

# **Estratégias de internacionalização e digitalização em empresas altamente tecnológicas: múltiplos estudos de caso**

Dissertação para obtenção de Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Marco Ivo de Oliveira Figueiredo (M10750)

Orientador:  
Professor Dr. João José de Matos Ferreira

junho de 2022

**Folha em branco**

# Dedicatória

Aos amores da minha vida, à minha família e amigos que sempre me apoiaram  
mesmo nos momentos mais difíceis.

*“We’ve always defined ourselves by the ability to overcome the impossible”*  
Interstellar.

**Folha em branco**

# Agradecimentos

A trajetória que me orientou a este objetivo foi sinuosa e extensa, no decurso deste período os estímulos e contribuições multiplicaram-se, culminado nesta difícil investigação.

Quero agradecer em especial ao meu orientador, Prof. Dr. João Ferreira, pelo incansável trabalho efetuado, apoio incondicional, confiança, recomendações e sugestões propostas, pois não poderia ter pedido melhor.

Deixo também o meu agradecimento às empresas constantes desta investigação pela colaboração e apoio.

Às pessoas mais importantes da minha vida, à minha filha, à minha esposa, ao meu irmão, à minha mãe, à minha avó e ao meu pai (pois onde quer que estejas, sei que continuas a olhar por mim). Em particular, à minha pequenina Maria Leonor, fonte de inspiração, empenho e motivação e à minha esposa por terem sido fontes de suporte nestes momentos difíceis.

Um muito obrigado.

**Folha em branco**

# Resumo

A literatura sobre a internacionalização assume a importância do fenômeno, inexistindo consenso sobre as estratégias para o seu sucesso. O estudo da temática da internacionalização através de meios digitais encontra-se pouco investigada, considerando o célere desenvolvimento que se perspectiva para a digitalização, que modifica a forma como as empresas criam e entregam valor.

A nossa investigação apresenta como objetivo a análise da relação entre as estratégias de internacionalização e a transformação digital, investigando se a internacionalização surge com a criação da empresa e se estas são originariamente digitais. Esta investigação de base qualitativa, recorre a cinco estudos de caso e a entrevistas semiestruturadas, aos diretores/gestores de empresas altamente tecnológicas, para demonstrar as implicações que a internacionalização e a digitalização revelam nas estratégias destas empresas.

A nossa investigação revelou contributos para a literatura, fornecendo uma ampla compreensão sobre o comportamento na internacionalização das empresas altamente tecnológicas. As nossas conclusões demonstraram que as motivações para a internacionalização, a escolha dos mercados e as estratégias adotadas não são uniformes entre empresas. Maioritariamente, a estratégia de internacionalização sustenta-se no acompanhamento de clientes para diferentes mercados, internacionalizando-se nesses países, promovendo a obtenção de novos clientes e divulgando a sua marca. O nosso estudo evidencia que as empresas altamente tecnológicas recorrem à internacionalização com o intuito de crescimento, perspectivando a internacionalização como indispensável e essencial, uma vez que a dimensão do mercado doméstico se revela insuficiente para satisfazer a expansão desta tipologia empresarial. Neste sentido, concluímos que as empresas altamente tecnológicas quando decidem integrar um determinado mercado, avaliam, de forma estratégica, os seus concorrentes e as metodologias laborais do mercado, procurando a diferenciação para potenciar vantagem competitiva.

Desenvolvemos elementos para uma futura investigação sobre a internacionalização digital, promovendo novas linhas para a análise dos desafios que as empresas enfrentam com a internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Digitalização; Empresas altamente tecnológicas; Estratégia, Inovação.

**Folha em branco**

# **Abstract**

The literature on internationalization assumes the importance of this phenomenon, although there's no consensus on the strategies for its success. The investigation under the topic of internationalization through digital means is scarcely researched, considering the fast development that's foreseen for digitalization, which changes the way that companies create and deliver value.

Our research analyzes the relationship between internationalization strategies and digital transformation, investigating whether internationalization arises with the creation of the company and if these companies are originally digital. This qualitative research uses five case studies and semi-structured interviews with directors/managers of highly technological companies to show the implications that internationalization and digitalization reveal on the strategies of these companies. We contribute to the literature by providing a wide understanding of the internationalization behavior of highly technological firms. Our findings showed that the motivations for internationalization, the choice of the markets and the strategies adopted are not uniform across firms. Mostly, the internationalization strategy is based on following customers to different markets, internationalizing in those countries, acquiring new customers, and promoting their brand. Our study shows that highly technological companies resort to internationalization for growth, viewing it as indispensable and essential, since the size of the domestic market is insufficient to meet the expansion of this type of business. Hence, we conclude that when highly technological companies decide to integrate a given market, they strategically evaluate their competitors and the market's working methodologies, seeking differentiation to enhance competitive advantage.

We provide new elements for future research on digital internationalization, promoting new lines to the analysis of the challenges that companies face with internationalization.

## **Keywords**

Internationalization; Digitalization; Highly technological firms; Strategy, Innovation.

**Folha em branco**

# Índice

1. Introdução	2
2. Revisão da literatura	6
2.1. Estratégias e teorias da internacionalização	6
2.1.1. Modelo de Uppsala	8
2.1.2. Resource-based view	10
2.1.3. Teoria das redes	11
2.1.4. Teoria do empreendedorismo internacional	12
2.1.5. Born Globals	13
2.2. Estratégias de digitalização e de transformação digital	17
2.3. Empresas altamente tecnológicas	23
3. Metodologia	32
3.1. Recolha de dados	33
3.2. Análise de dados	35
4. Resultados e discussão	37
4.1. Internacionalização	37
4.1.1. Estratégia de internacionalização	37
4.1.2. Redes	40
4.1.3. Born Global	43
4.2. Digitalização	45
4.2.1. Tecnologias digitais	45
4.2.2. Born Digital	47
4.3. Orientação estratégica	51
4.3.1. Inovação	52
4.3.2. Fontes de criação de valor	53
4.3.3. Recursos	55
4.4. Implicações	59
5. Conclusões, limitações e investigação futura	62
6. Bibliografia	66
Anexos	73

**Folha em branco**

# Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura de dados: visão geral

36

**Folha em branco**

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Recolha de dados sumarização empresarial e entrevistados	76
Tabela 2 - Respostas ilustrativas das entrevistas	78

**Folha em branco**

# Lista de Acrónimos

INV	International New Ventures
PME	Pequenas e Médias Empresas
RBV	Resource-Based View
KBV	Knowledge-Based View
CAGE	Culture, Administrative, Geographical, and Economic
LLL	Linkage, Leverage, Learning
CPP	Conservative, Predictable and Pacemaker
7P	Potential, Path, Process, Pace, Pattern, Problems and Performance
I&D	Investigação e Desenvolvimento

**Folha em branco**



# 1. Introdução

Os mercados não revelam, atualmente, a mesma densidade que outrora apresentavam. Na verdade, os mercados modificaram-se substancialmente, sendo uma realidade volúvel e em permanente evolução (Paul & Benito, 2018; Martins *et al.*, 2021). Estas transformações exigem mudanças nas empresas, quer ao nível estratégico, quer ao nível de crescimento e de inovação. Os progressos tecnológicos, as comunicações e os transportes têm um impacto significativo nas empresas e na sua forma de operar o mercado. Andersson *et al.* (2016) evidenciam que a partir de meados dos anos 50, testemunharam-se mudanças significativas e inovações tecnológicas que impulsionaram os mercados e a evolução empresarial a nível internacional.

A internacionalização das empresas surge como um processo que se revela determinante para o acompanhamento da mutabilidade dos mercados. Neste sentido, Sapienza *et al.* (2006) asseveram que a internacionalização é o mais profundo fenómeno empresarial, não existindo consensos sobre as estratégias necessárias para o sucesso da internacionalização (Paul, 2020). Mintzberg & Westley (1992) e Porter (2001) salientam que os mercados de transações globais para além de lançarem novos desafios às empresas, apresentam também novas oportunidades. As empresas possuem diferentes motores de internacionalização, formas de entrada e focam-se em diferentes mercados estrangeiros (Taylor *et al.*, 2021).

No entender de Steinhäuser *et al.* (2021), a investigação sobre a internacionalização das empresas é um assunto que tem despoletado um interesse crescente, e por conseguinte, a investigação neste campo encontra-se fragmentada (Paul *et al.*, 2017), atendendo à existência de múltiplos campos de estudo, desde o empreendedorismo internacional, aos modos de entrada, às estratégias ou recursos utilizados para internacionalizar e modelos de internacionalização (Dabić *et al.*, 2020).

Apesar da diversidade de temas encontrados sobre a temática da internacionalização, é salientada a atual predominância relacionada com a organização e com o fenómeno da globalização, bem como a inovação inerente a este processo (Bahl *et al.*, 2021), no domínio da digitalização (Bergamaschi *et al.*, 2020). Para Piaskowska *et al.* (2021), a digitalização permite que as empresas melhorem a eficiência dos seus processos ou substituam tarefas manuais e de capital humano intensivo por alternativas digitais.

