# A Importância da Transformação Digital na Internacionalização de Marcas e Empresas

**Mestrado em Marketing e Negócios Digitais**

2022/2023

2º ano

Dissertação

Profª Carla Lobo

David Francisco Leite Garcez de Pinho | 44623



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

DEPARTAMENTO ECONOMIA E GESTÃO

# AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecer muito à minha família e ao meu fiel amigo que insistentemente me motivaram a frequentar o mestrado, algo que durante muito tempo não esteve nos meus planos. Valeu a pena cada segundo de insistência… quase tanto como cada segundo passado a realizar este e outros trabalhos ao longo dos últimos dois anos.

De seguida, agradecer ainda mais à Professora Carla Lobo por todo o apoio prestado ao longo da caminhada que foi desenvolver este trabalho que culminou nesta dissertação. Estou seguro que não haveria ninguém melhor para me orientar neste último ano e sinto-me um privilegiado por partilhar este projeto com a professora.

Por último e o mais importante, dado que eu adoro trocar o sentido às citações comuns, quero agradecer do fundo do coração à pessoa que acompanhou em todos os momentos vividos neste ano… que me serenou o nervosismo constante do trabalho de investigação, me abraçou durante todo o trabalho analítico, partilhou comigo todos os pequenos gritos eufóricos ao completar cada etapa deste trabalho e, acima de tudo, nunca me deixou baixar os braços.

A minha namorada é muito mais do que isso e escrevo este agradecimento a saber que não existem palavras suficientes para expressar o meu sentimento. Termino a partilhar a ideia de que sem ela, a minha inspiração, estou certo de que não teria concluído mais uma etapa importante do meu percurso.

# RESUMO

Nos dias de hoje, a transformação digital e o tecido empresarial apresentam uma ligação direta e os processos de internacionalização das empresas podem não só ser vistos como manobras de expansão de mercado como também uma necessidade para que as marcas e empresas se apresentem na vanguarda dos respetivos setores.
Se por um lado, a transformação digital veio fazer com que o acesso a informação seja mais rápido e em larga escala, conseguindo proporcionar interações entre pontos do mundo geograficamente distantes, acaba por fazer surgir desafios novos relacionados com a falta de preparação de grande parte do tecido empresarial no que concerne à forma como estabelece essa mesma relação com o seu cliente, cada vez mais difícil de ser fiel.
Considera-se por isso relevante investigar qual o impacto das novas tecnologias enquadradas na nova era digital e respetiva transformação nos processos de internacionalização de uma marca ou empresa.
Desta forma, o objetivo deste trabalho passa por investigar quais são os principais fatores para a efetivação da internacionalização nas empresas, quão importante pode ser a Transformação Digital para a Internacionalização das empresas e ainda quais são os obstáculos encontrados na utilização das tecnologias usadas para o suporte à internacionalização.
Para isso, foi utilizada uma metodologia quantitativa, representada pela criação de um questionário respondido por 238 pessoas que correspondem à amostra do estudo e cujos dados foram submetidos a análises estatísticas simples e multivariada.
As entrevistas semiestruturadas, a representar os princípios de uma metodologia qualitativa, foram realizadas com a pretensão de encontrar pontos de coerência entre as respostas dos entrevistados com as respostas dos inquiridos do questionário e as suas respetivas análises.

O estudo indica-nos que as empresas valorizam o papel da transformação digital nos processos de internacionalização, mas ao mesmo tempo, necessitam de fazer um esforço para investir mais tempo e dinheiro com o intuito de planificar de forma mais organizada e adequada e ainda qualificar os seus profissionais relativamente ao uso dos recursos digitais para a propensão dos seus negócios internacionais.

Palavras-chave: Transformação Digital, Internacionalização, Digitalização, Empresas

# ABSTRACT

Nowadays, Digital Transformation and Business Sector have a direct connection and the Internationalization Processes of companies can be seen not only as market expansion tools but also as a need for brands and companies to be on top of their respective activity sectors.

Although Digital Transformation promotes fast and large scaled access to information, providing interaction between geographically distant points in the world, it has also brought about new challenges related to weak preparation of much of the business sector regarding the way it establishes that same relationship with its customer, who is increasingly unfair.

For this reason, it's important to investigate the impact of new technologies framed in the new digital era and its transformation in the Internationalization Processes of a brand or company.

The aim of this work is to investigate what are the main factors for the effectiveness of Internationalization in companies, how important can be the Digital Transformation for the Internationalization processes of companies and also what are the main obstacles of using technologies to support Internationalization.

It was used a Quantitative Methodology, represented by the creation of a questionnaire answered by 238 people who correspond to the study sample and whose data were subjected to simple and multivariate statistical analysis.

Semi-structured Interviews, representing the principles of a Qualitative Methodology, were conducted with the intention of finding points of coherence between the answers of the interviewees with the answers of the questionnaire respondents and their respective analyses.

The study indicates that companies value the importance of Digital Transformation in Internationalization processes, but at the same time, need to make an effort to invest more time and money in order to plan in an organised and optimised way. Companies also need to qualify their professionals regarding the use of digital resources for the propensity of their international business.

Keywords: Digital Transformation, Internationalization, Digitalization, Companies

# ÍNDICE


1. Introdução | **9**
2. Pertinência do Tema | **12**
3. Revisão da Literatura | **15**
   - **3.1** Internacionalização | 15
   - **3.2** Transformação Digital vs. Digitalização | 16
   - **3.3** Transformação Digital e Internacionalização | 21
4. Metodologia | **24**
5. Análise de Dados | **29**
   - **5.1** Quais são os principais fatores para a efetivação da internacionalização nas empresas (fatores indutores)? | 29
   - **5.2** Qual é o Grau de importância da Transformação Digital para a Internacionalização das empresas? | 33
   - **5.3** Quais são os obstáculos encontrados na utilização das tecnologias usadas para o suporte à internacionalização? | 34
6. Entrevistas | **40**
7. Conclusões | **43**
8. Reflexão Final | **45**
9. Referências Bibliográficas | **47**
10. Anexos | **52**
    - **10.1** Questionário | **52**
    - **10.2** Resultados Estatísticos (SPSS) | **69**
    - **10.3** Guião de Entrevista | **74**
    - **10.4** Transcrição de Entrevistas | **75**

# ÍNDICE DE FIGURAS


1. Importância dos fatores para efetivação da Internacionalização | 29
2. Diagrama de Extremos e Quartis: Fatores para efetivação da Internacionalização | 31
3. Relevância da Transformação Digital dos Negócios | 33
4. Tabela sobre Obstáculos encontrados na utilização das tecnologias | 34
5. Component Matrix – Análise Fatorial Exploratória | 35
6. KMO & Bartlett's Test | 36
7. Rotated Component Matrix: Análise Fatorial Exploratória | 37
8. Tabela relativa à percentagem de variância dos fatores | 38
9. Component Plot In Rotated Space | 39

# 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como principal intuito investigar qual o impacto das novas tecnologias enquadradas na nova era digital e respetiva transformação nos processos de internacionalização de uma marca ou empresa. Para tal, é necessário numa primeira análise compreender a importância global que as questões associadas ao trabalho possuem, uma vez que a transformação digital e o tecido empresarial apresentam hoje uma ligação direta e o processo de internacionalização pode não só ser visto como uma manobra de expansão de mercado com o recurso aos inputs digitais, passando até a ser visto, numa lógica de utilização correta, com um planeamento estruturado, uma necessidade para que as marcas e empresas se apresentam na vanguarda dos respetivos setores.

Posto isto, é importante contextualizar os princípios de internacionalização e transformação digital. O primeiro, caracteriza-se por facilitar a ligação direta entre a empresa e um cliente estrangeiro. Essa ligação pode ser feita através do uso de tecnologias que fornecem possibilidades de acesso mais fácil e rápido aos mercados externos. Dentro desta definição é importante salientar que as modalidades de internacionalização também deixaram de passar apenas pela tradicional exportação para um cliente distante ou a abertura de uma filial no exterior para aproveitar as vantagens comparativas desse país, tornando-se mais incorporadas dentro dos negócios.

Já o segundo, pode definir-se como “um processo de mudança de mentalidade nas empresas que passam a usar a tecnologia para cumprir o objetivo de se tornarem mais modernas, melhorarem os seus desempenhos…” (Rabelo, 2020) e por consequência aumentarem a sua probabilidade de exponenciar ao máximo o seu alcance de mercado. Este depende de fatores associados à relação entre a empresa e o cliente sendo que, quanto mais a empresa estiver conectada com os interesses do seu cliente, mais know-how tiver sobre o produto e a forma como pode partilhá-lo através do digital, mais fácil, rápido e eficaz será o seu processo de transformação.

Todo este trabalho tem como objetivo a procura pelas respostas às seguintes questões de investigação:

1. Quais são os principais fatores para a efetivação da internacionalização nas empresas (fatores indutores)?
2. Qual é o Grau de importância da Transformação Digital para a Internacionalização das empresas?
3. Quais são os obstáculos encontrados na utilização das tecnologias usadas para o suporte à internacionalização?

Para a realização deste trabalho de investigação foi utilizada uma metodologia quantitativa, usada para quantificar um problema por meio da junção de dados numéricos ou dados que podem ser transformados em estatísticas utilizáveis, tendo como principal objetivo a compreensão de fenómenos através de dados numéricos. Esta será complementada por uma metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas que tem como intuito validar os resultados obtidos e obter informações diretas das empresas entrevistadas relativamente processos de internacionalização.

Depois da apresentação do tema e respetiva pertinência, será descrito todo o conteúdo relacionado com a revisão da literatura, que serve de resumo de toda a informação recolhida e analisada que apresentam conteúdos relacionados com o tema em causa e que serviram de base para o desenvolvimento do trabalho.

De seguida, é apresentada a metodologia utilizada e os respetivos métodos de recolha e análise de dados que vão ao encontro dos princípios da mesma.

Após terminada a contextualização do tema, abordagens a ter relacionadas com o mesmo e os métodos aplicados à investigação, será apresentado todo o trabalho analítico onde para além da descrição da recolha, terá as conclusões retiradas da análise dos dados recolhidos.

# 2. PERTINÊNCIA DO TEMA

Para perceber a importância de estudar o impacto da transformação digital nos negócios internacionais, é importante compreender que na essência este é um tema bastante impactante para a sociedade, na sua generalidade. A partir dessa premissa, é fácil criar uma ligação entre o processo de transformação digital e o tecido empresarial, carente de planeamento estratégico relativo à implementação de novas medidas de acompanhamento do avanço.

Por um lado, a transformação digital veio fazer com que o acesso a informação seja mais rápido e em larga escala, conseguindo proporcionar interações entre pontos do mundo geograficamente distantes, tornando as vertentes comercial e comunicacional de qualquer empresa ou negócio mais acessíveis, com serviços e produtos automatizados. (Rabelo, 2022)

Contudo, com esta transformação surgem desafios novos relacionados com a falta de preparação de grande parte do tecido empresarial no que concerne à forma como estabelece essa mesma relação com o seu cliente, cada vez mais difícil de ser fiel e com cada vez mais características e especificidades. Esta questão resulta na dificuldade das empresas em tornar os seus negócios com respetivos produtos e serviços mais próximos dos seus clientes, muito mais quando falamos no processo de internacionalização dos mesmos.

Desta forma, os negócios internacionais são vistos hoje como uma das grandes revoluções do ponto de vista industrial e comercial, cada vez mais vistos como uma necessidade de grande maioria das empresas para o seu respetivo crescimento e estabilidade. No entanto, o processo de internacionalização deve ter em consideração este impacto da transformação digital, algo que não se caracteriza por ser um processo

simples e linear. É pelo contrário, uma vertente do negócio que exige um profundo estudo e análise de todas as forças e fraquezas bem como da perceção de todas as oportunidades e ameaças que todo o processo acarreta ou pode acarretar, aspetos base de uma famosa Análise Swot.

