional Policy - European Commission \(europa.eu\)](#): Empresa portuguesa conquista novos mercados com ajuda de investimento europeu. Uma empresa de distribuição de food service sediada no Porto está a conquistar novos mercados graças a um investimento do FEDER. A Sabores das Quinas é especializada na exportação de produtos alimentares portugueses e europeus para todo o mundo. A empresa usou o investimento para desenvolver a sua estratégia de penetração nos mercados internacionais e agora está presente em mais de 50 países em todo o mundo. Três novos colaboradores foram contratados através do projeto, o que ajudou a empresa a atingir uma meta de facturamento de mais de 13 milhões de euros em 2019.

Detalhes do projeto: Através do projeto, a empresa conseguiu atingir seu objetivo estratégico de penetrar em vários novos mercados internacionais: Itália, Letônia, Lituânia, São Tomé e Príncipe, Colômbia, Cazaquistão, Panamá e Brasil. O trabalho envolveu a realização de ações de prospeção para esses mercados. Além disso, a empresa investiu na prospeção nos mercados existentes para atrair novos clientes na Alemanha, Suíça, França, Luxemburgo, Holanda, Bélgica, Reino Unido e em Angola, Moçambique, Singapura, Dubai, EUA e Canadá. A empresa realizou um estudo dos mercados europeus, nomeadamente França, Alemanha, Luxemburgo e Suíça, para melhorar sua abordagem. Lançou uma campanha de *marketing* digital para fazer *networking* e aumentar a conscientização. A empresa oferece experiência e conhecimento detalhado sobre preferências de mercado e regulamentações locais para clientes internacionais do setor de alimentos que fazem algumas das marcas líderes mundiais, desde café e bebidas energéticas a snacks e cereais. A Sabores das Quinas detém a sua própria marca, Nostro, através da qual comercializa uma variedade de produtos alimentares congelados de Portugal.

19. Reino Unido

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/United-Kingdom/long-term-cooperation-between-small-businesses-in-the-north-sea-region

O projeto Lean Landing For Micro PME promove uma cooperação inovadora e duradoura entre microempresas, incubadoras de empresas, instituições de conhecimento e financiadores de desenvolvimento de empresas públicas em seis países da Região do Mar do Norte. Ele faz isso através do desenvolvimento de um conceito para criar parcerias de conhecimento que melhorem o lucro.

A Lean Landing For Micro PMEs estabeleceu uma extensa rede de incubadoras de empresas nos seis países participantes (Dinamarca, Alemanha, Holanda, Noruega, Suécia e Reino Unido) que trabalham juntos no desenvolvimento do conceito e programa da parceria. O conceito deve ser oferecido a 250 microempresas que operam dentro das incubadoras.

O intercâmbio de negócios entre as incubadoras ajudará a promover parcerias entre as empresas, bem como entre empresas e instituições de conhecimento e desenvolvimento de negócios.

Poucas pequenas empresas da Região do Mar do Norte se envolvem em atividades de cooperação transfronteiriça além das exportações, e o sucesso das exportações a longo prazo entre essas empresas é raro. Além disso, muito poucas pequenas empresas que atualmente não estão envolvidas

em atividades internacionais estão planejando se envolver nelas. O apoio a parcerias internacionais entre pequenas empresas é, portanto, vital para a competitividade futura da região.

Para lidar com isso, os parceiros estão desenvolvendo uma rede de intercâmbio de negócios e um plano de programa, juntamente com um plano de implementação para cada país parceiro com base no método de desenvolvimento de negócios Lean Start-up. Este método visa encurtar os ciclos de desenvolvimento de produtos e reduzir os riscos de mercado e a necessidade de grandes quantias de financiamento inicial.

A criação conjunta de um conceito inovador de incubadoras de empresas e entidades de desenvolvimento de negócios deve permitir que as empresas participantes formem parcerias significativas de partilha de conhecimento, e tenham sucesso nos seus esforços de internacionalização e acessem a novos mercados. Por sua vez, as empresas estarão em melhor posição para se envolverem em investigação, desenvolvimento e inovação, criar novos produtos e aumentar os lucros.

A meta é colocar 160 microempresas em parcerias e novos mercados através da colaboração baseada na metodologia Lean Start-up. A rede criada pelo projeto deve ser sustentável a longo prazo e os parceiros esperam que ela abranja 12 países da UE até 2020.