A digitalização enfatiza-se num processo de captura, processamento e organização de conhecimentos, tornando-os acessíveis e fiáveis, nomeadamente, a perceção do cliente, eficiência operacional, análise de clientes e aprendizagem organizacional (Tuomisalo &

Leppaaho, 2019). Como tal, a digitalização permite abordagens digitais para o acesso, organização, armazenamento e utilização de produtos e serviços (Singh *et al.*, 2017).

A temática da internacionalização através de meios digitais encontra-se ainda pouco investigada (Castaldi *et al.*, 2019; Chen *et al.*, 2019; Hervé *et al.*, 2020; Steinhäuser *et al.*, 2021; Taylor *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2021; Teruel *et al.*, 2021), considerando o célere desenvolvimento que se perspetiva para a digitalização. A digitalização responderá às necessidades e comportamentos das empresas, sendo uma consequência de linhas evolutivas, quer em termos de localização e fornecimento ou mesmo de modelos empresariais sustentáveis (Bergamaschi *et al.*, 2020).

Segundo Monaghan *et al.* (2020), a temática da internacionalização através de meios digitais assenta na necessidade crescente de identificação dos principais desafios das empresas quando entram em mercados internacionais. Esta pode contribuir para a sobrevivência das empresas, particularmente em períodos de incerteza, como o provocado pela recente crise epidemiológica covid-19 (Martins *et al.*, 2021) e pelo atual conflito no leste da Europa. O processo de digitalização está a tornar-se uma condição essencial para a competitividade empresarial no âmbito internacional, requerendo mais estudos (Bergamaschi *et al.*, 2020), de forma a captarem a sua natureza multinível e proporcionarem uma maior compreensão do processo de internacionalização da empresa (Niittymies & Pajunen, 2020).

Com efeito, com o incremento da conexão entre países, a rapidez na concretização de transações comerciais e as novas tecnologias parece-nos que a internacionalização é o recurso mais benéfico para que as empresas continuem o seu processo de crescimento e de criação de valor (Teruel *et al.*, 2021; Kindermann *et al.*, 2021). Na verdade, a prevalência crescente da tecnologia digital modifica a forma como as empresas criam valor (Bergamaschi *et al.*, 2020). Considera-se, ainda, que esta temática necessita de uma investigação mais aprofundada, atendendo às rápidas e contínuas mudanças tecnológicas, à variedade de produtos e às contínuas mudanças nas expectativas e preferências dos clientes (Vrontis & Christofi, 2021). Os clientes futuros serão, provavelmente, nativos digitais, conduzindo à necessidade de, por um lado, produzir maior conteúdo digital e por outro, aumentar as interações (Hughes *et al.*, 2021; Castaldi *et al.*, 2019). Por conseguinte, as empresas que sejam pioneiras na adoção de tecnologias digitais, elevarão o potencial para liderar o desenvolvimento de novas competências, com base nas interações das redes sociais e uma compreensão mais profunda do cliente (Syam & Sharma, 2018).

Desta forma, o nosso estudo tem como objetivo analisar a relação entre as estratégias de internacionalização e a transformação digital, averiguando-se se a internacionalização surge com a criação da empresa e se estas são originariamente digitais. Para isso, relaciona-se a compreensão das vantagens competitivas (Porter, 2001)

organizacionais intrínsecas à internacionalização digital e análise dos fundamentos da opção empresarial pela internacionalização digital (Monaghan *et al.*, 2020).

Em particular, neste estudo propõe-se uma pesquisa com propósito de analisar a relação entre as estratégias de internacionalização com a transformação digital, numa tentativa de averiguar se as empresas se fundaram no próprio mercado globalizado, as empresas denominadas *Born Global* (Taylor *et al.*, 2021) ou se são originariamente digitais, designadas de *Born Digital*, empresas que operam no espaço digital global, e a sua conexão com os mercados mundiais pode ser quase instantânea (Monaghan *et al.*, 2020).

Para tanto, proceder-se-á a uma análise qualitativa de cinco empresas altamente tecnológicas, através de estudos de caso com recurso a entrevistas semiestruturadas (Yin, 2017), aos diretores/gestores das empresas, numa tentativa de evidenciar as implicações que a internacionalização e a digitalização revelam nas estratégias das suas empresas.

A nossa investigação revelou algumas evidências que contribuem para a literatura existente, fornecendo uma ampla compreensão sobre o comportamento na internacionalização das empresas altamente tecnológicas focando-se a internacionalização empresarial através do nascimento global “*Born Global*” (Taylor *et al.*, 2021) e, de forma idêntica, a internacionalização através do nascimento digital “*Born digital*” (Monaghan *et al.*, 2020).

Em primeiro lugar, o nosso estudo evidencia que as estratégias adotadas para a internacionalização das empresas altamente tecnológicas, surgem da agregação de diferentes modelos teóricos, designadamente, *Born Global*, *Born Digital*, a teoria das redes, *Resource-Based View* (RVB) e a *International New Ventures* (INV). Neste âmbito, a internacionalização destas empresas não espelha, exclusivamente, um modelo teórico, pois torna-se insuficiente para explicar a amplitude da internacionalização, sendo necessário a agregação de diferentes teorias, para melhor compreender este fenómeno.

Em segundo lugar, concluímos que as empresas que possuem tecnologias digitais/digitalização atingem uma internacionalização mais célere, evitando os processos de deslocalização, típicos da internacionalização por etapas com referidos pelo modelo de Uppsala. Corroboramos que a digitalização impulsiona a internacionalização, despoletando a abertura para novos mercados e promovendo a sua entrada de uma forma simples, económica e acessível. A digitalização, passou a ser uma condição essencial para a competitividade empresarial a nível global.

Em terceiro, o uso das tecnologias digitais/digitalização promove um envolvimento alargado (clientes, fornecedores, parceiros), fomentando uma maior interação entre clientes e empresa, fornecedores e empresa e parceiros e empresa que, por sua vez, aumenta o desempenho organizacional. A acessibilidade e célere interação que as

tecnologias promovem, fomentam a comunicação e troca de informação, incrementando a confiança entre as empresas, clientes, fornecedores e parceiros, como fontes de informação e atores cruciais no desenvolvimento da inovação e promotores de um desempenho superior.

Em quarto lugar, foi também possível depreender que a motivação e determinação manifestadas pelos empresários, no sentido de que a sua empresa opere em novos mercados internacionais é, claramente, um impulsor da internacionalização. A visão empreendedora do empresário, perspectivada para a essencialidade da internacionalização é, também, um dos principais e determinantes fatores para a sua concretização.

Por último, concluímos ainda que uma estratégia digital deve ser conciliada com a estratégia global da empresa, embora deva ser desenvolvida, de forma particular, enquanto estratégia especial. Neste sentido, a estratégia de negócios digitais deverá ser mais ampla, proeminente, integrada, abrangente e sustentada, em comparação às demais estratégias. As empresas compreendem as necessidades de evolução digital, adaptando-se a novos potenciais clientes e às tendências dos mercados globais. Esta composição inovadora poderá ser alcançada através do desenvolvimento da ambidesteridade organizacional.

Esta investigação encontra-se estruturada em seis secções. Após a presente introdução, segue-se uma revisão da literatura, onde definimos, os principais conceitos e abordagens em estudo. Na terceira secção, desenhamos a metodologia utilizada, a forma de recolha e a análise dos dados. Na quarta secção, evidenciamos os principais resultados obtidos, discutindo-os à luz da literatura existente e implicações para a teoria e prática. Na quinta secção, apresentamos as nossas conclusões e limitações do presente estudo evidenciando possíveis linhas de investigação futura e na última secção apresentamos bibliografia.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Estratégias e teorias de internacionalização

*“The internationalization of SMEs is a subject that has been of increasing interest to scholars in the last few years. Although this subject has evolved based on several different theoretical models, research in this field is still fragmented” (Steinhäuser et al. 2021, p.5).*

O crescimento global e as dinâmicas comerciais permitiram o nascimento de novas oportunidades para empresas, a nível internacional (Martineau & Pastoriza, 2016; Witt, 2019). O ímpeto do processo de globalização trouxe novos desafios e oportunidades para as empresas que conseqüentemente, produziu repercussões no aumento da investigação (Paul & Mas, 2020). Com esta dinâmica, as transações comerciais internacionais aumentaram exponencialmente, permitindo às empresas um repensar das suas estratégias globais (Hänle *et al.* 2021).

A análise da internacionalização das empresas tem obtido relevância no panorama mundial, demonstrando a capacidade das empresas em beneficiar das novas oportunidades criadas pela globalização (Martins *et al.*, 2021). A internacionalização das empresas surge como de uma carência crescente das empresas, por razões de competitividade ou procura limitada, nos mercados domésticos, entre outras (Paul & Sánchez-Morcilio, 2019). A internacionalização supre estas carências, evidenciando oportunidades de crescimento e exploração de novos mercados (Moreira *et al.*, 2019), oferecendo uma base para a vantagem competitiva internacional (Christofi *et al.*, 2021), opção estratégica para a sustentabilidade e competitividade económica (Paul *et al.*, 2017; Martins *et al.*, 2021).