Posto isto, podemos afirmar que é através da transformação digital que todos os processos anteriormente referidos podem ser otimizados e dentro dessa otimização são inúmeras as possibilidades que as empresas podem explorar.

Assim sendo, é de salientar que “a importância da transformação digital tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos”, (Alves, 2020) ainda mais graças ao período que atravessamos nos dias de hoje: a era durante e pós-covid. Isto faz com que a digitalização seja “cada vez mais, uma expressão da vida quotidiana devido à sua relevância para a vida das organizações…” (Durão, Ferreira, Pereira & Moreira, 2019) dado que o espírito empresarial sofreu grandes alterações e é relevante refletir sobre os obstáculos que surgiram e em como a digitalização se tornou um grande aliado na resposta aos mesmos.

É, por fim, importante compreender que nos dias de hoje, o mundo está cada vez mais globalizado e por isso, é praticamente inevitável as empresas passarem por processos de internacionalização. (Freitas, 2019). A internacionalização surge assim como um processo de envolvimento da empresa em mercados internacionais (Ramonienė, Šukevičiūtė & Škudienė, 2015).

Este processo pode ser realizado de várias maneiras: estabelecimento de subsidiárias, joint ventures, licenciamentos, campanhas de publicidade, entre outras formas, eventos ou ações (Johanson & Vahlne, 1990). Segundo Cuervo-Cazurra, Narula, & Un (2015), a expansão internacional de uma empresa é feita através das expectativas dos gestores e do conhecimento que os mesmos têm não só sobre a empresa como também sobre as condições de operar no mercado doméstico e no exterior.

# 3. REVISÃO DA LITERATURA

## 3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Numa primeira fase e uma vez que destacaremos a internacionalização de marcas e empresas, é de extrema relevância fazer uma contextualização sobre os princípios da mesma. A internacionalização de uma empresa pode ser vista como um ato de gestão, cuja decisão é muito complexa e difícil, e consiste num processo crescente e contínuo de envolvimento da empresa nas operações com outros países (Duarte, 2008). Esta surge através do avanço das tecnologias de informação e comunicação que exerceu um efeito muito positivo nesta nova era da internacionalização (Dutot, Bergeron, & Raymond, 2014).

Nesta era, a internacionalização caracteriza-se por facilitar a ligação direta entre a empresa e um cliente estrangeiro. Essa ligação é feita através do uso de tecnologias que fornecem possibilidades de acesso e atendimento aos mercados externos, impactando o número de envolvidos nos volumes de operações de exportação (Etemad e Wright, 1999).

É ainda de destacar que as modalidades de internacionalização também deixaram de passar apenas pela tradicional exportação para um cliente distante ou a abertura de uma filial no exterior para aproveitar as vantagens comparativas desse país, tornando-se mais incorporadas dentro dos negócios desde o comércio intraempresa, investimentos cruzados entre empresas de diversos países, e sobretudo variados tipos de acordos de cooperação em que participam empresas de diversas dimensões, empresas financeiras, governos, instituições supranacionais, entre outras (Lobo et al, 2019).

A importância destas novas correntes que acabam por conferir aos processos de internacionalização um grau de relevância maior, tornando esta mais do que benéfica, passando a quase obrigatória em alguns casos e em determinados mercados, podem ser justificadas, segundo Ahsan & Wyk (2018), pelo maior protagonismo adquirido pelas pequenas e médias empresas no mundo (sendo que, por exemplo, em Portugal representam mais de 90% do tecido empresarial), o que mostra que a internacionalização já não está só ao alcance das grandes multinacionais.

Dentro deste capítulo temos também a proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso a mercados internacionais, que deixa para trás o predomínio da relação empresa mãe/filial, característico dos anos 60, para adotar fórmulas contratuais mais flexíveis e que permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas, mesmo em contextos de mudança e ainda o facto da internacionalização, aos dias de hoje, ter passado a ser visto como um processo integrado em acordos interempresariais.

A partir da contextualização da internacionalização e sua respetiva importância, torna-se pertinente fazer uma distinção entre o princípio da transformação digital com o conceito de digitalização, embora estas pareçam representar o mesmo.

## 3.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL VS. DIGITALIZAÇÃO

A digitalização pode ser vista num contexto empresarial como um “conceito de operações mais automáticas e digitais,” onde todos os dados são transferidos para sistemas informáticos e tornam-se mais acessíveis. Assim, esta acontece graças ao desenvolvimento dos processos de automatização que contribuem para a criação de novos tipos de trabalho digital ou virtual, transformando o mercado de trabalho quer no que diz respeito às oportunidades empresariais na economia quer nas próprias práticas empreendedoras. (Huckstep, 2020).

Já a transformação digital pode definir-se como “um processo de mudança de mentalidade nas empresas que passam a usar a tecnologia para cumprir o objetivo de se tornarem mais modernas, melhorarem os seus desempenhos…” (Rabelo, 2020) e por consequência aumentarem a sua probabilidade de exponenciar ao máximo o seu alcance de mercado.

Para que esta transformação se torne viável, é importante que as empresas optem pela “…utilização inovadora de tecnologias digitais acompanhadas pela alavancagem estratégica de recursos e capacidades chave” de forma a conseguirem recriar valor para os seus negócios. (Gong & Ribiere, 2021)

É importante salientar que este processo de transformação depende ainda de fatores associados à relação entre a empresa e o cliente, com as suas devidas características e preferências e ainda do valor agregado dos ativos que a empresa pode ter dentro de portas (tipicamente associado ao seu capital humano e financeiro). Desta forma, quanto mais a empresa estiver conectada com os interesses do seu cliente, mais know-how tiver sobre o produto e a forma como pode partilhá-lo através do digital, mais fácil, rápido e eficaz será o seu processo de transformação.

Relacionando as duas definições, é possível afirmar que a digitalização corresponde à metodologia de trabalho que se desencadeia para os princípios da transformação digital, mais relacionada com comportamentos e mentalidades para potenciar metodologias de trabalho.

Como foi possível perceber até aqui, na era da transformação digital, a relação entre empresa e cliente está cada vez mais evidente, graças aos meios digitais. Isso faz com que as empresas tenham de conhecer muito bem os consumidores para quem comunicam e vendem os seus produtos e/ou serviços.

Graças aos próprios meios digitais, são muitas as informações que as empresas obtêm sobre os seus clientes. Porém, grande parte do tecido empresarial não valoriza essa mesma informação que recebe. Para comprovar a afirmação, o que temos visto no mercado ao longo dos anos são muitas empresas a correr atrás dos números errados. Às vezes, põem metas e números que não têm nada a ver com a geração de negócios. Portanto, ficam focadas em KPI's que estão relacionados à entrada de novo dinheiro. Ao mesmo tempo, há empresas que estão só a olhar para metas e ROI artificial e, não necessariamente, a cuidar do negócio como um todo. Uma análise simples na base de dados de qualquer empresa pode trazer informações ricas, que podem mudar a estratégia de novos negócios. (Gabriel, 2018)

Dentro da transformação digital, são vários os fatores a ter em consideração para a otimização dos serviços de uma empresa, sendo entre eles a relação com o cliente, a eficiência de operações, a agilidade da empresa e a diferenciação competitiva.

Para que estes aspetos possam ser vistos e otimizados é necessário que qualquer empresa se adapte e conheça as tecnologias responsáveis pela criação de novos modelos de negócios.

A partir deste ponto, podemos afirmar que a transformação digital pode ser vista e aplicada a partir de diferentes fontes sendo que, nos dias que correm, esta está diretamente associada às novas plataformas digitais, à Internet das Coisas, que se caracteriza por ser um quadro em que todas as coisas têm uma representação e uma presença na Internet, oferecendo mais especificamente, novas aplicações e serviços que ligam o mundo físico e virtual, em que as comunicações máquina-para-máquina (M2M) representam a comunicação de base que permite as interações entre as Coisas e as aplicações na nuvem (Mouha, 2021).

Outra das tendências diz respeito ao uso de Inteligência Artificial (IA) vista, segundo o Parlamento Europeu[1], como "a capacidade que uma máquina apresenta para reproduzir competências semelhantes às humanas como é o caso do raciocínio, a aprendizagem, o planeamento e a criatividade." Entre muitos aspetos temos também a automatização robótica, a computação em nuvem e a Big Data, definida como a capacidade de processar e analisar grandes volumes de informação que permitam a extração de conhecimentos úteis para melhorar o processo de tomada de decisão (US Department of Education, 2012).

Temos por fim, como uma das principais tendências, as tecnologias de realidade virtual e aumentada que representam técnicas de interface computacional que levam em conta o espaço tridimensional. Neste espaço, o utilizador atua de forma multissensorial, explorando aspetos desse espaço através da visualização, audição e tato (Filho & Dias, 2020).

Todas estas fontes permitem que a transformação digital possa ser apreciada a partir de duas categorias: na criação de novas propostas de valor de produto e/ou serviço e na otimização de processos empresariais a partir da sua digitalização. (Fisher, 2022).

Enquanto que as primeiras se podem definir como novas formas do cliente poder receber e experimentar o produto e/ou serviço através das suas componentes digitais, as segundas dizem respeito às mudanças postas em prática dentro e para a empresa em questão, recorrendo a meios digitais.

[1] Informação consultada em https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20200827STO85804/o-que-e-a-inteligencia-artificial-e-como-funciona no dia 18 de novembro de 2022.

Perante estas possíveis alterações e respetivo impacto das mesmas, é de salientar que todo o processo de transformação digital apresenta os seus pontos fortes e desafios associados, sendo que esta relação entre as duas vertentes pode variar de acordo com alguns parâmetros, dos quais podem ser exemplo a natureza da empresa e do negócio (se a empresa já nasce digital ou não); o seu setor de atividade; a quantidade e qualidade dos respetivos produtos; os recursos necessários (físicos, humanos, financeiros e digitais); entre muitos outros.

Focando as atenções na criação de novas propostas de valor de produto e/ou serviço, é importante apreender que o ambiente digital permite que estas oportunidades surjam tanto para empresas já estabelecidas, quanto para negócios que estão a surgir de novo (Rabelo, 2022).

Para as empresas usufruírem desse cenário favorável devem valorizar a transformação digital não só por esta ser responsável no suporte da criação de novos produtos, serviços e um ambiente propício à negociação entre agentes, mas também porque esta tem influência na própria maneira de negociar uma vez que indivíduos de diversas nacionalidades podem negociar contratos, fazer acordos e fechar parcerias do conforto de casa. Essa mudança cria uma nova dimensão para as empresas e permite alcançar um novo nível de terceirização de tarefas (Rabelo, 2022).

A partir da ideia de que o mercado das empresas aos dias de hoje é o mundo, uma vez que o cliente do século XXI está habituado ao facto da distância física não ser mais uma barreira à comunicação ou à compra de uma marca, as marcas têm assim de estar na "arena digital" (Gil, Andreu, Pirojkova & Bartolomé, 2019).

Esta “arena digital” é vista como algo que não conhece fronteiras, uma vez que a internet é o mundo onde os seus responsáveis sabem quem tem acesso e quem não tem, a partir de quem tem o conhecimento para se conectar com o cliente e quem não tem.

Por estes motivos, a transformação digital das empresas tem sido, é e será uma das grandes alavancas da internacionalização, visto como um processo gradual e contínuo em que uma empresa inicia as suas atividades fora do seu país de origem. Para tal, a organização estuda o seu novo mercado e traça planos para atingir os objetivos atribuídos ao respetivo novo investimento (Carvalho, 2021).