Outro objetivo é ter 60 empresas e oito instituições de pesquisa participando de projetos de pesquisa transfronteiriços, transnacionais ou inter-regionais. Os parceiros também esperam ter informado 500 organizações sobre as novas soluções de negócios até o final do projeto, com o objetivo de fazer com que 180 adotem tais soluções.

Os resultados serão disponibilizados ao público e divulgados através de um evento de networking e partilha de conhecimentos para incubadoras e formuladores de políticas de toda a UE.

20. Suécia

PROJETO 1

[SUPER | Interreg Europa \(interregeurope.eu\)](https://interregeurope.eu): Apoiar as eco-inovações nos mercados internacionais

Detalhes do projeto: O objetivo é melhorar a aceitação das PMEs de Inovações Ambientalmente Sustentáveis (Environmentally Sustainable Innovations - ESIs) nos seus negócios. Para isso, as regiões precisam trabalhar mais na descoberta de como desenvolver modelos de apoio às empresas

cooperativas, onde o foco deve ser em possíveis medidas para o desenvolvimento de negócios e de como as empresas podem evoluir para um mercado de exportação ambientalmente orientado (Environmentally Driven Export Market - EDEM) enquanto trabalham em conjunto com toda a cadeia de apoio e em estreita interação com as próprias PME's. É aqui que surge a necessidade de criar uma rede internacional de contactos sobre a forma como os organismos públicos e privados podem trabalhar nestas questões, a fim de melhorar a execução de políticas para um Desenvolvimento Empresarial das PME's Orientado para o Ambiente.

EDBD (Environmentally Driven Business Development) implica um significado instrumental; o objetivo é desenvolver os negócios desenvolvendo a dimensão ambiental no uso da tecnologia, nos negócios e nos mercados, ou seja, a vertente ambiental é uma ferramenta para o desenvolvimento dos negócios. Como tal, o EDBD não inclui apenas Tecnologias Limpas, mas também o desenvolvimento de produtos noutras áreas de negócios que utilizam uma abordagem ecologicamente correta. O projeto será realizado através da troca de experiências e práticas, benchmarking e análise de desafios e necessidades.

Objetivos principais

Melhorar a implementação de políticas e programas de desenvolvimento regional, em particular programas de crescimento e emprego e, quando pertinente, programas ETC, que apoiem a oferta de inovação por atores em cadeias regionais em áreas de "especialização inteligente" e oportunidades inovadoras.

Desenvolver, melhorar e adaptar políticas regionais que apoiem métodos para aumentar a comercialização internacional de PME's com inovações ambientalmente sustentáveis (ESIs) e produtos ecologicamente corretos (Environmentally Friendly Products - EFPs), melhorar mecanismos de apoio que ajudem a amadurecer os negócios da região, que por sua vez, levará a melhores condições de exportação de EFPs dentro e fora da UE e conduzir a uma maior competitividade.

Conclusão

Deste relatório constam um conjunto de exemplos de boas práticas de internacionalização selecionadas a partir da informação disponibilizada pela Comissão Europeia, relativa a projetos apoiados pelos Fundos de Desenvolvimento Regional, no âmbito dos Fundos Europeus Estruturais e de Desenvolvimento.

A produção deste documento teve o objetivo permitir, através da identificação de boas práticas, os elementos que permitem a construção de projetos de internacionalização de sucesso, por forma a permitir construir um conjunto de orientações para potenciar as estratégias de internacionalização das empresas. Este tipo de análise permite a decisores políticos, autoridades de gestão e partes interessadas, comparar políticas de incentivos e de apoios, tipologias de projetos apoiados e resultados acesso aos programas internacionais, projetos e outras iniciativas regionais implementadas com sucesso noutras regiões europeias e em Portugal. A comparação aqui pretendida é sobretudo suportada nos outputs das políticas de apoio à internacionalização de cada um dos países, mais do que nas linhas políticas orientadoras.

Consideramos que a construção e sistematização de conhecimento neste âmbito é um elemento significativo para a compreensão dos desafios das práticas que aqui são demonstradas, das quais lições podem ser aprendidas e levadas em consideração no processo de troca de experiências e de construção de instrumentos de apoio às empresas.