Embora os estudos sobre a internacionalização se focalizem, principalmente, nas grandes empresas (Steinhäuser *et al.*, 2021), a literatura mais recente tem-se concentrado nos processos de internacionalização das pequenas e médias empresas (Vrontis & Christofi, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Martins *et al.*, 2021), produzindo uma nova visão da internacionalização, considerando que essas empresas também possuem capacidade de competir internacionalmente, partilhando assim, o mesmo espaço competitivo (Steinhäuser *et al.*, 2021). Para Dabić *et al.* (2020), a competição nos mercados internacionais era tradicionalmente o reino das grandes empresas e as empresas pequenas permaneciam locais ou regionais. Com os recentes desenvolvimentos dos mercados, este fenómeno tornou-se irreal, pois, o mundo empresarial é mais competitivo e globalizado.

As recentes investigações focam-se, assim, na análise do modo como as pequenas e médias empresas (PME) e PME familiares (Mondal *et al.*, 2022) partilham as oportunidades incorporadas nos mercados internacionais (Moreira *et al.*, 2019; Dabić *et al.*, 2020; Lee *et al.*, 2021), sendo certo que a maioria dos procedimentos de internacionalização são conduzidos por essas empresas (Zahoor *et al.*, 2020).

A internacionalização das empresas pode ser examinada através de perspectivas diferentes (Zahoor *et al.*, 2020), sendo que as teorias e modelos que investigam o processo de internacionalização são cruciais para a sua avaliação. Porém, tais modelos e teorias não abrangem globalmente a riqueza da realidade. Neste sentido, Dabić *et al.* (2020) identificam seis teorias-chave: modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), “Born Global” (Taylor *et al.* 2021), teoria das redes, teoria dos custos de transação, teoria empreendedora, e visão baseada nos recursos (RBV – Resource-based View).

Na verdade, todas estas teorias, à exceção da teoria empreendedora, consideram que a globalização é gradual e incremental, um processo para ganhar experiência, acumular recursos e desenvolver as capacidades necessárias para operações globais (Dabić *et al.*, 2020). Hänle *et al.* (2021) salientam que a teoria das redes, a RBV, a teoria institucional, o empreendedorismo internacional e a teoria da aprendizagem organizacional são as cinco teorias mais utilizadas, e em particular, as três primeiras enquadram-se na teoria de investigação tradicional em negócios internacionais e estratégia empresarial.

A investigação de Lee *et al.* (2021) analisa as teorias mais amplamente utilizadas nos estudos sobre a internacionalização, como: i) a teoria institucional, que permite compreender os cenários institucionais do país de origem e do país de acolhimento, ii) teoria da agência, empregue para examinar várias dimensões de internacionalização (Aguilera *et al.*, 2020), iii) a teoria da aprendizagem organizacional (Tuomisalo & Leppaaho, 2019), que enfatiza a adaptação das empresas ao seu ambiente através da aprendizagem e das experiências, e iv) a RBV centrada na estratégia de recursos (Barney, 1991; Martineau & Pastoriza, 2016; Lee *et al.*, 2021), cuja conceptualização se baseia em recursos como feixes únicos de acumulados de stocks de recursos tangíveis e intangíveis. Em regra, estes recursos, são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991), capazes de gerar vantagens competitivas sustentadas (Hörisch *et al.*, 2015; Antunes & Pinheiro, 2020).

Por seu turno, Vrontis & Christofi, (2021) verificam a predominância da teoria das redes, a teoria baseada no conhecimento (Knowledge-based view - KBV) juntamente com a teoria RBV sendo estas as teorias mais utilizadas na investigação sobre a internacionalização. No entanto, estes autores, verificam que 33% das investigações, utilizam várias teorias para fundamentar a sua análise, tornando-se evidente a falta de

uma forte teoria subjacente, pois a grande maioria da investigação, utiliza várias perspectivas teóricas para desenvolver estudos conceptuais e empíricos robustos.

Na sua investigação, Hänle *et al.* (2021) corroboram a existência de três combinações teóricas mais relevantes, efetuando uma hierarquia de combinações. Estes autores verificam que, a mais proeminente surge da interseção entre a teoria das redes e a RBV, a segunda combinação teórica mais usada, aglomera a teoria institucional e a RBV e a terceira combinação fundamenta-se entre a perspectiva do empreendedorismo internacional e a teoria das redes para investigar diferentes estratégias e desempenhos empresariais.

Assim, no processo de internacionalização podem ocorrer múltiplas lentes teóricas, como o modelo Uppsala e a sua internacionalização gradual (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), o modelo das “Born Globals”, em que as empresas iniciam a sua atividade e rapidamente se internacionalizam (Knight & Cavusgil, 1996; Taylor *et al.*, 2021), o modelo *Culture, Administrative, Geographical, and Economic* (CAGE) que explora as vertentes culturais, administrativas, geográficas e económicas do processo de internacionalização (Ghemawat, 2001, 2003), o modelo *Linkage, Leverage, Learning* (LLL), que se centra em elementos determinantes para a internacionalização, a aprendizagem, laços de ligação e o lucro (Mathews, 2006), ou o modelo *Conservative, Predictable and Pacemaker* (CPP), cujo foco se centraliza no facto de um procedimento ser conservador, previsível e gradual (Paul & Sánchez-Morcilio, 2019). Refira-se, ainda, a este respeito, a recente proposta da estrutura *Potential, Path, Process, Pace, Pattern, Problems and Performance* (7P), por referência ao mercado latino-americano, elaborada para a análise da internacionalização (Paul & Mas, 2020).

Atentemos, pois, às principais teorias relacionadas com a internacionalização, designadamente, naquelas que se relevam pertinentes para a contextualização do presente estudo: o modelo de Uppsala de internacionalização, a RBV, teoria das redes, a teoria do empreendedorismo internacional e as Born Globals.

### **2.1.1. Modelo de Uppsala**

Este modelo explica a sua tipologia centrada nas empresas que entram em países culturalmente semelhantes e que utilizam as exportações como primeiro modo de entrada, estabelecendo padrões lentos e incrementais, como o modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson).

No mesmo sentido, Niittymies & Pajunen (2020) salientam que o modelo mais influente na investigação da internacionalização é o modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e as suas versões revistas (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2017). O

modelo inicial apoia-se em dois pontos centrais da internacionalização, o compromisso crescente e a diminuição da distância psíquica na localização. O pressuposto central encontra-se na premissa de que com o aumento do conhecimento da empresa, diminuem as percepções da distância psíquica e da incerteza (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Como resultado, as decisões relativas ao modo de entrada ou escolha de localização começam a aparecer como opções cruciais (Niittymies & Pajunen, 2020).

O Modelo de Uppsala é um dos modelos mais desenvolvidos e determinante no que concerne ao estudo empresarial, explicando as características mais proeminentes do processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977). A estratégia empresarial deve processar-se gradualmente através de decisões incrementais, na medida e proporção da sua aprendizagem e conhecimento adquiridos através das suas experiências.

O modelo original de Uppsala, determina que as empresas internacionalizam as suas operações ao longo de várias etapas, iniciando em mercados que apresentam menor distância psíquica e com o aumento do seu conhecimento, alcançam um maior compromisso e lugares mais distantes cultural e geograficamente - a chamada cadeia de estabelecimentos e postulados de distância (Kraus *et al.*, 2015). Assim, a exposição aos mercados internacionais permite às empresas construir conhecimentos sobre os mercados estrangeiros em que atua, adquirindo e desenvolvendo novos conhecimentos objetivos (adquiridos facilmente dos mercados nacionais) e o dos conhecimentos experimentais (adquirido através do envolvimento em operações) dos mercados internacionais são ambos pré-requisitos para operações internacionais (Zahoor *et al.*, 2020).

No modelo revisto, Johanson & Vahlne (2009) realizaram algumas mudanças estruturais, focalizando-se especificamente nas redes e relacionamentos, enquanto motores da internacionalização, a última adição ao modelo é a inclusão da ontologia do processo cognitivo (Vahlne & Johanson, 2017). Niittymies & Pajunen (2020) justificam esta revisão do modelo de Uppsala em relação ao empreendedorismo internacional, sendo a tomada de decisão baseada em conhecimentos especializados para equilibrar a tensão entre restrições, compromissos e os recursos disponíveis em empreendimentos internacionais.

No nosso entender, e seguindo a linha de investigação de Paul & Rosado-Serrano, (2019), o modelo Uppsala, encontra restrições e ambiguidades, pois não explica o conceito de internacionalização acelerada. Estes autores constataam que empresas pertencentes às teorias *Born Global, new ventures* internacionais e empreendedorismo internacional, são um fenómeno predominante e que continua a evoluir, sendo que o seu crescimento é facilitado pelos avanços nas telecomunicações, transportes e tecnologia (Petricevic & Teece, 2019).

### **2.1.2. Resource-Based View (RBV)**

Outra teoria largamente investigada é a RBV, podendo ser definida da seguinte forma “*By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm*” (Wernerfelt, 1984: 172).

Esta teoria fundamentalmente investigada por Barney (1991), é a segunda teoria com maior fundamentação do procedimento de internacionalização (Zahoor *et al.*, 2020). Num contexto de internacionalização, os recursos e capacidades internas das empresas, como seja, empresários, recursos tecnológicos e recursos financeiros, simplificam a colaboração internacional, aumentando a performance empresarial (Catanzaro *et al.*, 2018).