## 3.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

O universo digital e a respetivas mudanças nos comportamentos das empresas e principalmente dos clientes, fizeram com que as normas e expectativas do cliente associadas aos produtos que pretende a às comparações realizadas na avaliação das ofertas são globais, a partir de empresas globais que operam a nível internacional.

Posto isto, podemos afirmar que a internacionalização num mundo digital não é apenas uma enorme oportunidade que pode potenciar qualquer negócio, mas também que a não digitalização, e por consequência uma “não-internacionalização” é cada vez mais visto como uma “não-opção”.

É deste modo relevante afirmar que para uma empresa ser competitiva necessita de ter uma marca forte, com uma forte presença digital e que deve tornar os seus negócios internacionais, através da ajuda dos princípios da transformação digital. Assim estará, num plano teórico e com uma visão otimista do conceito, preparada para competir com sucesso. (Gil et al., 2019)

Quando falamos neste processo de transformação digital no tecido empresarial português, podemos apreender que as empresas consideram que esta é importante para novas oportunidades de negócio, para melhorar situações dos negócios e visões atuais, mas ainda há uma ligeira falta de consciência organizacional relativamente àquilo que é necessário fazer para promover essa mesma transformação. Essa falta de consciência não é justificada pela falta de vontade das empresas em Portugal em querer apostar na digitalização, mas são necessários esforços para que a vontade se alie ao know-how, que existe, mas em pouca escala, sendo necessário investir no conhecimento para que as soluções passam a ser postas em prática a médio e longo prazo.

Assim, é possível afirmar que a Transformação Digital ajuda a manter relações mais estreitas, alcança novos mercados com muito menos investimento, e cria excelentes instalações em contacto com os clientes e parceiros (Lobo et. al, 2019).

Além disso, a digitalização das empresas, é muito relevante na prática empresarial e na internacionalização dos negócios onde, o uso de ferramentas Agile, serviços de Computação em Nuvem e ferramentas de comércio eletrónico são extremamente importantes para a redução de custos de produção e a potencialização da influência da transformação digital nas organizações.

Contudo, são vários os obstáculos encontrados na utilização de ferramentas tecnológicas quando estas são implementadas por empresas internacionais, sendo que o principal problema se prende com as dificuldades técnicas e/ou de introdução desses mesmos aspetos nas empresas.

Outra das principais questões associadas às dificuldades de implementação da transformação digital em negócios internacionais prende-se com a falta de iniciativa e/ou resistência dos gestores sendo que esta varia bastante entre setores de atividade. A título exemplificativo, empresários do setor "indústrias transformadoras" apresentam um número de gestores com mais resistência às mudanças digitais a passo que empresários de "atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares" estão mais recetivos a essas mudanças e capazes de responder às necessidades das respetivas mudanças.

Outro dos fatores a ter em consideração prende-se com a diferenciação entre as pequenas e as microempresas sendo que, segundo Lobo et al. (2019), quanto mais pequena for a empresa, mais propícia está de atribuir um grau de relevância elevado ao papel da transformação digital para a internacionalização de negócios.

É relevante por fim, indicar que para além das vantagens e obstáculos referidos anteriormente, o processo de transformação digital e o seu impacto no caminho da internacionalização de negócios e empresas depende ainda da adaptação das mudanças à cultura da empresa e/ou vice-versa, impacto da mudança na reputação e segurança das empresas e a inevitável garantia de retorno associada ao investimento feito nas mudanças associadas ao processo de transformação.

# 4. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho de investigação foi utilizada uma metodologia quantitativa, usada para quantificar um problema por meio da junção de dados numéricos ou dados que podem ser transformados em estatísticas utilizáveis, tendo como principal objetivo a compreensão de fenómenos através de dados numéricos, apontando preferências, comportamentos e outras ações dos indivíduos que pertencem a determinado grupo ou sociedade (Diana, 2019).

Esta abordagem é objetiva, orientada para os resultados e recorre ao uso de variáveis mensuráveis, comparáveis e/ou relacionadas (Coutinho, 2015). Tem por isso, como principal foco encontrar relações entre as variáveis, para fazer descrições utilizando o tratamento estatístico dos dados recolhidos, para testar teorias e para tirar conclusões (Goertzen, 2017).

A seleção da metodologia quantitativa é justificada pela necessidade de recolher as opiniões e atitudes dos inquiridos, ou seja, o facto do estudo ter uma natureza descritiva, faz com que a recolha de dados tenha sido realizada através da elaboração de um questionário.

Essa estratégia de recolha de dados tem como objetivo encontrar provas da importância dos processos de transformação digital no processo de internacionalização de marcas e empresas através da criação e discriminação de diferentes categorias, quer tecnológicas, quer processuais no que toca à cultura das empresas.

É importante salientar que o questionário é um método de recolha de dados que requer alguns cuidados no seu desenvolvimento uma vez que não é suficiente recolher as respostas sobre a questões de interesse, sendo de igual forma importante realizar uma análise estatística para a validação dos resultados (Lobo et al, 2020).

Posto isto, considera-se revelante analisar na elaboração de um questionário aspetos como o planeamento do que vai ser mensurado; a formulação das perguntas para obter as informações necessárias; a definição do texto, respetiva ordem das perguntas e o aspeto visual do questionário (Carmo, 2013).

Para obter resultados concretos a partir das questões colocados no questionário e desta forma responder aos objetivos e questões de investigação foi realizada uma análise estatística simples, baseada em estatísticas descritivas dos quais fazem parte a Moda, caracterizada por ser o valor mais frequente de um conjunto de dados (Pedra, 2022); a Média que segundo o Eurostat[2] corresponde à soma dos valores de um grupo de valores, divida pelo número de valores do grupo e a Mediana que se pode definir como o valor central da amostragem. Para além destes, foram ainda usados neste trabalho o Diagrama de Extremos e Quartis e a Tabela de Frequências como ferramentas de análise.

[2] Informação consultada em https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Beginners:Statistical_concept_-_Mean_and_median/pt dia 29 de maio de 2023.

Complementarmente à análise estatística simples, foi realizada uma análise estatística multivariada na qual se insere a Análise Fatorial Exploratória. A Análise Fatorial Exploratória pode ser definida uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos ou latentes) que de alguma forma controlam as variáveis originais (Marôco, 2011).

As variáveis podem ser medidas através de um pedido de avaliação por meio de uma série de itens. Os fatores fundamentais serão determinados através dessas avaliações (Malhotra, 2007).

O objetivo desta técnica é simplificar a informação extraída dos dados, definindo um novo e reduzido conjunto de variáveis que resultam da combinação original com o mesmo poder de caracterização dos indivíduos. Sendo assim pretendemos agora estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores (variáveis latentes) às variáveis em estudo (fatores considerados como possíveis indutores da Internacionalização Empresarial – variáveis manifestas).

Para avaliar a adequação da Análise Fatorial serão usadas as seguintes medidas estatísticas:

- Teste de esfericidade de Bartlett – Usado para testar a hipótese nula de que as variáveis não estejam correlacionadas na população. A estatística do teste é baseada numa transformação do qui-quadrado do determinante da matriz de correlações. Quanto mais 190 elevado o valor da estatística de teste, maior será a probabilidade de rejeição da hipótese nula (Malhotra, 2007).

Contudo, este teste é pouco utilizado dado que é muito sensível à dimensão da amostra. O teste exige ainda que as variáveis apresentem uma distribuição normal multivariada e é muito sensível à violação deste pressuposto (Marôco, 2011, p. 477).

Por estes motivos, são utilizados outros métodos para avaliar a qualidade dos dados obtidos:

- KMO – Medida da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – é uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

Segundo Malhotra (2007), valores do KMO entre 0.5 e 1.0, indicam que a Análise Fatorial é adequada.

- Matrizes de anti imagem para as variâncias-covariâncias e para as correlações- os valores da diagonal principal são uma outra medida de adequação dos dados à AFE designada como “Medida de adequação da amostragem” (MSA-Measure of Sampling Adequacy) para cada uma das variáveis na análise. Valores de MSA inferiores a 0,5 indicam que essa variável não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis (Marôco, 2011, p. 502);
- Variância extraída pela solução Fatorial – tem como regra a extração de um número mínimo de fatores de forma a explicar pelo menos 50% da variância total das variáveis originais. Segundo Marôco (2011), o valor de 50% da variância total é um valor visto como o mínimo aceitável.

Por fim, tendo como principal objetivo validar as conclusões obtidas na análise anteriormente referida, foi ainda utlizada uma metodologia qualitativa, assente na realização de entrevistas. Estas podem ser definidas, segundo Fraser e Gondim (2004), como uma técnica de pesquisa social, associada a observações etnográficas.

Responsáveis, segundo Gil (2008), pelo desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas, são vistas como uma ação comunicativa estabelecida entre duas ou mais pessoas, que conta com uma estrutura particular organizada através da formulação de perguntas e respostas.

Dentro de todas as técnicas usadas no estudo das ciências sociais a entrevista é a mais flexível, o que proporciona definições de diferentes tipos de entrevista. De um modo geral pode-se afirmar que as entrevistas se dividem em entrevistas estruturadas, que se caracterizam por predeterminar com mais rigor as respostas obtidas, e as semiestruturadas que são desenvolvidas de forma mais espontânea (Gil, 2008).

Perante esta diferenciação, no desenvolvimento deste trabalho foram realizadas entrevistas semiestruturadas, dado que estas combinam perguntas fechadas e abertas. Para além disso e de acordo com Minayo (2010), para a resposta às questões colocadas, os entrevistados tiveram alguma liberdade para se posicionarem de forma favorável ou não sobre o tema em questão, sem se prenderem totalmente à pergunta formulada.

# 5. ANÁLISE DE DADOS

Antes de apresentar os dados relevantes da análise realizada aos resultados do questionário, é importante referir que o questionário foi respondido por 238 pessoas que correspondem à nossa amostra, sendo que estas se caracterizam por ser funcionárias de empresas portuguesas que estão envolvidas em processos de internacionalização. Todas as respostas que foram submetidas foram validadas e tidas em consideração para o estudo sendo que a análise de dados focará as suas atenções nas seguintes questões chave: Principais fatores para a efetivação da internacionalização nas empresas, Grau de importância da Digitalização para a Internacionalização das empresas e Grau de importância dos obstáculos encontrados na utilização das tecnologias usadas para o suporte à internacionalização.

## 5.1 QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES PARA A EFETIVAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS (FATORES INDUTORES)?