Uma boa prática pode ser considerada uma iniciativa local, regional ou nacional destinada a apoiar a internacionalização das PME's. Uma boa prática é uma iniciativa bem-sucedida que fornece resultados tangíveis e mensuráveis que ajudam a alcançar um objetivo específico. Pode ser, por exemplo, um projeto, um processo, uma técnica ou uma política que tenha alguma evidência de sucesso na prossecução dos objetivos. Além disso, uma boa prática tem o potencial de ser transferida para outras áreas geográficas através de estratégias e políticas regionais.

Existem diversos indicadores para se avaliarem boas práticas de internacionalização no âmbito das políticas públicas de apoio. Cada país possui protocolos, processos, acordos e/ou modelos

configurados para apoiar as PME. De entre os mais indicadores mais comuns podem-se destacar a existência de:

- Serviços de desenvolvimento de recursos humanos/ capacidade de gestão;
- Serviços de apoio financeiro à internacionalização;
- Estrutura de apoio às PME e outros serviços não financeiros;
- Serviços de fornecimento de informação,

No que respeita ao apoio através de **serviços de desenvolvimento de recursos humanos / capacidade de gestão**, este tem por objetivo o suporte através do fornecimento de conhecimento sobre o mercado e recursos humanos. Com frequência, estas organizações ficam limitadas uma vez que os seus gestores desempenham uma infinidade de papéis quando se trata de internacionalizar o seu negócio e de gestão (Alvarez & Busenitz, 2001). O desenvolvimento dos recursos humanos e da capacidade de gestão nas PME é uma área-chave que requer atenção. Há criação de valor quando uma empresa investe em educação e formação para desenvolver os seus colaboradores. O capital humano da empresa é aprimorado à medida que as competências dos seus recursos humanos aumentam, o que permite que as PME se sintam mais confiantes no conhecimento sobre o mercado que produzem e criem uma experiência internacional. Desta forma, pode-se dizer que o capital humano é um fator importante para o crescimento económico (Novak & Bojnec, 2005). Para além da falta de conhecimento de mercado, algumas PME deparam-se com falta de competências no uso de línguas estrangeiras, ambientes culturais diferenciados, práticas e modelos de negócio, entre outros aspetos. É, por isso, necessário um apoio dedicado ajustado aos modelos de gestão das PME e adotar uma abordagem muito concisa e por vezes básica, para os diferentes requisitos necessários para a internacionalização.

Relativamente aos **serviços de apoio financeiro à internacionalização**, a internacionalização das PME só é possível se o ambiente financeiro for adequado interna e externamente, isto é, as empresas precisam ter recursos financeiros suficientes ou precisam de produtos financeiros internacionais específicos disponíveis para que possam realizar a sua atividade internacional. É necessário que a saúde financeira das PME seja considerada de diferentes maneiras pelas agências de apoio, e nalguns países sejam tidas em consideração iniciativas regionais. As PME geralmente sentem dificuldades no financiamento quando se trata de desenvolver novas atividades, nomeadamente quando pode haver riscos adicionais relativos ao comércio internacional, como o cumprimento das exigências fiscais dos novos mercados ou lidar com os riscos cambiais, por exemplo (European Commission, 2008). Para que

as PME se possam internacionalizar, é exigido um nível diferente de conhecimento e suporte específico financeiro que normalmente não são exigidas.

A **estrutura de apoio às PMEs e outros serviços não financeiros** respeita à falta de expertise necessária que as PMEs têm para se internacionalizar, especialmente se forem novas neste processo. Alguns dos conhecimentos básicos, são adquiridos ao longo do tempo e com a experiência de se trabalhar internacionalmente. Por estas razões, as PMEs podem necessitar de uma variedade de apoios que têm acesso através de uma infraestrutura mais especializada ou consultoria. Estes serviços fornecem assistência específica e direcionada a cada empresa. A questão de como internacionalizar, por exemplo, pode ser respondida com as agências de apoio, estabelecendo uma estratégia internacional e desenvolvendo um possível plano de implementação com as PMEs. Estes serviços personalizados classificados como não financeiros, ajudam as PMEs a fortalecer a sua capacidade interna e os procedimentos operacionais. Frequentemente estas organizações precisam de orientações e conselhos para superar as barreiras percebidas à internacionalização.