Segundo Hamdoun (2020) a RBV baseia-se na análise interna e complementa a valiosa abordagem estratégica de Porter (1980), tendo como objetivo compreender o crescimento e diversificação das empresas. Singh *et al.* (2020) salientam que quando os recursos críticos são raros, inimitáveis e insubstituíveis por recursos alternativos, a organização consegue um desempenho superior e mais duradouro (Umrani *et al.*, 2022) e uma vantagem competitiva contínua a partir desses recursos. No mesmo sentido, Umrani *et al.* (2022) afirmam que a evolução do desempenho empresarial só é possível quando os gestores aperfeiçoam as organizações internamente. Por conseguinte, a base teórica da RBV afirma que os recursos desenvolvem o desempenho da empresa.

Em contraposição com o referido, Li *et al.* (2022) referem que os recursos que originam valor, residem dentro da empresa, embora também estejam disponíveis a partir do exterior. Nesta ótica, o desempenho da empresa baseia-se em fatores internos e externos (Hou *et al.*, 2022), verificando-se uma ambidestria empresarial (Li *et al.*, 2022; Bhandari *et al.*, 2022; Hughes *et al.*, 2021), fulcral ao aumento da eficiência dos processos, desenvolvimento da gestão das operações e a criação de valor com o intuito de obtenção de legitimidade, responsabilidade, fiabilidade e sustentabilidade a curto prazo, procurando novas oportunidades e produtos de viabilidade a médio e longo prazo (Hughes *et al.*, 2021).

Bhandari *et al.* (2022) definem que os recursos das empresas são bens, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresariais, informação, conhecimento, entre outros, convocados a desenvolver a eficiência e a eficácia. Não obstante, e recorrendo a Barney (1991) argumenta-se que nem todo o capital humano e organizacional são recursos relevantes. No entanto, a prossecução estratégica de uma vantagem competitiva sustentada, assenta na criação de valor único onde a imitação é impossível (Barney, 1991; Bhandari *et al.*, 2022).

Em suma, Moreira *et al.* (2019) apuraram que a RBV se centra, maioritariamente, nos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, influenciando a sua expansão no mercado internacional. Segundo Steinhäuser *et al.* (2021), a RBV sustenta a internacionalização, através da análise dos recursos e das características necessárias para o seu sucesso. Esta teoria, em conjugação com a teoria das redes, podem explicar o crescimento de empresas em termos internacionais (Dabić *et al.*, 2020), configurando os recursos internos das empresas, e das suas redes, os recursos externos (Hou *et al.*, 2022), que produzem sinergias específicas para a criação de vantagens competitivas (Zahoor *et al.*, 2020).

### **2.1.3. A teoria das Redes**

A teoria das redes, modelo compilado por Johanson & Mattsson (1992), pressupõe que as empresas conseguem vantagens competitivas ao desenvolver interações de apoio mútuo com outras empresas (Moreira *et al.*, 2019; Steinhäuser *et al.*, 2021; Zahoor *et al.*, 2020), oferecendo uma boa compreensão dos fenómenos da internacionalização através da interpretação das relações empresariais (Dabić *et al.*, 2020). Os mercados são retratados como sistemas de relações sociais e profissionais entre clientes, fornecedores ou concorrentes (Martineau & Pastoriza, 2016), sendo um recurso estratégico e uma necessidade competitiva nos mercados internacionais (Moreira *et al.*, 2019; Zahoor *et al.*, 2020). A abordagem estratégica das redes torna-se muito útil para compreender a capacidade inicial de empresários e empresas (Mondal *et al.*, 2022), em termos de alianças estratégicas e joint-ventures (Dabić *et al.*, 2020; Zahoor *et al.*, 2020; Pereira *et al.*, 2022).

A teoria das redes e a orientação para o mercado internacional foram utilizadas para explicar escolhas estratégicas e padrões empresariais (Steinhäuser *et al.*, 2021). O reconhecimento internacional de oportunidades emergiu como uma influência nos padrões internacionais de uma empresa e as redes continuaram a ser relevantes para as decisões de internacionalização (Steinhäuser *et al.*, 2021).

No seu estudo, Tuomisalo & Leppaaho (2019) salientam a importância das redes no âmbito da aprendizagem das *new ventures* internacionais, utilizando as redes de uma forma bastante versátil para apoiar a sua aprendizagem. Para os mesmos autores, as redes possuem um grande impacto na aprendizagem, por duas razões. Em primeiro lugar, permitem às empresas adquirir conhecimentos úteis para internacionalização, promovendo conhecimentos de mercado, informação, oportunidades, vias de internacionalização e tecnologia. Em segundo lugar, as redes influenciaram a aprendizagem relacionada com a comercialização, parceria e capacidades no mercado, acelerando o ritmo da aprendizagem e apoiando o processo de internacionalização. Estes

relacionamentos em rede permitem obter vantagem competitiva, considerando que a empresa mobiliza e organiza recursos de outras empresas, possibilitando uma extensão internacional e penetração no novo mercado ou integração internacional, podendo representar uma importante fonte de vantagem competitiva (Zahoor *et al.*, 2020).

Bembom & Schwens, (2018) demonstram a importância das redes para a internacionalização, concluindo que diferentes tipos de recursos podem ser acessados através das redes e o estabelecimento e manutenção de relações em rede minimiza os custos de transação, fornecendo informações aos gestores, no sentido de criar confiança entre as organizações e membros da rede e conseqüentemente, acessar aos recursos necessários para internacionalização. Zahoor *et al.* (2020) revelam que as relações nas empresas podem ser uma fonte de vantagem competitiva, interligando quatro mecanismos: recursos e capacidades complementares, bens específicos da relação, rotinas de partilha de conhecimentos e uma governação eficaz.

No estudo de Hänle *et al.*, (2021), destacam-se alguns efeitos negativos, nomeadamente o aumento da dependência das partes da rede em relação aos recursos organizacionais (tecnologia, capital ou recursos humanos) impedindo uma internacionalização acelerada ou a realização de potenciais oportunidades de negócio. Num outro prisma, Steinhäuser *et al.* (2021) evidenciam a influência das redes, no reconhecimento de oportunidades e na proatividade do gestor (nível individual) (Hänle *et al.*, 2021; Mondal *et al.*, 2022), durante o processo de internacionalização. O gestor é um recurso chave (Martineau & Pastoriza, 2016), os indivíduos e os seus conhecimentos impulsionam o comportamento de internacionalização da empresa (Maitland & Sammartino, 2015).

Paul & Rosado-Serrano (2019) salientam que o compromisso dos gestores pode fazer a diferença no processo de internacionalização das empresas. Os gestores acedem às suas redes nos mercados internacionais para obter a informação sobre as atuais tendências de mercado (Moreira *et al.* 2019), proporcionando conhecimento e aprendizagem cruciais no processo de internacionalização (Tuomisalo & Leppaaho, 2019). Os processos de tomada de decisão relacionados com a localização, tipo, modo e momento da entrada no mercado estrangeiro, bem como as subseqüentes atividades de internacionalização são intrinsecamente associadas ao pensamento do gestor (Niittymies & Pajunen, 2020).

#### **2.1.4. Teoria do Empreendedorismo Internacional**

Não obstante, outros modelos teóricos fundamentam o procedimento de internacionalização, nomeadamente, a teoria do empreendedorismo internacional. Na

ótica de Zahoor *et al.* (2020), esta teoria surge como a terceira teoria mais proeminente, inspirando, uma combinação de inovação, proatividade e procura de risco, que conduz as empresas a iniciar as suas operações internacionais. Estes autores sugerem que as características empreendedoras dos gestores (Niittymies & Pajunen, 2020) e o comportamento empresarial simplificam a internacionalização e a obtenção de crescimento nos mercados internacionais.

O campo teórico do empreendedorismo internacional enfatiza a internacionalização de pequenos empreendimentos, abordando as empresas que se internacionalizam desde o seu nascimento, as *new ventures* internacionais (Tuomisalo & Leppaaho, 2019), ou as denominadas Born Globals (Zahoor *et al.*, 2020; Taylor *et al.*, 2021), diferenciando-se da internacionalização gradual (Johanson & Vahlne, 2009), devido à rapidez com que a empresa se internacionaliza (Paul & Rosado-Serrano, 2019). É de notar que a internacionalização precoce e a acelerada são as duas características distintivas das empresas Born Globals (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Este fenómeno das Born Globals difere do modelo tradicional de internacionalização, pois a internacionalização acelerada opõe-se aos modelos graduais existentes (Taylor *et al.*, 2021), tais como o Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977).

Segundo Martins *et al.* (2021), a estratégia de internacionalização precoce aumenta a competitividade, facilitando o acesso a novas ideias, produtos, inovação e tecnologia, bem como a capacidade de se envolverem em atividades de exportação (Bianchi *et al.*, 2017), sendo fundamental para assegurar a sobrevivência e o crescimento das empresas. Para Bembom & Schwens (2018), as *new ventures* internacionais exigem conhecimento dos mercados estrangeiros e rede de contactos, para substituir a sua falta de experiência em mercados internacionais. Desta forma, a combinação de mercado, tecnologia e o conhecimento, promove o desenvolvimento de conhecimentos intensivos, produtos para mercados internacionais, sendo que a fase de pós-internacionalização concentrar-se-á principalmente no intercâmbio de conhecimento do mercado estrangeiro entre parceiros de rede (Bembom & Schwens, 2018).