Relativamente à primeira questão de investigação que diz respeito aos principais fatores para a efetivação da internacionalização nas empresas, a seguinte tabela permite tirar as seguintes conclusões:

| | | Language proximity to new markets | Cultural proximity to new markets | Incentives / support to internationalization | Bussiness digitalization | Acess to financial facilities | Autonomy in decision making |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 238 | 238 | 238 | 238 | 238 | 238 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2,91 | 2,91 | 3,05 | 2,98 | 2,86 | 3,52 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Mode | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Std. Deviation | | 1,229 | 1,140 | 1,410 | 1,249 | 1,351 | 1,143 |
| Minimum | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maximum | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Percentiles | 25 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 |
| | 50 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| | 75 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |

Figura 1 – Tabela sobre Importância dos fatores para efetivação da Internacionalização

- De acordo com os inquiridos, o fator visto como mais preponderante para a efetivação de um processo de internacionalização recorrendo aos princípios de transformação digital prende-se com a autonomia dada aos responsáveis pelo processo de internacionalização para tomar decisões. Esta informação é provada com o facto de numa numa escala de 0 a 5, a média das respostas é de 3,52 que se traduzem numa mediana de 4 e correspondem ao mesmo tempo ao maior valor apresentado nas respostas;

- O parâmetro anterior indica-nos que para o sucesso do processo de internacionalização é necessário que o trabalho seja realizado por profissionais competentes que devem ter liberdade para estudar o seu mercado, criar um plano de negócio adaptado e tomar decisões em prol do benefício de todas as partes. Esta afirmação vai ao encontro do que é defendido por Carvalho (2021);

- Observando o resto da tabela, é possível afirmar que os inquiridos atribuem uma ligeira importância a alguns dos restantes fatores em consideração como a proximidade cultural e linguística aos novos mercados, as facilidades de acesso a financiamento, os sistemas de apoio à internacionalização e a digitalização dos negócios;

- Os fatores acima mencionados têm todos, numa escala de 0 a 5, uma mediana de 3, com valores de média a oscilar pouco entre si (de 2,86 a 3,05). Esta afirmação mostra-nos que não só houve fatores que não se apresentaram relevantes na ótica dos inquiridos como por exemplo a dimensão da empresa, como os fatores valorizados não possuem um grau de importância tão elevado quanto poderia;

- Desta forma, é possível afirmar que a ausência de preponderância dada à dimensão da empresa contraria o posicionamento de Lobo et al. (2019);
- É ainda de salientar que apesar de não ser cotado com nível 4 ou 5, a digitalização de negócios apresenta-se com nível 3, entrando em conformidade com a ideia defendida por Gil et al. (2019).

Para complementar a análise anterior, o diagrama de extremos e quartis apresenta informações sobre a mesma questão que nos permitem concluir que:

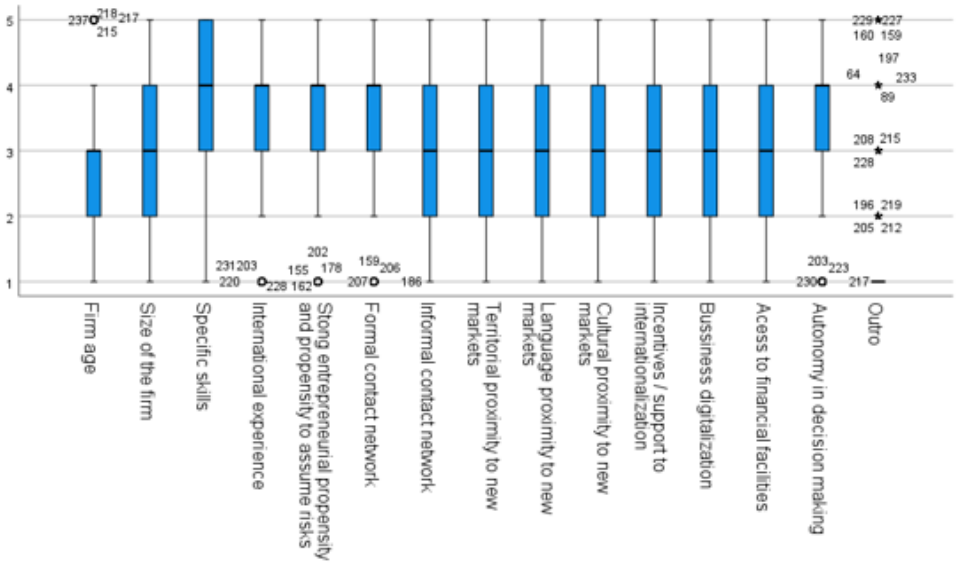



Figura 2 – Diagrama de Extremos e Quartis: Fatores para efetivação da Internacionalização

- Para além de terem de ter autonomia para desenvolver o seu trabalho, os responsáveis pelos processos de internacionalização necessitam de ter competências específicas, afirmação esta que é consistente com o posicionamento de Gong & Ribiere (2021);
- É ainda de salientar que de todos os fatores a ter em conta, a idade das empresas foi vista como o menos relevante. Esta afirmação pode indiciar que mesmo as empresas com mais anos de existência podem ser bem-sucedidas nos seus projetos internacionais, tal como defende Rabelo (2020). Para tal é necessário que estas se atualizem de forma recorrente e aproveitem os benefícios da transformação digital.

## 5.2 Qual é o Grau de importância da Transformação Digital para a Internacionalização das empresas?

Relativamente à segunda questão de investigação que diz respeito à relevância da transformação digital dos negócios, a seguinte tabela de frequências mostra-nos que:

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nada importante | 6 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | Pouco importante | 15 | 6,3 | 6,3 | 8,8 |
| | Importante | 57 | 23,9 | 23,9 | 32,8 |
| | Muito importante | 85 | 35,7 | 35,7 | 68,5 |
| | Extremamente importante | 75 | 31,5 | 31,5 | 100,0 |
| | Total | 238 | 100,0 | 100,0 | |

Figura 3 – Tabela sobre Relevância da Transformação Digital dos Negócios

- Cerca de 36% dos inquiridos considera que o processo de digitalização dos negócios é “muito importante” que na conversão numérica corresponde ao nível 4 de 0 a 5. Estes números mostram-nos que 4 em cada 9 inquiridos atribuem uma importância significativa a este processo;
- Para além disso, cerca de 1 em cada 3 inquiridos considera que a digitalização dos negócios é “extremamente importante”, atribuindo o nível máximo de importância ao mesmo. É ainda relevante mencionar que 1 em cada 4 inquiridos atribuíram o nível 3 a esta questão;
- Estes três indicadores mostram-nos que 9 em cada 10 inquiridos consideram a digitalização dos negócios importante e só 21 dos inquiridos é que não atribuem importância a este processo;
- Este resultado é consistente com a visão de Dutot et al. (2014).

## 5.3 QUAIS SÃO OS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS NA UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS USADAS PARA O SUPORTE À INTERNACIONALIZAÇÃO?

No que concerne à terceira questão de investigação que está relacionada com os obstáculos encontrados na utilização das tecnologias usadas para o suporte à internacionalização e o seu respetivo grau de importância, a seguinte tabela de frequências permite concluir que:

**Descriptive Statistics**

| | Mean | Std. Deviation | Analysis N |
|---|---|---|---|
| Cultuta da organização | 2,69 | 1,108 | 238 |
| Resistência dos gestores | 2,41 | 1,175 | 238 |
| Poucos parceiros tecnológicos | 2,67 | 1,103 | 238 |
| Orçamentos inadequados | 2,87 | 1,195 | 238 |
| Colaboradores sem as competências necessárias | 2,74 | 1,095 | 238 |
| Liderança confusa sobre o que fazer | 2,31 | 1,146 | 238 |

Figura 4 – Tabela sobre Obstáculos encontrados na utilização das tecnologias

- Dentro de todos os obstáculos apresentados, o que se mostra mais relevante para os inquiridos diz respeito às questões associadas à orçamentação;
- Para além deste, é de destacar a falta de know-how dos colaboradores para utilizar as tecnologias que servem de ferramenta de suporte para os processos internacionalização;
- E ainda possível perceber que os valores médios associados às respostas dos inquiridos se apresentam próximos entre si (com uma variação máxima de 0,55);

- Para além disso, os valores apresentados são ligeiramente baixos tendo em conta que os valores podiam oscilar entre 0 e 5. Mostra-nos por isso que ou a amostra tende a ter dificuldades em admitir as próprias falhas no que diz respeito ao uso das tecnologias dentro dos processos de internacionalização ou que não considera que seja por esta falha que os processos não são bem-sucedidos.

Para complementar esta análise, com o intuito de estabelecer relações entre as variáveis apresentadas, foi feita uma Análise Fatorial Exploratória que avaliou a estrutura relacional dos obstáculos encontrados na utilização das tecnologias usadas para o suporte à internacionalização utilizando tal como aconselha Marôco (2011) a matriz das variâncias e covariâncias não das variáveis originais, mas das suas ordens ("ranks").

A extração dos fatores fez-se pelo método das componentes principais seguidas de uma rotação Quartimax. Com a utilização das seis variáveis consideradas originalmente como "Obstáculos na utilização de tecnologias de suporte à internacionalização" obtiveram-se os seguintes scores fatoriais:

**Component Matrix[a]**

| | Component | |
|---|---|---|
| | 1 | 2 |
| Cultuta da organização | ,785 | -,349 |
| Resistência dos gestores | ,786 | -,443 |
| Poucos parceiros tecnológicos | ,786 | ,273 |
| Orçamentos inadequados | ,669 | ,622 |
| Colaboradores sem as competências necessárias | ,748 | ,193 |
| Liderança confusa sobre o que fazer | ,754 | -,202 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Figura 5 – Component Matrix – Análise Fatorial Exploratória

Para perceber se a Análise Fatorial Exploratória poderia ser validada, foi feito o teste de esfericidade de Bartlett que como demonstra a tabela seguinte rejeita a hipótese nula (as variáveis não são correlacionadas) com um nível de significância associado de 0.000. Foi ainda usado o coeficiente de adequação KMO, com os critérios de classificação definidos em Malhotra (2007). Como mostra a tabela seguinte, o coeficiente KMO para a amostra apresenta um valor de 0.834 que é considerado acima do desejado (> 0.500), podendo ser considerado como “adequada” (Malhotra, 2007).

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,834 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 564,853 |
| | df | 15 |
| | Sig. | ,000 |

Figura 6 – KMO & Bartlett’s Test

A partir deste ponto, é importante evidenciar que a estrutura relacional dos Obstáculos na utilização de tecnologias de suporte à internacionalização em estudo é explicada por dois fatores latentes. As tabelas seguintes, ao resumir os pesos fatoriais de cada variável em cada um desses fatores bem como a percentagem de variância explicada por cada fator, revelam-nos que:

**Rotated Component Matrix[a]**

| | Component 1 | Component 2 |
|---|---|---|
| Cultura da organização | ,857 | ,056 |
| Resistência dos gestores | ,902 | -,028 |
| Poucos parceiros tecnológicos | ,569 | ,607 |
| Orçamentos inadequados | ,303 | ,861 |
| Colaboradores sem as competências necessárias | ,573 | ,518 |
| Liderança confusa sobre o que fazer | ,762 | ,171 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.[a]

a. Rotation converged in 3 iterations.

Figura 7 – Rotated Component Matrix: Análise Fatorial Exploratória

**Total Variance Explained**

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 3,426 | 57,105 | 57,105 | 3,426 | 57,105 | 57,105 |
| 2 | ,858 | 14,299 | 71,405 | | | |
| 3 | ,522 | 8,696 | 80,101 | | | |
| 4 | ,514 | 8,571 | 88,672 | | | |
| 5 | ,383 | 6,387 | 95,058 | | | |
| 6 | ,296 | 4,942 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figura 8 – Tabela relativa à percentagem de variância dos fatores

- A relação entre as variáveis Liderança Confusa, Cultura de Organização e Resistência dos Gestores, permite-nos afirmar que um dos principais fatores a ter em consideração quando se fala em dificuldades na utilização de recursos tecnológicos (característicos numa transformação digital) nos processos de internacionalização, diz respeito à desinformação e desorganização nas organizações, sobretudo nos seus cargos de liderança;
- Este fator apresenta pesos fatoriais elevados das variáveis em questão (assinaladas a vermelho), explica cerca de 57% da variância total;
- A relação entre as variáveis Orçamentos Inadequados, Poucos Parceiros Tecnológicos e Colaboradores sem Competências Necessárias, permite-nos afirmar que, para além da desinformação e desorganização do tecido empresarial, há também uma falta de investimento na área da tecnologia;
- Este segundo fator, com pesos fatoriais elevados das variáveis sublinhadas a verde, explica cerca de 14% da variância total;

- Estes dois fatores explicam ao todo cerca de 71% variância total e mostram-nos que apesar de haver uma validação dos princípios da transformação digital por parte do tecido empresarial, que reconhece aos poucos que esta é necessária para os projetos de internacionalização, há uma falta de investimento das empresas quer a nível de recursos financeiros, quer a nível de recursos humanos para projetar o alcance da transformação digital e por consequência, deixar que esta apoie os projetos internacionais de forma concreta;
- É ainda de extrema relevância evidenciar que, os dois componentes resultantes da análise podem ser diretamente relacionados uma vez que é necessário que as empresas numa primeira fase se informem e organizem devidamente para depois poder estruturar da melhor forma o seu plano de negócio. Só dessa forma é que será possível estabelecer relações estratégicas e obter a informação necessária para instruir os colaboradores.