No que concerne aos **serviços de fornecimento de informação**, as PMEs necessitam de aceder a informação antes de poderem tomar qualquer decisão relativa à internacionalização. O objetivo principal de obter informações é aumentar o conhecimento e reduzir o nível de risco antes de investir qualquer tempo e recursos em atividades internacionais. As informações podem estar relacionadas com marketing, relatórios sobre os mercados (concorrentes, tipos de produto, modos de pagamento, políticas de preço e distribuição, entre outros) regulamentos e possíveis parceiros. Conhecer possíveis oportunidades de negócios, desenvolver negócios e aumentar a participação no mercado e crescimento parece estar diretamente relacionado à internacionalização das PMEs (European Commission, 2010).

As agências de apoio que prestam os serviços de intellegence que as PMEs necessitam com a recolha de informação útil e atempada necessária à atividade internacional, nomeadamente, no auxílio na identificação de um parceiro internacional adequado, o que pode ajudar consideravelmente uma PME a obter o conhecimento local de que precisa. Estes serviços fornecem informações de mercado valiosas e cruciais, que ajudam as PMEs a ultrapassarem as barreiras ligadas ao ambiente externo.

Este guia não é uma lista exaustiva de projetos apoiados de sucesso existentes nos países da União Europeia, mas representa algumas das iniciativas que se julgam interessantes, quer pelo nível de troca de experiências quer pela tipologia diferenciada de projetos apoiados, que vão desde o apoio à inovação associado à internacionalização, ao apoio na criação de rotinas e experiências de internacionalização.

Recomendações

Considerando o que foi abordado neste relatório e explorado no decurso do Projeto IEcPBI - Interactive Ecosystem for Portuguese Business Internationalization - POCI-01-0145-FEDER-032139, consideramos ser importante elencar algumas recomendações para a elaboração de políticas de apoio à internacionalização. Seguem-se algumas das recomendações por nós consideradas:

- Apoios Inovação & Internacionalização: consideramos que os apoios existentes à inovação devem ser acompanhados em simultâneo com apoios à internacionalização, nomeadamente no que respeita às inovações de natureza mais radical e novas para o mercado. As barreiras identificadas na literatura para os processos de inovação das PME, são na sua maioria comuns aos processos de internacionalização, e passam pela ausência de recursos humanos qualificados, níveis de conhecimento, dimensão das PME, perceção do risco e risco, e capacidade financeira. Inovar e internacionalizar são fenómenos profundamente interligados, quer na necessidade de recursos, quer no conhecimento sobre os mercados que existem. Vender como, onde, e a quem são respostas fundamentais para quem quer inovar e internacionalizar.

- Capacitar os gestores e recursos humanos: o capital intelectual e intangível de uma empresa cresce à medida que as competências das pessoas aumentam, o que potencia a capacidade das empresas integrarem nos seus processos novas formas de fazer e novo conhecimento, diminuindo assim a perceção de risco, alterando a forma de lidar com as barreiras percebidas e aumentando os níveis de confiança para a experiência internacional. Apoios que promovem o desenvolvimento dos indivíduos, (como por exemplo: cursos de capacitação profissional e consultoria personalizada para a criação ou reforço da literacia para lidar com assuntos sobre a internacionalização através do *e-commerce*), devem ser vistos como um investimento a ser feito, uma vez que as competências adquiridas acabam por impulsionar o êxito nos negócios. A dimensão das PME, o número reduzido do seu efetivo, a multiplicidade de papéis que os seus recursos humanos desempenham, dificultam o

acompanhamento necessário às tarefas associadas à internacionalização, e impedem a construção de uma cultura organizacional internacional.

- Conhecer novos mercados e reduzir o impacto das diferenças culturais: Kogut e Singh (1988) foram responsáveis pela ampla utilização do conceito de distância cultural nos estudos sobre decisões de modo de entrada em novos mercados. Dentro destas diferenças culturais entre o país de origem e o país destino encontram-se: o idioma, os valores sociais, o sistema político, a educação (Terpstra e Yu, 1988), as ideologias, a ética no trabalho, a estrutura social. Já para Minervini (1991), as seguintes variáveis transculturais precisam ser consideradas nas relações internacionais: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, status, cor. Desta forma, as barreiras culturais exercem uma influência muito forte sobre o processo de internacionalização das empresas, e esta influência é percebida também pelos gestores das PMEs. O êxito de um negócio no exterior depende da capacidade de adaptação cultural, de ser paciente, flexível e tolerante com as crenças dos outros. Por isso, os apoios que as empresas recebem (ou podem vir a receber) para conhecerem melhor estes novos mercados pode ditar o sucesso ou insucesso do seu processo de internacionalização.