### **2.1.5. Born Globals**

As empresas *Born Globals* sustentam-se na tecnologia e inovação (Paul & Rosado-Serrano, 2019; Petricevic & Teece, 2019), delineando estratégias tecnológicas, que consequentemente, viabilizam comunicações globais e o acesso a mercados internacionais, dispensado as etapas tradicionais, salientadas nas teorias inerentes ao processo de internacionalização. Estes tipos de empresas dependem do desenvolvimento do conhecimento, para alcançar uma vantagem competitiva (Taylor *et al.*, 2021). No seu

estudo, Paul & Rosado-Serrano (2019) confirmam a existência de inúmeras investigações sobre as empresas *Born Globals*, nomeadamente, em empresas de tecnologia intensiva. Estes autores concluem que a internacionalização tem sido a estratégia ideal, pois, possibilita à empresa o acesso a recursos primários, tornam-se globais, para seguir os seus clientes, explorar o potencial dos mercados e para ter acesso a conhecimento (Mondal *et al.*, 2022), com o intuito de melhorar a sua vantagem competitiva (Vrontis & Christofi, 2021; Steinhäuser *et al.*, 2021).

Os desenvolvimentos tecnológicos anunciam um ambiente de negócios emergente que irá aumentar a capacidade das jovens empresas em se internacionalizarem. A internacionalização precoce de PME *Born Globals* constrói confiança relacional através de ligações de parceria e do estabelecimento de redes, traduzindo-se numa redução do risco (Pereira *et al.*, 2022) e na melhoria da aprendizagem organizacional (Paul & Rosado-Serrano, 2019).

Para Tuomisalo & Leppaaho (2019), a aprendizagem é um requisito crucial para o sucesso da internacionalização de qualquer organização (Johanson & Vahlne, 2009), constituindo uma das principais vantagens das *new ventures* internacionais, para manter o crescimento após o estabelecimento da empresa. Em suma, uma empresa *Born Global* é uma empresa como uma singularidade de produtos ou serviços e que se internacionaliza, em média, dentro de três anos após a sua fundação e gera pelo menos 25% do total de vendas no estrangeiro (Paul & Rosado-Serrano, 2019).

Steinhäuser *et al.* (2021) desenvolveram uma tipologia de padrões de exportação, classificando as empresas que se internacionalizam devido à inovação, como, *new ventures* internacionais e *Born Globals*. Estas empresas entram em países culturalmente distantes, alcançando uma elevada percentagem de faturação estrangeira, classificando-se como rápidos internacionalizadores (Kumar *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020).

Não obstante na investigação de Zahoor *et al.* (2020) concluem que nas quatro perspetivas teóricas (teoria das redes, RBV, teoria do empreendedorismo internacional e o modelo Uppsala), a semelhança é a vantagem competitiva das empresas, seja com base nos recursos únicos, posições organizacionais, físicas, humanas ou de rede. Neste âmbito, destacam que existe potencial para desenvolver uma abordagem teórica holística, em que a internacionalização é entendida como resultado das complementaridades entre fatores e recursos. Por outro lado, evocam a teoria 'reativa', considerando a investigação sobre a colaboração na internacionalização e a sua evolução numa área de investigação independente, que até agora se cinge na replicação das teorias, no contexto de grandes empresas (Witt, 2019).

Todavia, para Steinhäuser *et al.* (2021), as PME possuem características diferenciadas (estrutura, gestão e limitações de recursos imobiliários, financeiros e

humanos) que influenciam a sua decisão de internacionalização. O dinamismo empresarial, flexibilidade e maior motivação revela-se nas PME, enquanto as grandes empresas dominam em economias de escala (Pereira *et al.*, 2022), recursos financeiros e tecnológicos (Petricevic & Teece, 2019). Assim, o processo de internacionalização das grandes empresas é mais eficaz com as barreiras comerciais, (Paul *et al.*, 2017) diferenciando-se pela estratégia (Zahoor *et al.*, 2020; Vrontis & Christofi, 2021; Pereira *et al.*, 2022).

Segundo Martins *et al.* (2021), é o alinhamento da estratégia empresarial que despoleta a internacionalização, permitindo às empresas a implementação de boas práticas empresariais internacionais antecipando oportunidades de crescimento sustentável e aumentando a sua competitividade, quer diversificando os mercados alvo, quer intensificando a sua presença nos mesmos e/ou adquirindo a confiança de novos clientes (Tieng *et al.*, 2021). No mesmo sentido, Christofi *et al.* (2021), salientam que o recurso à implementação estratégica promove novas oportunidades de mercado e para as empresas no mercado nacional e internacional, possibilitando igualmente, a competição num cenário global, focando-se em novas estratégias de comunicação e promoção, construindo relacionamentos com os todos os interessados.

A orientação estratégica é observada, em algumas pesquisas, como a internacionalização de investigação e desenvolvimento (I&D) (Hurtado-Torres *et al.*, 2018). As redes de multinacionais permitem a localização estratégica de diversas atividades de aquisição de conhecimento local e fertilização cruzada de unidades de conhecimento e tecnologias (Blomkvist *et al.*, 2017). No estudo de Christofi *et al.* (2021), destaca-se o processo de internacionalização que promove a implementação e desenvolvimento de novas ideias, aumenta a necessidade de evolução e visão inovadora, com o objetivo de aumentar a competitividade global e atrair recursos (humanos e financeiros). Os desenvolvimentos tecnológicos têm impacto na política de inovação e influenciam as estratégias empresariais em mercados nacionais e internacionais (Vrontis & Christofi, 2021).

As formas de entrada no mercado internacional são determinantes para a forma como se equaciona a internacionalização. Na verdade, inúmeros estudos investigam as diferentes formas de entrada relacionadas, em regra com o tipo de empresa, local, dimensão, recursos internos ou mesmo estratégia incremental. Neste sentido, Dabic *et al.* (2020) notam que uma linha de investigação de pesquisa interessante está relacionada com a investigação do modo de entrada, especialmente, no contexto de mercados emergentes (Mondal *et al.*, 2022). Estrategicamente, a empresa pode seguir o percurso dos seus concorrentes ou evitá-los, trilhando o seu próprio processo na satisfação de necessidades específicas ou geográficas (Nordstrom & Vahlne, 1993). A competitividade,

como motivação para a internacionalização, é perspectivada como a capacidade com que uma empresa tem para implementar e introduzir estratégias, de forma a obter uma ou mais vantagens competitivas no mercado (Ferraz *et al.*, 2006). Na internacionalização de uma empresa é necessário definir a forma ou o modo de entrada nesse mercado, tornando-se numa das deliberações mais complexas (Morschett *et al.*, 2010).

No estudo de Martins *et al.* (2021), a internacionalização é perspectivada através do aumento de vendas, aumento da carteira de clientes, melhoria de resultados/lucros, novas oportunidades em novos mercados, expansão de produtos e na tentativa de gerar vantagens competitivas para as suas empresas (Mondal *et al.*, 2022). Para Dabić *et al.* (2020), o desenvolvimento tecnológico encontra-se mais acessível às PME, repercutindo-se em novas estratégias de internacionalização. O trabalho à distância, a inteligência artificial, a internet, as aplicações móveis e as redes sociais contribuem para fornecer às empresas ferramentas mais ágeis para expansão e internacionalização (Lee *et al.*, 2021).

Desta forma, as inovações tecnológicas têm permitido às empresas o alargamento das cadeias de abastecimento, maiores contactos com fornecedores e parceiros, simultaneamente reduzindo distâncias físicas, melhorando acessibilidade de mercados, utilizadores e potenciais clientes (Dabić *et al.*, 2020). Note-se o caso de estudo da Xiaomi (Pereira *et al.*, 2022), no qual se discute os pontos estratégicos do sucesso da sua internacionalização, centrados na venda predominantemente online e no investimento no mercado emergente da Índia.

Não obstante, nas diferentes dinâmicas da empresa parece sugerir uma tendência para negligenciar o impacto da mudança mundial ou eventos desafiantes como seja a pandemia COVID-19 ou as alterações climáticas, que exigem que os empresários diversifiquem os seus esforços internacionalmente (Zahoor *et al.*, 2020). Para Niittymies & Pajunen (2020), a internacionalização é um processo altamente incerto, porque os decisores lidam de forma diferente com a incerteza, com as questões dos limites cognitivos, da tolerância ao risco, da incerteza, e da experiência, sendo estes os fatores cruciais que determinam a internacionalização. A internacionalização surge também como um estímulo para start-ups e spin-offs, uma vez que combinam flexibilidade e adaptabilidade apoiada no conhecimento, o que lhes permite criar novos produtos/serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores, contribuindo para melhorar a competitividade (Martins *et al.*, 2021).

Em suma, a internacionalização é um termo ambíguo, não se verificando uniformidade doutrinária em torno do conceito. Pois como salientado uma única perspectiva pode limitar o potencial para explicar completamente e compreender a complexidade do fenómeno de internacionalização (Witt, 2019). Desta forma exige-se a

combinação de múltiplas perspectivas, com o intuito de fornecer conhecimentos complementares.