A figura seguinte representa os dois fatores acima referidos a duas dimensões:

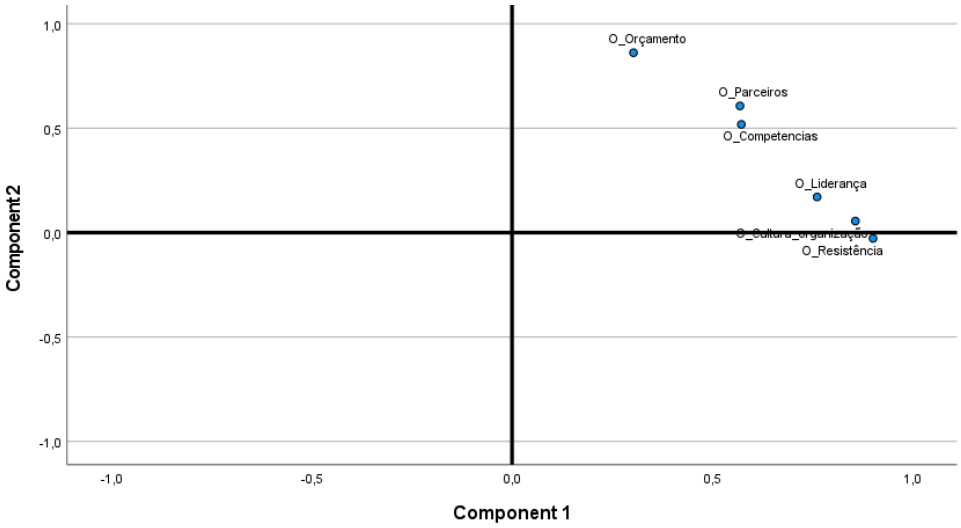



Figura 9 – Component Plot In Rotated Space

# 6. ENTREVISTAS

Relativamente às entrevistas realizadas, tendo estas a pretensão de encontrar pontos de coerência entre as respostas dos entrevistados com as respostas dos inquiridos do questionário e as suas respetivas análises, é de salientar que estas foram feitas a três pessoas com cargos de gerência de diferentes PMEs Portuguesas, uma na área da produção e comercialização de material de espetáculo, uma na área do ensino e por fim, uma na área da tecnologia de informação.

Para além deste ponto, é de salientar que os entrevistados foram ainda questionados sobre um possível conhecimento de apoios à Internacionalização durante o período COVID-19. Esta questão foi colocada tendo em consideração o facto de os dados do questionário serem somente referentes ao período antes da pandemia COVID-19 e de surgir a necessidade de compreender se houve alguma alteração significativa a ter em consideração no período sucessor, indo ao encontro com o que defende Durão et al (2019).

Quando questionados sobre uma eventual importância dos meios digitais para os processos de internacionalização das respetivas empresas, os três entrevistados consideram que esta foi importante principalmente por serem agentes facilitadores da divulgação de conteúdos e por promoverem de forma rápida a criação de parcerias com outras empresas.

Este posicionamento dos entrevistados não só vai ao encontro com a ideia da amostra do questionário como ainda é consistente com o que defende Gil et al (2019).

Quando questionados sobre eventuais diferenças na estratégia para os mercados estrangeiros em comparação com o mercado nacional, os entrevistados afirmaram que as principais alterações se prendem com a adequação linguística.

Do ponto de vista de negócio, as empresas em questão acabam por fazer poucas alterações na estratégia entre mercados. Este exercício revela-se para as empresas como algo dispendioso e que necessita de recursos humanos e técnicos que nem sempre estão ao alcance das mesmas.

Esta questão que se pode tornar um entrave para o crescimento a médio e longo prazo, indica-nos que as empresas apesar de atribuírem importância à transformação digital nos processos de internacionalização, não tem conhecimento nem capacidade de investimento para por em prática. Esta afirmação vai ao encontro das conclusões extraídas da análise fatorial que nos dizem que apesar de haver uma validação dos princípios da transformação digital por parte das empresas, há uma falta de investimento das mesmas quer a nível de recursos financeiros, quer a nível de recursos humanos para projetar o alcance dessa transformação.

Quando questionados sobre um possível conhecimento de alguma Medida de Apoio à Internacionalização durante a Pandemia da COVID – 19, os entrevistados mostraram a insatisfação por não terem tido acesso a qualquer informação relativa a medidas de apoio para estes processos. Além disso e de maneira geral, os entrevistados consideram que os apoios em Portugal são difíceis de aceder muito por conta das exigências burocráticas elevadas, que exigem longos períodos de tempo e muitas vezes obriga ainda a contratação de consultoria para levar o processo a cabo.

Esta afirmação mostra-nos que para além das empresas necessitarem de fazer um esforço para não só investirem mais tempo e dinheiro em conhecimento relacionado com os recursos digitais para a propensão dos seus negócios internacionais como também para qualificar os seus profissionais, é ainda de extrema importância que em Portugal os acessos a apoios dentro da área sejam mais divulgados para dar mais possibilidades às empresas de potenciar os seus negócios.

# 7. CONCLUSÕES

A título conclusivo, é de extrema importância evidenciar que os resultados obtidos através das análises realizadas aos resultados do questionário bem como às entrevistas feitas vão ao encontro com o que foi descrito na revisão de literatura.

Assim, em resposta à questão de investigação: “Quais são os principais fatores para a efetivação da internacionalização nas empresas (fatores indutores)?” podemos concluir que o fator visto como mais preponderante para a efetivação de um processo de internacionalização recorrendo aos princípios de transformação digital prende-se com a autonomia dada aos responsáveis pelo processo de internacionalização para tomar decisões. Estes devem ter liberdade para estudar o seu mercado, criar um plano de negócio adaptado e tomar decisões em prol do benefício de todas as partes, tal como sugere Carvalho (2021).

Para além deste, são importantes fatores como a proximidade cultural e linguística aos novos mercados, as facilidades de acesso a financiamento, os sistemas de apoio à internacionalização e a digitalização dos negócios.

Contudo, todos estes fatores valorizados não possuem um grau de importância tão elevado quanto poderia entrando em conformidade com a ideia defendida por Gil et al. (2019).

Tal como defende Rabelo (2020), é ainda possível afirmar que as empresas podem ser bem-sucedidas nos seus processos de internacionalização, independentemente do facto de serem ou não, novas no mercado.

Em resposta à questão de investigação “Qual é o Grau de importância da Transformação Digital para a Internacionalização das empresas?” podemos concluir que as empresas consideram a digitalização dos negócios importante, sendo este um resultado consistente com o que defende Dutot et al. (2014).

No que diz respeito à questão de investigação “Quais são os obstáculos encontrados na utilização das tecnologias usadas para o suporte à internacionalização?” é possível afirmar que dentro de todos os obstáculos apresentados, o que se mostra mais relevante para os inquiridos diz respeito às questões associadas à orçamentação. Junta-se a este a falta de know-how dos colaboradores para utilizar as tecnologias que servem de ferramenta de suporte para os processos internacionalização.

Assim, podemos que apesar de haver uma validação dos princípios da transformação digital por parte do tecido empresarial, há uma inadequação dos instrumentos de suporte à digitalização e uma falta de investimento de ponto de vista financeiro e no que diz respeito aos recursos humanos das empresas que impossibilita estas de projetar o alcance da transformação digital e por consequência, deixar que esta apoie os projetos internacionais.

Para combater este problema, é necessário que as empresas se informem e organizem devidamente para depois poder estruturar da melhor forma o seu plano de negócio. Após essa estruturação, as empresas devem estabelecer relações estratégicas e obter a informação necessária para instruir os colaboradores.

É ainda possível concluir que as empresas em Portugal tendem a ter dificuldades em admitir as próprias falhas no que diz respeito ao uso das tecnologias dentro dos processos de internacionalização. Além disso, estas não consideram que seja por esta falha que os processos de Internacionalização não são bem-sucedidos.

Por fim, é necessário evidenciar que para além das empresas necessitarem de fazer um esforço para investir mais tempo e dinheiro com o intuito de planificar de forma mais organizada e adequada e ainda qualificar os seus profissionais relativamente ao uso dos recursos digitais para a propensão dos seus negócios internacionais é necessário que em Portugal os acessos a apoios dentro da área sejam mais divulgados para dar mais possibilidades às empresas de potenciar negócios.

# 8. REFLEXÃO FINAL

A partir das conclusões obtidas neste estudo, que nos mostram que a Transformação Digital em Portugal é vista com bons olhos pelas empresas em primeira instância, mas é ao mesmo tempo um aspeto que necessita de grandes melhorias, principalmente no que diz respeito ao conhecimento de causa e investimento no mesmo, é importante evidenciar, a título de reflexão, que os principais obstáculos encontrados na utilização destes princípios dizem respeito a fatores e recursos humanos.

Esta afirmação dá crédito à ideia de que não é apenas necessário trabalhar afincadamente em desenvolver ideias e projetos novos e inovadores, mas também fazer com que todos os envolvidos nesses projetos acompanhem passo a passo todas as evoluções.

No que aos processos de Internacionalização diz respeito, considera-se necessário que as empresas não só se preocupem em estabelecer relações com os melhores parceiros estratégicos como também consigam otimizar ao máximo a sua maneira de comunicar e promover o que de melhor a respetiva empresa tem para oferecer.

Dentro deste capítulo, é de igual modo importante não descartar a ideia de que os esforços para valorizar o que de novo se faz em Portugal e no Mundo de nada servem se não houver interesse em querer incutir esses novos princípios ou usar novas ferramentas para que as empresas possam crescer e desenvolver de contínua.

Desta forma, a título sugestivo, é de considerar que o futuro das empresas em Portugal passe pela consciencialização dos mercados, valores ativos e acima de tudo das necessidades e respetivos meios e ferramentas para satisfazer as mesmas. Do ponto de vista prático, esta consciencialização das empresas deve começar nos cargos de liderança, onde as pessoas responsáveis devem procurar conhecimento sobre o que está na vanguarda principalmente a nível tecnológico, devendo depois tentar estabelecer uma ligação entre o que a respetiva empresa faz e tem e o que pretende fazer e ter.

Dentro deste ponto entra uma nova questão igualmente importante que se prende com a criação de um planeamento estratégico que deve não só ter em consideração o presente das empresas, mas também a criação de perspetivas de médio e longo prazo.

Somente após ter a consciência do mercado e dos avanços do mesmo e de criar um plano orientado a diversos tipos de resultados é que as empresas podem não só fazer crescer os seus negócios entre portas como também fazer voar as suas ideias para todos os cantos do mundo.

Este princípio aplica-se também às empresas que já são internacionais porque a transformação digital caracteriza-se por todos os dias apresentar novidades que não só fazem o mundo estar em constante evolução como promovem a ideia de que quem não se atualizar de forma contínua, rapidamente perderá o barco. Esse barco traduz-se em cota de mercado e por consequência, em dinheiro que faz o mundo girar.

# 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Ahsan, M., & van Wyk, J. (2018). Going Paste Entry Mode: Examining Foreign Operation Mode Changes at the Strategic Business Unit Level. Journal of Managerial Issues, 28-46.