- Redes de cooperação e projetos transnacionais: é sobejamente conhecido o efeito positivo que a pertença a redes tem nos processos de internacionalização e de inovação, quer pelo nível de conhecimento a que as empresas têm acesso, assim como pelo nível de contactos a que têm acesso. Os projetos transnacionais não só permitem a construção de culturas de internacionalização, mas também na diversificação da pertença ou construção de novas redes de colaboração ou parcerias. O apoio à construção deste tipo de redes é por nós considerado particularmente importante, uma vez que Portugal, ao contrário de outros países europeus, apenas possui uma fronteira terrestre.

-Apoios para a economia criativa: considerando que a economia criativa se baseia no uso da imaginação criativa das pessoas para aumentar o valor de uma ideia, é de grande valia que os gestores recebam apoios para incentivar criatividade e participação ativa dos seus colaboradores nos processos de internacionalização e decisões relacionadas à inovação das organizações. Com o estímulo aos espaços criativos nas empresas, por exemplo, permite a criação de ideias, a troca de conhecimento e experiências num espaço seguro, o que só vem a beneficiar os processos internos e

consequentemente, possibilita o surgimento de novas ideias e otimização dos recursos organizacionais.

- Formação para o empreendedorismo e internacionalização: o reforço da formação nos jovens no âmbito do empreendedorismo e das experiências de internacionalização, reforçando o contacto com outras culturas, o reforço das competências linguísticas, de adaptação a outras culturas, de capacidade de resiliência, de forma a promover a abertura ao risco e á diversidade.

Agradecimentos:

“Este trabalho é financiado pelo FEDER no âmbito do programa COMPETE 2020 e por fundos nacionais - PORTUGAL 2020. Projeto IEcPBI – Ecosistema Interativo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas - POCI-01-0145-FEDER-032139”.

Bibliografia

- Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6):755–775.
- Azevedo, C., André, L., Matos, P., & Biscaia, R. (2020). Public Policies for Internationalization : a Study for Portuguese. *Roadmap Para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, 263–277.
- Bahl, M., Lahiri, S., & Mukherjee, D. (2021). Managing internationalization and innovation tradeoffs in entrepreneurial firms: Evidence from transition economies. *Journal of World Business*, 56(1), 101150. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101150>
- Bank, W. (2014). *Enabling International Market Linkages: Lessons and Insights*. The World Bank. Washington D.C. Retrieved from www.infodev.org/articles/internationalization-smart-lessons
- Calabrese, G. G., & Manello, A. (2018). Firm internationalization and performance: Evidence for designing policies. *Journal of Policy Modeling*, 40(6), 1221–1242. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2018.01.008>
- 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>
- European Commission (2008). Supporting the internationalisation of SMEs — Good practice selection, DG Enterprise and Industry, Luxembourg.
- European Commission. (2014). *Supporting the Internationalisation of SMEs*. European Commission.
- European Commission. (2021). *ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs Annual Report on European SMEs Digitalisation of SMEs*.
- European Commission and EIM Business & Policy Research (2010). Internationalisation of European SMEs, final report, DG Enterprise and Industry, Brussels.

- Fernhaber, S. A., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.002>
- Johanson, J., & Vahine, J.-E. (1990). The Mechanisms of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- 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>
- Kogut, B.; Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 3, p. 411-432.
- Lim, H., & Kimura, F. (2012). The Internationalization of Small and Medium Enterprises in Regional and Global Value Chains. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1654304>
- Lobo, C. A., Maldonado, I., Jayantilal, S. (2018). The importance of competences, expertise and networks - additional problems for family firms? *Roadmap Para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação*, 248–278.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5–25. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-5872-5>
- Novak, M. & Bojnec, S. (2005). Human capital and economic growth by municipalities in Slovenia. *Managing Global Transitions*, 3(2), 157–177.
- OECD (2011), *National Accounts of OECD Countries 2010*. (2011). OECD Publishing Paris. https://doi.org/https://doi.org/10.1787/na_fa-2010-en
- Perry, M. (2012). *Small Firms and Network Economies*. *Small Firms and Network Economies*. <https://doi.org/10.4324/9780203056936>
- Terpstra, V.; Yu, C.M. (1988). Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies. *Journal of International Business Review*, vol. 19, nº 1, pp. 33-46.