A ambivalência do conceito de internacionalização, possibilita que este integre diversos termos que se complementam. Na verdade, a internacionalização é definida como um processo decisório estratégico e empreendedor de uma organização para promover transações de escala internacional, como forma de adaptação às mutabilidades do mercado (Hänle *et al.* 2021), embora este processo seja marcado por diferentes características e fatores.

## **2.2. Estratégias de digitalização e de transformação digital**

*“A digital firm relies on the internet for its production, operating and delivery processes. These include internet platform businesses (e.g., LinkedIn), digital solutions firms (e.g., PayPal, Slack), e-commerce or retail firms (e.g., Amazon, Expedia) and producers of digital content (e.g., Netflix, Spotify)” (Monaghan et al., 2020, p. 2).*

As teorias e modelos de internacionalização revistos não foram devidamente adaptados aos novos desafios proporcionados pelos ambientes digitais, conforme se enfatiza no modelo de Johanson & Vahlne (1977) que salienta um envolvimento internacional progressivo. Atualmente, as fronteiras entre países, estão a desmaterializarem-se, permitindo novos debates científicos em torno do potencial impacto do contexto digital na internacionalização das empresas (Hervé *et al.*, 2020).

A introdução de novas tecnologias digitais origina uma mudança das transações de bens ou serviços materiais para o mercado digital. Estes mercados geram inovações, novos produtos, serviços e processos, bem como novas formas de interação com fornecedores e clientes (Steinhäuser *et al.*, 2021), que influenciam a capacidade de internacionalização das empresas (Teruel *et al.*, 2021). Blomkvist *et al.* (2017) defendem que as redes multinacionais permitem a fertilização cruzada de unidades de conhecimento e tecnologias. Com efeito, as empresas internacionalizadas são mais propensas a adotar tecnologias digitais, reduzindo os custos de coordenação de redes de distribuição geograficamente dispersas (Paul, 2020; Teruel *et al.*, 2021; Kahn & Candi, 2021). Com a implementação digital, as empresas organizam a complexa logística associada à oferta combinada de produtos e serviços. Por esta via, as empresas moderam positivamente a relação entre a internacionalização e adoção de tecnologia (Vendrell-Herrero *et al.*, 2021).

Segundo Paul (2020), as empresas internacionalizadas são equipadas com melhores recursos, o que possibilita a obtenção de vantagem competitiva nos mercados internacionais, derrubando barreiras comerciais. Para os mesmos autores, estes amplos recursos e capacidades, tendem a conduzir ao maior sucesso das atividades de exportação,

ultrapassando dificuldades para uma maior expansão. Os recursos tecnológicos permitem às empresas oferecer produtos inovadores e estreitar relações com os clientes, o que resulta na multiplicação de oportunidades de internacionalização (Zahoor *et al.*, 2020). Em sentido inverso, Tuomisalo & Leppaaho, (2019) salientam que a diversidade internacional pode efetivamente diminuir a velocidade da aprendizagem tecnológica. Ao que acresce que o grau de internacionalização pode afetar o equilíbrio entre os mercado e aprendizagem tecnológica.

Hervé *et al.* (2020) concluem que a integração de novas tecnologias digitais cria novas oportunidades às empresas e permite o surgimento de diferentes formas de alcançar potenciais clientes, à escala global. Num sentido semelhante, Castaldi *et al.* (2019) refletem sobre a adoção de tecnologias digitais pelas empresas, argumentando que esta representa um impacto profundo nas atividades empresariais, modelos de negócio, fronteiras, culturas e cadeias de valor. Para Berger (2015), a transformação digital prolifera ao nível da empresa e mercados e, ao nível macroeconómico, no ambiente económico empresarial. Para o mesmo autor a transformação digital poderá ser definida pela conectividade em todas as áreas da economia, bem como, pelo processo como os diversos intervenientes se adaptam às novas condições que emergem da economia digital. Para os mesmos autores, esta transformação possui quatro condutores chave, *Big data*, automação, conectividade e acesso digital do cliente.

Na verdade, as novas tecnologias digitais apresentam potencial para reduzir a distância e os custos de entrada em novos mercados, superando barreiras comerciais, fornecendo um canal adicional para relações comerciais, marketing e vendas, aumentando o conhecimento sobre os mercados estrangeiros e potenciais concorrentes (Teruel *et al.*, 2021). As tecnologias digitais originaram novos negócios e modelos de negócios internacionais permitindo que as empresas alarguem a sua presença global sem avultados investimentos de capital (Monaghan *et al.*, 2020). As tecnologias digitais permitem às empresas identificar e explorar oportunidades de mercado, de forma célere, com uma maior expansão geográfica, promovendo a internacionalização (Chen *et al.*, 2019).

Desta forma, a economia digital está a modificar a configuração da produção e comercialização de bens ou serviços através das fronteiras entre países (Castaldi *et al.*, 2019). Especificamente, a Internet e as plataformas digitais promovem as transações no mercado internacional. As novas tecnologias digitais agilizam a entrada em novos mercados internacionais, afetando a comercialização de bens/serviços, reduzindo custos e tempo na difusão do acesso global (Bergamaschi *et al.*, 2020). Com a integração de novas tecnologias digitais torna-se evidente uma maior possibilidade de as empresas se internacionalizarem (Teruel *et al.*, 2021).

Neste âmbito, os recentes avanços tecnológicos inauguram oportunidades de desenvolvimento e criação de valor empresarial, sendo que, as empresas são confrontadas com uma transformação da sua organização, apoiadas pelas tecnologias digitais em diferentes níveis (Hervé *et al.*, 2020). Ross *et al.* (2017) identificam dois estádios na adoção de novas tecnologias digitais: as empresas digitalizadas e as que se tornam digitais. As primeiras revelam progressões a nível operacional, envolvendo a padronização dos processos empresariais e otimização das operações através da implementação de tecnologias e software. As segundas envolvem as tecnologias digitais para personalizar ofertas alternativas, visando um novo modelo de criação de valor.

A literatura reconhece, frequentemente, que a tecnologia digital desempenha um papel relevante na ligação de redes de produção dispersas geograficamente, embora o circunscreva à perspetiva da componente infraestrutural (Castaldi *et al.*, 2019). Desta feita, a prevalência crescente da tecnologia digital modifica a forma como as empresas procedem à criação de valor. Neste sentido, o estudo de Kane *et al.* (2015) demonstrou que aproximadamente 90% das empresas, em todos os sectores e países, desejam que as tecnologias digitais e a digitalização tenham impacto nos seus negócios. Em consonância, Vendrell-Herrero *et al.* (2021) referem que as tecnologias digitais são um aspeto fundamental e generalizado dos progressos concretizados na organização empresarial. Sem prejuízo do exposto, a tecnologia deve aliar-se à estratégia, que conduz à transformação digital e, em última análise, proporciona vantagem competitiva (Kindermann *et al.*, 2021).

A digitalização é reconhecida como um fenómeno essencial na formação e evolução do mundo empresarial, e, de um modo geral, das organizações. A digitalização de um negócio pode ser perspetivada positivamente e a mudança tecnológica pode perpetuar sob novas formas de negócio (Yordanova & Stefanova, 2019). A digitalização refere-se ao processo de captura, processamento e organização de conhecimentos, tornando-os acessíveis e fiáveis, nomeadamente, a perceção do cliente, eficiência operacional, análise de clientes e aprendizagem organizacional (Tuomisalo & Leppaaho, 2019). Como tal, a digitalização permite abordagens digitais para o acesso, organização, armazenamento e utilização de produtos e serviços (Singh *et al.*, 2017).

Desse modo, a digitalização está a desempenhar um papel marcante no crescimento das empresas, conduzindo-as a transformações estruturais e estratégicas. Esta utilização das tecnologias digitais apresenta novas oportunidades para as empresas se expandirem e terem sucesso nos mercados estrangeiros (Hervé *et al.*, 2020). Segundo Bergamaschi *et al.* (2020), a digitalização respeita às alterações decorrentes da aplicação da tecnologia digital em todos os aspetos do ambiente societal. A evolução da tecnologia digital e a sua afirmação no mundo empresarial, verificou-se primariamente, na

ênfatisaçaõ dos aspetos positivos das tecnologias de informaçaõ e comunicaçaõ e na automatizaçaõ de rotinas, focalizando-se nos processos que recolhem, recuperam, processam, armazenam e divulgam informaçaõ (Teruel *et al.*, 2021). Estas apresentam o objetivo de facilitar, planejar, controlar, coordenar a tomada de decisões nas organizações (Kindermann *et al.*, 2021; Bergamaschi *et al.* 2020). Posteriormente a afirmaçaõ destas tecnologias evidenciou-se nos benefícius da Internet (Legner *et al.*, 2017).

Neste contexto, revelou oportunidades para inovações nos modelos de negócio, implicando, desta forma, uma mudançã radical e um repensar da criaçaõ de valor (e cocriaçaõ) (Lee *et al.*, 2021), através de interações internas e externas com os interessados (Bergamaschi *et al.*, 2020), num contexto da inovaçaõ multi-tecnológica (Lee *et al.*, 2021).