Alves, A. M. R. (2020). The impact of digitalization on SMEs international strategies: A Bibliometric Analysis [Revisão de The impact of digitalization on SMEs international strategies:A Bibliometric Analysis]. https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fsigarra.up.pt%2Ffep%2Fpt%2Fpub_geral.show_file%3Fpi_doc_id%3D266800

Carvalho, T. F. (2021). Internacionalização de empresas: evolução de um conceito [Revisão de Internacionalização de empresas: evolução de um conceito]. https://www.isg.pt/2021/08/11/internacionalizacao-de-empresas-evolucao-de-um-conceito-parte-ii-e-iii/

Carmo, V. (2013). O uso de questionários em trabalhos científicos [Revisão de O uso de questionários em trabalhos científicos]. http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/O_uso_de_questionarios_em_trabalhos_cient%EDficos.pdf

Coutinho, C. P. (2015). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina.

Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. The Multinational Business Review, 23(1), 25-35.

Diana, J. (2019). Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa [Revisão de Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa]. https://www.diferenca.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa/

Duarte, J. (2008), "2008 – o ano de internacionalização da sua empresa?" ASPECTOS, Chambre de Commerce et d'industrie luso-française, nº 136, pp. 13.

Durão, N., Ferreira, M. J., Pereira, C. S., & Moreira, F. (2019). Current and future state of Portuguese organizations towards digital transformation [Revisão de Current and future state of Portuguese organizations towards digital transformation]. 31–32. http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/3015/1/1-s2.0-S1877050919321891-main-1_ARTIGO_CENTERIS.pdf

Dutot, V., Bergeron, F., & Raymond, L. (2014). Information Management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignement perspective. International Journal of Information Management, 672-681.

Etemad, H., Wright, R.W. (1999) Internationalization of SMEs: management responses-to a changing environment, Journal of International Marketing, 7(4), 4–10.

Filho, P. de S., & Dias, R. da S. (2020). Realidade virtual e aumentada: Uma metodologia ativa a ser utilizada na Educação [Revisão de Realidade virtual e aumentada: Uma metodologia ativa a ser utilizada na Educação].

Fisher, D. S. (2022). A Conceptual Analysis of International Business and the Impact of the Digital Organization [Revisão de A Conceptual Analysis of International Business and the Impact of the Digital Organization]. 8–12. https://www.researchgate.net/publication/359918713_A_Conceptual_Analysis_of_International_Business_and_the_Impact_of_the_Digital_Organization

Fraser, M. T. D.; Gondim, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Paidéia, 2004. https://www.scielo.br/j/paideia/a/MmkPXF5fCngVP9MX75q6Rrd/?format=pdf&lang=pt.

Freitas, A. (2019). ERA DIGITAL: O caminho para a internacionalização das PME's [Revisão de ERA DIGITAL: O caminho para a internacionalização das PME's]. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123408/2/362646.pdf

Gabriel, L. (2018). Entenda o que é KPI e descubra como ele pode ajudar a medir os seus resultados de marketing [Review of Entenda o que é KPI e descubra como ele pode ajudar a medir os seus resultados de marketing]. https://rockcontent.com/br/blog/kpi/

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, P. L., Andreu, A., Pirojkova, T., & Bartolomé, M. A. L. (2019). Marca 4.0 El impacto de la digitalización en la internacionalización y la gestión de marca [Revisão de Marca 4.0 El impacto de la digitalización en la internacionalización y la gestión de marca]. 2–6. https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2019/03/Informe-Marca-4.0.pdf

Goertzen, M. J. (2017). Introduction to Quantitative Research and Data [Revisão de Introduction to Quantitative Research and Data]. https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA510481059&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00242586&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ea5fdccb

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation [Revisão de Developing a unified definition of digital transformation]. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497220300894?via%3Dihub

Huckstep, R. (2020). Insurance of Things–How IoT Shows Prevention is Better Than Cure for Insurers; InsurTech Weekly: 2016; Volume 39. https://www.the-digital-insurer.com/blog/insurtech-insurance-of-things-how-iot-shows-prevention-is-betterthan-cure-for-insurers

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. International Marketing Review, 7(4).

Lobo, C.A., Fernandes, C., Ferreira, J., & Peris-Ortiz, M. (2019). A influência das caraterísticas e barreiras da empresa à entrada em mercados externos: Uma abordagem estratégica. In Proceedings of the XXIX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Osuna, Espanha. Disponível no Repositório UPT, http://hdl.handle.net/11328/2597

Lobo, C. A., Moreira, F., Pereira, C. S., & Durão, N. (2020). The importance of the skills in business digitalization for the internationalization strategy – Evidence for portuguese firms [Revisão de The importance of the skills in business digitalization for the internationalization strategy – evidence for portuguese firms]. 7273–7275. http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/3032/1/artigo%20publicado%20INTED%202020.pdf

Malhotra, N. K. (2007). Marketing research: an applied orientation. Pearson: Prentice Hall.

Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics. Pero Pinheiro: Report Number. 264

Marôco, J. (2014). Análise de Equações Estruturais - Fundamentos teóricos, Software & Aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Minayo, M.C.S. (2010) Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 261-297.

Mouha, R. A. (2021, abril 21). Internet of Things (IoT) [Review of Internet of Things (IoT)]. 77–78. https://www.researchgate.net/publication/351003790_Internet_of_Things_IoT

O que é a inteligência artificial e como funciona. (2021, março 26). Parlamento Europeu. https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20200827STO85804/o-que-e-a-inteligencia-artificial-e-como-funciona

Os critérios da Transformação Digital. (2021, janeiro 29). Go44. https://www.go44.co/criterios-da-transformacao/

Rabelo, A. (2020, março 11). Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade [Revisão de Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade]. Rock Content Blog. https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/

Ramonienė, L., Šukevičiūtė, L., & Škudienė, V. (2015). Internationalization enabled by internetization: E-marketing approach.

US Department of Education (2012). Enhancing Teaching and Learning Through Educational Data Mining and Learning Analytics: An Issue Brief, Washington, D.C. http://www.ed.gov/edblogs/technology/files/2012/03/edm-la-brief.pdf.

# 10. ANEXOS

## 10.1 QUESTIONÁRIO

### Questionário à Internacionalização

QUESTIONÁRIO: "FATORES INDUTORES E INIBIDORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS"

Este questionário insere-se no projeto IEcPBI – Ecossistema interativo para a internacionalização das empresas Portuguesas, desenvolvido com o apoio do Centro de Investigação REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies, da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, financiado pelo FEDER no âmbito do programa COMPETE 2020 e por fundos nacionais - PORTUGAL 2020.
Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo focado na perspetiva do empresário e na sua perceção sobre o processo de internacionalização da sua empresa, mais especificamente, sobre os fatores que contribuíram para a entrada da empresa nos mercados externos, bem como sobre os constrangimentos/entraves encontrados no processo.
As informações recolhidas são confidenciais. O tratamento estatístico previsto não permitirá nunca reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas participantes no estudo.

A sua ajuda é preciosa! Obrigada pela colaboração.

* Required

1. Email address *

Untitled Section

2. 1. Setor de atividade (ex: CAE) *

3. 2. Ano de constituição da empresa *

4. 3. Ano de inicio da Internacionalização *

5. 4. Dimensão da empresa (nº de empregados permanentes em Dezembro de 2018) *

*Mark only one oval.*

- ◯ Até 9
- ◯ De 10 a 49
- ◯ De 50 a 249
- ◯ De 250 a 499
- ◯ De 500 a 1000
- ◯ Mais de 1000

6. 5. Indique a percentagem de capital estrangeiro na sua empresa *

_____

7. 6. A sua empresa é uma Empresa Familiar? *

*Mark only one oval.*

- ◯ Sim
- ◯ Não

8. 7. Indique a percentagem de capital na posse dos membros da mesma família *

_____

9. 8. Modalidades de Internacionalização *

Qual a forma que a sua empresa escolheu para se internacionalizar? (selecione todas as que se aplicam)

*Check all that apply.*

- [ ] Exportação "spot"
- [ ] Exportações a médio-longo prazo
- [ ] Exportação via agentes ou distribuidores
- [ ] Licenciamento de tecnologia ou marca
- [ ] Franchising
- [ ] Joint-venture
- [ ] Subsidiária
- [ ] Projeto
- [ ] Investimento Directo Estrangeiro (IDE)
- [ ] Outra

10. Se na pergunta 8. escolheu a opção "Outra" especifique por favor

_____

11. 9. Percentagem de negócios (faturação) da empresa que resultou do processo de internacionalização, no ano de 2018 *

*Mark only one oval.*

- ◯ Menos de 10%
- ◯ De 10% a 25% exclusive
- ◯ De 25% a 50% exclusive
- ◯ De 50% a 75% exclusive
- ◯ 75% ou mais

12. 10. Nesse ano, considera que os resultados obtidos em termos de negócios (faturação) decorrentes do processo de internacionalização foram: *

*Mark only one oval.*

- ◯ Muito Inferiores ao previsto
- ◯ Inferiores ao previsto
- ◯ Como o previsto
- ◯ Superiores ao previsto
- ◯ Muito Superiores ao previsto

13. 11. Qual a relevância dos seguintes destinos na internacionalização da sua empresa? *

*Mark only one oval per row.*

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Espanha | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Zona Euro excluindo Espanha | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Europa excluindo zona euro | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| África | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| América | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Ásia | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Oceânia | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

14. 12. Fatores determinantes da internacionalização da empresa (Caracteristicas do Mercado Interno) *

Dentro do seguinte conjunto de fatores qual o grau de importância que atribui a cada um deles como determinante para o surgimento da decisão de internacionalizar a sua empresa?

*Mark only one oval per row.*

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Necessidade de ganhar novos mercados/clientes | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Necessidade de explorar recursos próprios | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Necessidade de reduzir/diversificar riscos | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Necessidade de aproveitar economias de escala | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Outro(s) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

15. Se na pergunta 12. escolheu a opção "Outra(s)" especifique por favor

_____

16. 13. Fatores determinantes da internacionalização da empresa (Caracteristicas do Mercado Externo) *

Dentro do seguinte conjunto de fatores qual o grau de importância que atribui a cada um deles como determinante para o surgimento da decisão de internacionalizar a sua empresa?