Atualmente a aplicaçaõ da tecnologia digital (Legner *et al.*, 2017), engloba a Internet, *Big data*, os sistemas robóticos, a capacidade de armazenamento (Srivardhana & Pawlowski, 2007; Antunes & Pinheiro, 2020) e o processamento dos computadores (Legner *et al.*, 2017). Exemplificativamente, os *Big data* e as análises de negócios estão a tornar-se elementos essenciais para as empresas, sendo implementadas na organizaçaõ com o objetivo de obter uma apreciaçaõ das atividades internas e externas que produzem uma melhor gestãõ, motivando boas decisões estratéguas (Bhumani & Willcocks, 2014).

É, portanto, evidente que a digitalizaçaõ estã a transformar e a desmaterializar o mercado internacional. No estudo de Hervé *et al.* (2020), foi demonstrado que inúmeras empresas estão instantaneamente ligadas numa escala global, sem necessidade de recursos específicos ou redes empresariais. Os mesmos autores salientam diversos impactos positivos, tais como: os custos de transaçãõ reduzidos, os canais de comunicaçaõ, distribuiçaõ e produçaõ desmaterializados, os mercados virtuais, instantâneos e competitivos, a simplicidade dos fluxos de dados, as distâncias geográficas virtualmente reduzidas, o conhecimento direto entre o vendedor e o comprador, independentemente de distância, os consumidores diretamente integrados em processos de desenvolvimento e internacionalizaçaõ, a emergênciã de comunidades de utilizadores e redes sociais, possibilitando às empresas a adaptaçaõ das ofertas a mercados locais, diversificando as suas atividades.

Desta feita, a digitalizaçaõ eliminou barreiras internacionais e permitiu às empresas envolverem-se em mercados internacionais, assumindo-se como empresas multinacionais (Hervé *et al.*, 2020). No mesmo sentido, Monaghan *et al.* (2020) evidenciam que as empresas que se tornam digitais conseguem criar e alavancar os seus negócios, independentemente do grau de digitalizaçaõ, pois este, poderã variar entre a fase de transiçaõ digital ou a digitalizaçaõ de alguns processos. Estes autores referem que a infraestrutura digital expõe uma presençã identificável online (ou seja, no “espaço”), ao mesmo tempo, as partes da organizaçaõ podem ser sedeadas fisicamente (ou seja, no

“local”), com escritórios, armazéns ou *Data Centers*. Pelo que a relação “espaço-local” é o primeiro indicador diferenciador do modelo de internacionalização de Johanson & Vahlne (2009) e os processos de internacionalização em empresas digitais.

Desta forma, as tecnologias digitais baseadas na Internet representam um dos motores da globalização, transformando padrões de trabalho e divisões de trabalho e, surgindo conseqüentemente, como influência dos processos de criação de valor (Castaldi *et al.*, 2019). Outras investigações sugerem que a Internet teve um impacto positivo na qualidade da informação que, produziu repercussões positivas na organização, através da evolução de benefícios estratégicos, aumento de receitas, redução de custos e eficácia na gestão (Markovich *et al.*, 2019). Do mesmo modo, a Internet poderá criar múltiplas inovações em produtos e serviços (Andersson *et al.*, 2016). Os sistemas de *cloud*, a automatização do conhecimento, os avanços na análise de dados e na inteligência artificial, estão a tornar-se menos dispendiosos e, portanto, apresentam um crescimento exponencial (Bergamaschi *et al.*, 2020).

As inovações nas tecnologias digitais estão a reformular o ambiente empresarial, proporcionando novas oportunidades às empresas (Ghosh *et al.*, 2021; Kindermann *et al.*, 2021). Estas ocorrem em vários tipos de tecnologia digital, tais como, as tecnologias de informação e de comunicação, a Internet, o comércio eletrónico, as redes sociais, os *Big Data* ou as análises de sistemas robóticos, que permitem às empresas obter vantagens competitivas (Singh *et al.*, 2017; Malyy *et al.*, 2021). Os vários tipos de tecnologias digitais viabilizam a redução de assimetrias nos custos de transação e informação, melhorando a produtividade, integração, interação e partilha de conhecimentos dentro e fora da organização (Andersson *et al.*, 2016). Estas permitem expandir a conectividade entre empresas, fornecedores e clientes, bem como, a exploração de novas oportunidades de negócio, reduzindo a distância física e dependências de localização. Por outro lado, possibilitam, ainda, a criação de conhecimento, facilitando a desintegração vertical e a especialização, possibilitando a entrada em novos mercados (Bergamaschi *et al.*, 2020).

Na verdade, o estudo de Lovelock & Yip (1996) foi pioneiro na análise da interação entre digitalização e internacionalização. Estes autores reconheceram que as tecnologias de informação surgem como motor da globalização. No mesmo sentido, Charalabidis *et al.* (2015) argumentam que a digitalização adapta as estruturas empresariais e processos organizacionais, permitindo a integração em novos países e o acesso a mercados maiores. A digitalização está a tornar-se uma condição para a competitividade empresarial em âmbito internacional (Bergamaschi *et al.*, 2020).

A digitalização, por si só, não substitui os métodos tradicionais de venda, mas está a afirmar-se com um novo potencial para abarcar novas aprendizagens e oportunidades. O desafio não é apenas a automatização de processos existentes, mas, a reinvenção de todo o

processo interativo, processando e desenvolvendo automatismos para a tomada de decisão (Singh *et al.*, 2017). Os clientes futuros, serão provavelmente nativos digitais, conduzindo à necessidade de, por um lado, produzir maior conteúdo digital e por outro, aumentar as interações com os vendedores (Castaldi *et al.*, 2019). Por conseguinte, as empresas que sejam os pioneiros na adoção da tecnologia de vendas e a inteligência artificial terão o potencial para liderar o desenvolvimento de novas competências de vendas, com base nas interações das redes sociais e uma compreensão mais profunda do cliente (Syam & Sharma, 2018).

Nas últimas décadas, a investigação em gestão e estratégia tem fornecido amplas demonstrações do impacto positivo que as orientações estratégicas apresentam no desempenho das empresas. No estudo de Singh *et al.* (2017), é salientado que a orientação estratégica reflete a filosofia da empresa, no rumo dos negócios, através de um conjunto profundamente enraizado de valores e crenças que a orientam para alcançar um desempenho superior (Haug *et al.*, 2020; Zahoor *et al.*, 2020; Kahn & Candi, 2021). As orientações estratégicas têm sido conceptualizadas para vários domínios, incluindo a orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, orientação empresarial e orientação tecnológica (Kindermann *et al.*, 2021; Paul & Mas, 2020). Com efeito, a orientação estratégica representa as capacidades intangíveis valiosas, difíceis imitar, proporcionando conseqüentemente, vantagem competitiva no mercado (Schweiger *et al.*, 2019).

A visão de alinhamento estratégico da empresa terá que ser direcionada e conjugada com a estratégia tecnológica (Zahoor *et al.*, 2020), pois, as empresas com uma estrutura digital vão beneficiar de um aumento das interconexões entre produtos, processos e serviços (Ross *et al.*, 2017; Hänle *et al.*, 2021). Nesta dinâmica as tecnologias digitais são perspectivadas através da combinação de informações, tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade (Taylor *et al.*, 2021). Estas modificam, no seu âmago, as estratégias empresariais, processos de negócios, capacidades da empresa, produtos e serviços, e relações interempresariais em redes de negócios (Bharadwaj *et al.*, 2013).

As tecnologias digitais e a aprendizagem organizacional promovem a criação de novas estratégias e novas oportunidades para servir os clientes. Desta forma, Monaghan *et al.* (2020) salientam que a transformação digital não melhora só os resultados, nos modelos de negócio existentes, engloba, também, a aplicação das tecnologias digitais aos ativos existentes da empresa como forma de desenvolver competências e repensar a proposta de criação de valor da empresa. Uma transformação digital requer a digitalização e a mobilização das tecnologias de Inteligência Artificial (Singh *et al.*, 2017)

Por esta via, a criação de valor digital está sujeita a um amplo grau de abertura, motivada por processos generativos e imprevisíveis e dependente das possibilidades específicas das tecnologias digitais (Nambisan *et al.*, 2019). Esta capacidade das tecnologias para modificar a lógica tradicional da competição estimula formas distintas e inovadoras de alinhamento empresarial e organizacional que não são capturados por estratégias previamente estabelecidas (Kindermann *et al.*, 2021).

Os efeitos da digitalização comprovam que este é um antecedente marcante da internacionalização, conferindo-se, igualmente, que a internacionalização amplifica os benefícios da digitalização (Monaghan *et al.*, 2020). Estes fenómenos apresentam uma relação dinâmica. Especificamente, a consideração deste relacionamento dinâmico (ou seja, o impacto da digitalização na internacionalização e vice-versa) oferece uma imagem ímpar, reconhecendo caminhos inovadores de investigação.

Em suma, as novas tecnologias digitais são uma condição prévia para a internacionalização das empresas (Teruel *et al.*, 2021), existindo um amplo reconhecimento que estas produzem mudanças e proporcionam efeitos positivos nas empresas e nos mercados, sendo marcadas por um relacionamento benigno e dinâmico.