*Mark only one oval per row.*

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Fraca concorrência no novo mercado | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Perspetivas favoráveis de crescimento no novo mercado | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Permitir o acesso a novas tecnologias ou recursos | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Acompanhar clientes | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Seguir parceiros | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Seguir concorrentes | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Outro(s) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

17. Se na pergunta 13. escolheu a opção "Outra" especifique por favor

_____

18. 14. Qual o grau de importância que atribui a cada um destes fatores para a efetivação da internacionalização da sua empresa? *

*Mark only one oval per row.*

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Antiguidade da empresa | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Dimensão da empresa (volume de negócios) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Competências específicas dos colaboradores | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Experiência internacional dos colaboradores | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Forte propensão empreendedora e para assumir riscos por parte dos principais colaboradores e direção da empresa | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Rede de contactos formal (outras empresas) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Rede de contactos informal (amigos, familiares, ...) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Proximidade territorial aos novos mercados | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Proximidade linguística aos novos mercados | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Proximidade cultural aos novos mercados | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Sistema de incentivos/apoios à internacionalização | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Digitalização dos negócios | ▭ | ▭ | ▭ | ▭ | ▭ |
| Facilidades de Acesso a Financiamento | ▭ | ▭ | ▭ | ▭ | ▭ |
| Autonomia na tomada de decisões por parte do responsável pela internacionalização | ▭ | ▭ | ▭ | ▭ | ▭ |
| Outro | ▭ | ▭ | ▭ | ▭ | ▭ |

19. Se na pergunta 14. escolheu a opção "Outra" especifique por favor

20. 15. Principais constrangimentos/obstáculos encontrados no processo de internacionalização *

*Mark only one oval per row.*

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Diferenças Linguísticas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Diferenças Culturais | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Insuficiência de colaboradores com experiência internacional | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Dificuldades em contratar recursos humanos no destino com as qualificações/ competências requeridas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Dificuldades em aceder a financiamento | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Dificuldade na gestão do risco cambial | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Concorrência forte no mercado de destino | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Aspetos legais/fiscais do país de destino | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Apoios/incentivos à internacionalização insuficientes | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Imagem externa do país | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Outro | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

21. Se na pergunta 15. escolheu a opção "Outra" especifique por favor

22. 16. De que modo considera que os seguintes "Apoios/Incentivos à internacionalização" foram importantes? *

*Mark only one oval per row.*

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) | | | | | |
| Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) | | | | | |
| Associação Empresarial de Portugal (AEP) | | | | | |
| Associações Empresariais Locais/Municipais/Regionais | | | | | |
| Entidades específicas do seu setor de atividade | | | | | |
| Câmaras de Comércio | | | | | |
| Embaixadas e Consulados de Portugal | | | | | |
| Outras Entidades | | | | | |

23. Se na pergunta 16 respondeu "Outras Entidades", especifique por favor

24. 17. Indique a importância das seguintes fontes no financiamento do processo de internacionalização da sua empresa *

*Mark only one oval per row.*

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Capitais Próprios | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Financiamento Bancário | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Empréstimos de Sócios | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Apoios do Estado | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Outras | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

25. Se na pergunta 17 respondeu "Outras", indique qual/quais

_____

_____

_____

_____

_____

## Redes e Colaborações

As próximas questões detalham sobre as redes e colaborações desenvolvidas pela sua empresa no seu processo de internacionalização.
Nas suas respostas, considere tanto as redes e colaborações formais como as informais.

26. Qual a relevância dos seguintes parceiros para a efetivação da internacionalização da sua empresa? *

*Mark only one oval per row.*

| | Nada Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Extremamente Importante | Não Aplicável |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fornecedores Nacionais | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Fornecedores no país de Destino | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Clientes Nacionais | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Clientes no país de destino | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Concorrentes Nacionais | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Concorrentes no país de destino | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Consultores Nacionais | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Consultores no país de destino | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Universidades e Centros de Investigação Nacionais | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Universidades e Centros de Investigação no país de destino | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Associações Empresariais (ex. AEP) Nacionais | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Associações Empresariais no país de Destino | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Agências Governamentais (ex. AICEP) Nacionais | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Agências Governamentais no país de Destino | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

27. Qual a relevância das parcerias estabelecidas para a obtenção dos seguintes recursos? *

*Mark only one oval per row.*

| | Nada Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Extremamente Importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Conhecimento Científico e Tecnológico | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Informação sobre o Mercado | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Informação sobre Financiamento e Sistemas de Incentivo | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Informação sobre possíveis Parcerias | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Informação sobre o Quadro Político e Legal | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Informação sobre o Quadro Macroeconómico e Fiscal | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Canais de Distribuição | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Capacidade de Produção | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Aconselhamento | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Credibilização | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

Digitalização dos Negócios/Transformação Digital

28. No âmbito da estratégia de internacionalização da sua empresa, qual o grau de relevância que atribui à Digitalização dos Negócios? *

*Mark only one oval.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nada Relevante | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | Extremamente Relevante |

29. Qual o grau de relevância que atribui às seguintes soluções tecnológicas para o processo de internacionalização da sua empresa? *

*Mark only one oval per row.*

| | Nada Relevante | Pouco Relevante | Relevante | Muito Relevante | Extremamente Relevante | Não conheço o Termo | Não é aplicável ao meu negócio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Comércio Eletrónico | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Soluções de Cloud | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Big Data | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Tecnologias IoT/ Sensores | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Impressão 3D | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Tecnologia de Realidade Virtual/ Realidade Aumentada | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Robótica/ Automação | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Ferramentas de Colaboração | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Business Intelligence | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Inteligência Artificial | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

30. Relativamente ao(s) obstáculo(s) que encontrou na utilização das tecnologias referidas na pergunta anterior, avalie numa escala de 1 (nunca) a 5 (sempre) cada um dos seguintes: *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cultura da Organização | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Resistência dos Gestores | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Poucos parceiros tecnológicos | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Orçamentos inadequados | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Os colaboradores não possuem as competências necessárias | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| A Liderança está confusa sobre o que fazer | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

Identificação

31. Qual a função que desempenha na empresa?

_____

32. Qual a sua Idade?

*Mark only one oval.*

- ◯ Menos de 25
- ◯ 25-40
- ◯ 41-54
- ◯ 55-64
- ◯ 65 ou Mais

33. Qual o seu nível de Qualificações?

*Mark only one oval.*

- ◯ Ensino Básico (Até ao 9º Ano)
- ◯ Ensino Secundário (Até ao 12º Ano)
- ◯ Bacharelato ou Licenciatura
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento

34. Indique, por favor, se deseja receber um resumo com os resultados deste estudo: *

*Mark only one oval.*

- ◯ Sim
- ◯ Não

35. Como forma de agradecimento, no caso de desejar a colocação do seu Logo no site do projecto, identifique a sua empresa.

_____

_____

_____

_____

_____

36. Se deseja o resumo ou a colocação do logo, indique-nos o seu e-mail.

_____

**Informa-se que, de acordo com a aplicação do RGPD, os dados recolhidos serão anonimizados de imediato e guardados em processo especialmente previsto para o efeito.**

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

## 10.2 RESULTADOS ESTATÍSTICOS (SPSS)

**Estatísticas Descritivas**

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | Analysis N |
|---|---|---|---|
| Culturta da organização | 2,69 | 1,108 | 238 |
| Resistência dos gestores | 2,41 | 1,175 | 238 |
| Poucos parceiros tecnológicos | 2,67 | 1,103 | 238 |
| Orçamentos inadequados | 2,87 | 1,195 | 238 |
| Colaboradores sem as competências necessárias | 2,74 | 1,095 | 238 |
| Liderança confusa sobre o que fazer | 2,31 | 1,146 | 238 |

**Análise Fatorial**

Component Matrix[a]

| | Component | |
|---|---|---|
| | 1 | 2 |
| Culturta da organização | ,785 | -,349 |
| Resistência dos gestores | ,786 | -,443 |
| Poucos parceiros tecnológicos | ,786 | ,273 |

| | | |
|---|---|---|
| Orçamentos inadequados | ,669 | ,622 |
| Colaboradores sem as competências necessárias | ,748 | ,193 |
| Liderança confusa sobre o que fazer | ,754 | -,202 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

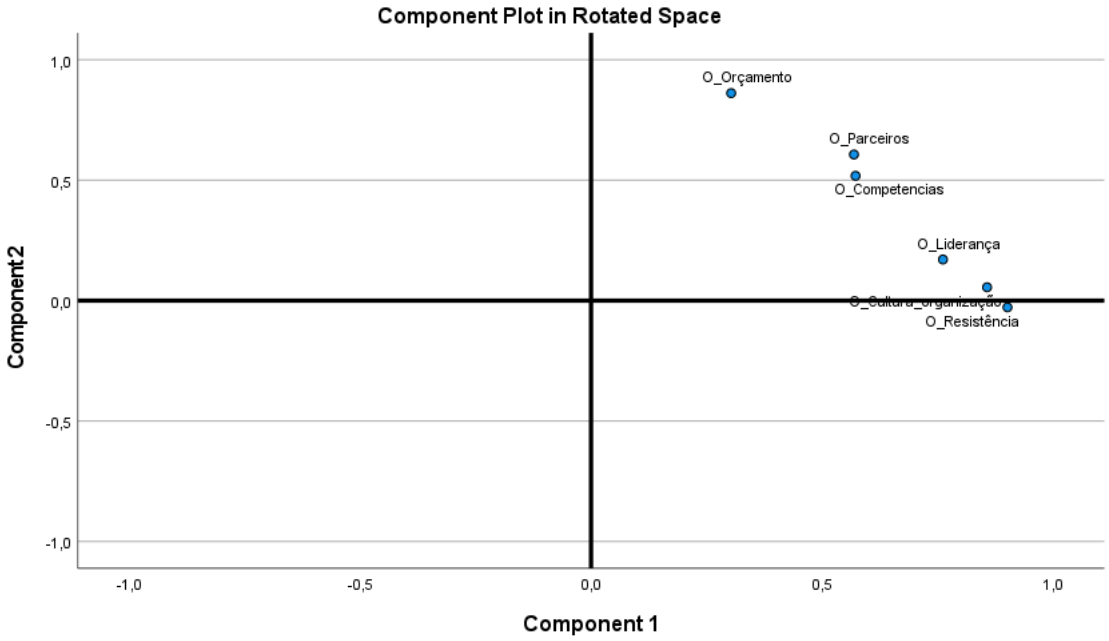
**Rotated Component Matrix[a]**

| | Component | |
|---|---|---|
| | 1 | 2 |
| Cultura da organização | ,857 | ,056 |
| Resistência dos gestores | ,902 | -,028 |
| Poucos parceiros tecnológicos | ,569 | ,607 |
| Orçamentos inadequados | ,303 | ,861 |
| Colaboradores sem as competências necessárias | ,573 | ,518 |
| Liderança confusa sobre o que fazer | ,762 | ,171 |

**Extraction Method: Principal Component Analysis.**

**Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.[a]**

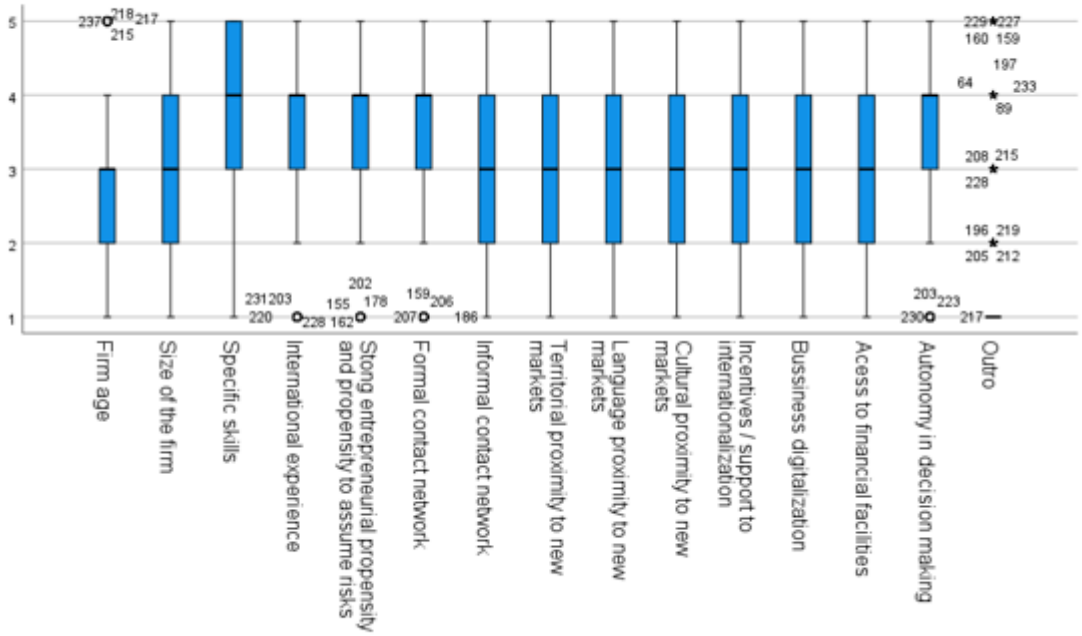
a. Rotation converged in 3 iterations.




**Mais Estatísticas Descritivas de Mais Variáveis**

| | | Language proximity to new markets | Cultural proximity to new markets | Incentives / support to internationalization | Bussiness digitalization | Acess to financial facilities | Autonomy in decision making | Outro |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 238 | 238 | 238 | 238 | 238 | 238 | 234 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Mean | | 2,91 | 2,91 | 3,05 | 2,98 | 2,86 | 3,52 | 1,48 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 1,00 |
| Mode | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| Std. Deviation | | 1,229 | 1,140 | 1,410 | 1,249 | 1,351 | 1,143 | 1,037 |
| Minimum | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maximum | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Percentiles | 25 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 |
| | 50 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 1,00 |
| | 75 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |

**Box – Plot (Caixa de Bigodes)**




**Relevância da digitalização dos negócios**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Nada importante | 6 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | Pouco importante | 15 | 6,3 | 6,3 | 8,8 |
| | Importante | 57 | 23,9 | 23,9 | 32,8 |
| | Muito importante | 85 | 35,7 | 35,7 | 68,5 |
| | Extremamente importante | 75 | 31,5 | 31,5 | 100,0 |
| | Total | 238 | 100,0 | 100,0 | |

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,834 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 564,853 |
| | df | 15 |
| | Sig. | ,000 |

**Total Variance Explained**

| | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Component | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 3,426 | 57,105 | 57,105 | 3,426 | 57,105 | 57,105 |
| 2 | ,858 | 14,299 | 71,405 | | | |
| 3 | ,522 | 8,696 | 80,101 | | | |
| 4 | ,514 | 8,571 | 88,672 | | | |
| 5 | ,383 | 6,387 | 95,058 | | | |
| 6 | ,296 | 4,942 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## 10.3 GUIÃO DE ENTREVISTA

**Guião de Entrevista**

1. Qual o ramo de atividade da empresa? (CAE)
2. Qual o ano de início de atividade da empresa e o de início da internacionalização?
3. Dimensão da empresa e mercado onde trabalha?
4. % Negócios resultante da internacionalização e quais os países estrangeiros mais importantes?
5. Os meios digitais foram importantes para a internacionalização? Como?
6. Têm uma estratégia diferenciada para os mercados estrangeiros Vs nacional?
7. A internacionalização na empresa é um caso sucesso?
8. Principais obstáculos?
9. Teve conhecimento de alguma Medida de Apoio à Internacionalização durante a Pandemia da COVID – 19? Se sim, candidatou-se ao apoio? Se não se candidatou, quais foram as razões?
10. Quais as perspetivas que tem para os negócios internacionais em relação ao futuro, por exemplo, para 2023?

Cofinanciado por:
COMPETE 2020 PORTUGAL 2020 UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

## 10.4 TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS

**Guião de Entrevista**

1. **Qual o ramo de atividade da empresa? (CAE)**

"O ramo da nossa empresa tem o CAE número 85593 que corresponde a "OUTRAS ATIVIDADES EDUCATIVAS""

2. **Qual o ano de início de atividade da empresa e o de início da internacionalização?**

"A empresa iniciou atividade a janeiro de 2020 e começou a internacionalizar no mês de dezembro de 2020"

3. **Dimensão da empresa e mercado onde trabalha?**

"Somos uma PME que trabalha no ramo educacional. O nosso principal serviço é o de preparação para os exames nacionais."

4. **% Negócios resultante da internacionalização e quais os países estrangeiros mais importantes?**

"Hoje em dia, a internacionalização corresponde a 50% da nossa faturação e desses 50%, 95 são de público brasileiro e 5% de alunos africanos que querem entrar no ensino superior em Portugal"

5. **Os meios digitais foram importantes para a internacionalização? Como?**

"São a essência do negócio, não haveria a possibilidade de trabalhar no estrangeiro se não fossem os meios digitais. Conseguimos estabelecer parcerias com empresas, fazer lives, ter uma plataforma de divulgação de conteúdos."

6. **Têm uma estratégia diferenciada para os mercados estrangeiros Vs nacional?**

"A estratégia é a mesma, mas tentamos que haja uma adaptação da linguagem para os clientes para compreensão do português. Os conteúdos são em português de Portugal porque os alunos vão fazer os exames em Portugal, mas durante o processo há uma preocupação de mostrar quais são as diferenças."

7. **A internacionalização na empresa é um caso sucesso?**

"Sim, não só pela representatividade ao nível da faturação como também pelo reconhecimento dos alunos que apreciam o nosso esforço na adaptação dos conteúdos programáticos e no acompanhamento 24 horas por dia, 7 dias por semana e ainda os cursos de aprofundamento de conteúdo, algo que motiva os alunos de forma contínua."

8. **Principais obstáculos?**

"O maior obstáculo prende-se com a questão do pagamento para os alunos internacionais principalmente por razões de diferenças de mercado. Clientes brasileiros estão habituados a pagar no cartão de crédito, de forma parcelada e sem cobrança de juros e em Portugal o pagamento

parcelado não é permitido. O cambio também atrapalha e a diferença dos valores da moeda fazem com que se perca alguns clientes por conta destes fatores."

9. **Teve conhecimento de alguma Medida de Apoio à Internacionalização durante a Pandemia da COVID – 19? Se sim, candidatou-se ao apoio? Se não se candidatou, quais foram as razões?**

"Não tive acesso a essa informação na época do COVID. Mas de maneira geral, os apoios em Portugal são difíceis de aderir muito por conta das exigências burocráticas elevadas, muito difícil de cumprir. Todo o processo é longo e muitas vezes obriga a contratação de consultoria para levar o processo a cabo, para preencher todos os passos e perceber todos os documentos. Consultoria encarece o processo e o cenário é sempre incerto porque nunca se tem certeza se vamos receber o apoio ou não. Não vale o risco."

10. **Quais as perspetivas que tem para os negócios internacionais em relação ao futuro, por exemplo, para 2023?**

"Para 23/24 a nossa perspetiva é de aumentar muito o investimento em marketing digital para captação de novos alunos. Até aqui a captação era feita essencialmente através de parceiros como consultores e empresas que fazem processos de candidatura dos alunos à universidade, mas este ano vamos criar a nossa própria estratégia de captação. Queremos não depender tantos das empresas parceiras e ter a nossa própria captação através de marketing de influência em Portugal e no Brasil e participações em feiras e fóruns locais para promover o nosso serviço."

Cofinanciado por:
COMPETE 2020 PORTUGAL 2020 UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

**Guião de Entrevista**

1. **Qual o ramo de atividade da empresa? (CAE)**

"Somos do Setor de IT, trabalhamos essencialmente com consultoria."

2. **Qual o ano de início de atividade da empresa e o de início da internacionalização?**

"Somos uma empresa com mais de 29 anos de existência. Quanto à procura no mercado internacional, não sei precisar o ano, mas já tem algum tempo."

3. **Dimensão da empresa e mercado onde trabalha?**

"Hoje em dia, contamos com mais de 500 consultores e estamos num mercado que tem tido um forte impacto em todo o mundo, as tecnologias de informação. A Olisipo trabalha não só com empresas de desenvolvimento de software, como instituições bancárias e telecomunicações."

4. **% Negócios resultante da internacionalização e quais os países estrangeiros mais importantes?**

"Não tenho conhecimento da % ao certo de negócio a nível internacional, mas temos um grande foco a nível europeu."

5. **Os meios digitais foram importantes para a internacionalização? Como?**

"Os meios digitais de uma forma geral vieram normalizar a internacionalização. Diria que o grande impacto dos meios digitais se deu no início do COVID-19, onde o contacto a nível internacional começou a ser cada vez mais frequente via web. Nesse momento, negócios passaram a ser celebrados online e muitas intervenções necessárias também."

6. **Têm uma estratégia diferenciada para os mercados estrangeiros Vs nacional?**

"Há uma estratégia diferenciada sim, no entanto fica fora de minha responsabilidade. Do que posso afirmar, há elementos da nossa equipa dedicada a cada processo, tendo em consideração os diferentes fatores."

7. **A internacionalização na empresa é um caso sucesso?**

"Tem gerado um impacto positivo, cada vez mais."

8. **Principais obstáculos?**

"São vários, mas o mais importante talvez seja a falta de conhecimento que existe do exterior sobre o valor do mercado português."

9. **Teve conhecimento de alguma Medida de Apoio à Internacionalização durante a Pandemia da COVID – 19? Se sim, candidatou-se ao apoio? Se não se candidatou, quais foram as razões?**

"Não tivemos conhecimento na empresa de qualquer medida do género."

10. **Quais as perspetivas que tem para os negócios internacionais em relação ao futuro, por exemplo, para 2023?**

"Num futuro próximo, prevê-se que traga um valor acrescentado ainda maior para a nossa organização, de modo geral e principalmente na conquista de novos mercados."

Cofinanciado por:
COMPETE 2020 PORTUGAL 2020 UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

**Guião de Entrevista**

1. **Qual o ramo de atividade da empresa? (CAE)**

"A nossa área é a do Comércio e Indústria Audiovisual."

2. **Qual o ano de início de atividade da empresa e o de início da internacionalização?**

"A empresa foi criada em 2000 e passou a ser internacional

3. **Dimensão da empresa e mercado onde trabalha?**

"Fazemos parte das PME's portuguesas, a grande parte do tecido empresarial em Portugal. Temos vindo a crescer em Portugal e um pouco por todo o mundo dentro da nossa área."

4. **% Negócios resultante da internacionalização e quais os países estrangeiros mais importantes?**

"A empresa conta com clientes em todo o mundo, o que faz com que hoje em dia, por exemplo, tenhamos a necessidade de comunicar em várias línguas. A internacionalização já tem uma percentagem significativa da nossa faturação e tende a crescer nos próximos anos."

5. **Os meios digitais foram importantes para a internacionalização? Como?**

"Os meios digitais são muito importantes por exemplo, para tornar possível comunicar nas línguas que referi há pouco."

6. **Têm uma estratégia diferenciada para os mercados estrangeiros Vs nacional?**

"A estratégia vai variando, de acordo com o tipo de cliente e com os produtos que cada empresa nos pede. Cada cliente é diferente e procuramos tornar cada um dos nossos clientes únicos."

7. **A internacionalização na empresa é um caso sucesso?**

"Podemos dizer que sim, permitiu-nos dar um grande salto."

8. **Principais obstáculos?**

"O maior obstáculo será provavelmente a questão de ter uma organização para comunicar e promover os nossos produtos de forma regular. Fazemos um caminho diário, mas há desafios que surgem diariamente e por vezes, torna-se complicado dar resposta a tudo."

9. **Teve conhecimento de alguma Medida de Apoio à Internacionalização durante a Pandemia da COVID – 19? Se sim, candidatou-se ao apoio? Se não se candidatou, quais foram as razões?**

"Não tivemos nenhum apoio nesse contexto. Acabamos por dar prioridade a outros apoios dos quais tivemos conhecimento e foram questões complicadas de resolver, mesmo com o mundo parado quase na totalidade. Para além disso, os negócios internacionais no nosso caso não pararam a 100% na pandemia e fizeram com que produzíssemos outros produtos."

10. **Quais as perspetivas que tem para os negócios internacionais em relação ao futuro, por exemplo, para 2023?**

"Em 2023 queremos continuar a crescer e procurar vender para novos países, procurar explorar ainda mais mercados e conseguir estabelecer mais parcerias um pouco pelo mundo fora."

Cofinanciado por:

COMPETE 2020 PORTUGAL 2020 UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541
4200-072 Porto
Portugal

+351 225 572 000
+351 969 773 967

upt@upt.pt
**www.upt.pt**

IMP.GE.212.2