### **2.3. Empresas altamente tecnológicas**

*“A high level of technological capability increases existing knowledge and experience in product innovation and supports incremental innovation, it may cause technological developments in new fields to drop beneath the radar, leading to problems or unwillingness to move to new technological platforms” (Aydin, 2020, p. 6).*

Nas últimas décadas, as condições macroeconómicas que conjugam o desenvolvimento tecnológico e globalização acelerada têm promovido a criação e a internacionalização de empresas alicerçadas em tecnologia. As recentes investigações apelidam estas organizações de *"Internacional New Ventures"*, *"Born Global"* ou *"Early Internationalising Firms"* (Baier-Fuentes *et al.*, 2021), considerando que procuram expandir os seus produtos e serviços inovadores (Neubert & Krogt, 2017) através de uma internacionalização rápida e precoce (Baier-Fuentes *et al.*, 2021), sendo estas as características mais proeminentes das empresas altamente tecnológicas (Neubert & Krogt, 2017).

A transformação digital foi acelerada pelas rápidas mudanças tecnológicas (Kindermann *et al.*, 2021; Vendrell-Herrero *et al.*, 2021) e inovações recentes em produtos, processos e serviços, que empregam dados e software para a sua implementação (Lee *et al.*, 2022). Os novos produtos e serviços, especialmente implementados pelas tecnologias digitais, não parecem adaptar-se às trajetórias e modelos tradicionais de

internacionalização, devido à incrível velocidade e virulência com que se difundem (Urbinati, 2020). Esta difusão de produtos e serviços empresariais através das tecnologias digitais tornou-se tão relevante que gerou um fluxo crescente de investigação (Paiola *et al.*, 2021; Hervé *et al.*, 2020).

Piaskowska *et al.* (2021) referem que as empresas altamente tecnológicas, com modelos de negócio digitais obtêm modelos de negócio inovadores, incluindo propostas de valor e sistemas de atividade, sob a forma de recursos e processos direcionados para o cliente (Paiola *et al.*, 2021). Para Paiola *et al.* (2021), um modelo de negócio digital, tanto ao nível da proposta de valor, como ao nível do sistema de atividade, inclui um elemento digital definido. Não obstante, a proposta de valor física (produtos físicos) e o sistema de atividade (armazéns) podem permanecer em espaços físicos. Esta tipologia de inovação refere-se ao desenvolvimento interno ou à melhoria das tecnologias da empresa, produtos ou processos, tornando-se numa inovação tecnológica e altamente inovadora (Christofi *et al.*, 2021; Camisón-Haba *et al.*, 2019) implícita em empresas altamente tecnológicas.

Melander & Pazirandeh, (2019) salientam que as empresas tecnologicamente avançadas destacaram a digitalização como oportunidade para a inovação, aumentando a sustentabilidade e produzindo novos produtos e serviços, mais inteligentes e eficientes. Assim, os sistemas ativados através da digitalização desenvolvem-se conjuntamente com a monitorização, isto é, os utilizadores podem receber dados e otimizar a sua utilização. Neste sentido a digitalização tem possibilitado a colaboração com os clientes e o acesso a dados de produtos e serviços (Bergamaschi *et al.*, 2020).

Os serviços tecnológicos, incluindo a programação e consultoria informática, ou seja, software, portais web, processamento e alojamento de dados, estão a desenvolver-se de forma crescente (Lee *et al.*, 2022). As novas tecnologias (*Big data*, *Cloud computing*, *IoT*) atraem o foco para qualidade de tecnologias emergentes, evidenciando-se como essenciais no mundo digital moderno (Tieng *et al.*, 2021). Desta forma, a incorporação das tecnologias digitais por estas empresas influencia a sua competitividade nos mercados nacionais e internacionais (Giovanini, 2021), na sociedade e na economia de uma forma mais ampla (Teruel *et al.*, 2021).

Neste sentido, Aydin (2020) revela que a importância da capacidade tecnológica das empresas altamente tecnológicas está continuamente a aumentar, produzindo novos produtos que alinham as novas tecnologias para satisfazer as necessidades dinâmicas do mercado e dos clientes. Para este autor, a capacidade tecnológica surge como um fenómeno abstrato e quaisquer erros cometidos na evolução desta capacidade podem resultar em elevados custos e perda de tempo, tornando-se muito difícil a recuperação da vantagem competitiva perdida para os concorrentes (Straker *et al.*, 2021).

Nesta batalha competitiva, os vencedores, são as empresas que mais rapidamente conectam a sua base de clientes e as empresas baseadas na internet há muito que compreenderam, esta máxima (Berger, 2015). Este autor, apresenta como exemplo a Google, que desenvolveu os seus primeiros modelos empresariais centrando-se no cliente final. Esta organização focou-se nos dados e no acesso dos clientes, redefinindo completamente os modelos de negócio e cadeias de valor (Tsai *et al.*, 2018). Outra referência, é a Amazon, que evoluiu do conceito de livraria online, a loja de departamentos baseada na Internet, passando para um fornecedor de serviços logísticos complexos (cloud). Com efeito, o sucesso empresarial surge inerente à compreensão das regras do jogo digital, ocupando postos estratégicos antes de outros concorrentes (Pereira *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020). Nesta ótica, “os puros jogadores digitais” têm frequentemente vantagem sobre empresas tradicionais, uma vez que transformam ineficiências da cadeia de valor no seu próprio benefício (Berger, 2015).

No estudo de Morgan & Anokhin (2020), as empresas altamente tecnológicas são caracterizadas por uma elevada dependência de ciência e de tecnologia, sendo compelidas a introduzir constantemente novos produtos e serviços para satisfazer necessidades dos clientes. Estas empresas são forçadas a uma célere internacionalização, para sobreviverem e se tornarem rentáveis (Neubert & Krogt, 2017). Similarmente, o lançamento de novos produtos ou serviços de alta tecnologia apresenta peculiaridades, as empresas eliminam obstáculos decorrentes da incerteza tecnológica, nomeadamente, a potencial desconexão entre as necessidades do cliente (Hughes *et al.*, 2021) e o valor do produto (Straker *et al.*, 2021).

Não obstante, as empresas altamente tecnológicas confiam nos clientes e nos concorrentes, como fonte de informação para a inovação (Aydin, 2020; Marrugo-Salas *et al.*, 2019). Estas empresas são chamadas a inovar continuamente, sendo as tecnologias digitais um utensílio chave para este modelo de inovação (Molina-Morales *et al.*, 2019; Camisón-Haba *et al.*, 2019; Urbinati, 2020). Por conseguinte, o campo das empresas de alta tecnologia engloba a inovação bem-sucedida, implicando invenção e comercialização (Sonta-Draczkowska & Mrozewski, 2020).

Para Sonta-Draczkowska & Mrozewski (2020), o sucesso destas empresas é refletido por dois fatores: primariamente, a dimensões da eficiência do produto (tempo, orçamento, âmbito, qualidade) e impacto na dimensão do cliente (satisfação do cliente) (Tieng *et al.*, 2021), secundariamente a dimensão comercial referente ao sucesso financeiro, representado por receitas geradas pela venda de produtos e serviços.

Como evidencia Aydin (2020), a importância dos clientes como fonte de informação para a inovação, varia significativamente entre empresas de média/alta tecnologia e de baixa tecnologia. Da mesma forma, o conhecimento adquirido através dos

concorrentes para a inovação difere entre as empresas de média/alta tecnologia e de baixa tecnologia. Pelo que, as empresas altamente tecnológicas exigem competências empresariais mais evoluídas do que as empresas que aplicam soluções menos avançadas tecnologicamente (Tuomisalo & Leppaaho, 2019). As empresas altamente tecnológicas frequentam novos mercados com base nas suas redes (Straker *et al.*, 2021), recorrendo a oportunidades de mercado ou acompanhando clientes existentes (Neubert & Krogt, 2017).

Os resultados de Malyy *et al.* (2021) demonstram que a dinâmica de crescimento de empresas baseadas em alta tecnologia é positivamente relacionada com o seu tráfego de pesquisa na internet. De notar que esta correlação é mais robusta quando a empresa obtém sucesso (em termos de avaliação) e, em especial, se detiver a categoria de "unicórnio", orientando-se para o consumidor através de uma plataforma digital. Por seu turno, Urbinati (2019) refere-se a "Unicorn techcompanies" ou "Unicórnios", para definir empresas que lançaram e comercializaram produtos e serviços digitalmente, com uma incrível e rápida taxa de difusão e crescimento.

Na aquisição de níveis mais complexos de utilização tecnológica, pressupõe-se que as empresas revelem necessidade de desenvolver a capacidade de absorção de conhecimento (Tieng *et al.*, 2021), de modo a beneficiar, de forma eficaz e eficiente, da transferência de conhecimento tecnológico de clientes e parceiros (Hughes *et al.*, 2021; Tsai *et al.*, 2018). Como exemplo, Tieng *et al.* (2021) apresentam a cadeia de supermercados 7-Eleven. Esta cadeia de lojas introduziu um sistema que atualiza o inventário de produtos instantaneamente, incumbindo os fornecedores de utilizar software, para permanecerem a fornecer a cadeia. Para concretizar a análise de inventário de produtos em tempo real é fulcral o planeamento da produção e fornecimento de produtos com a introdução de dados. Com a introdução desta tecnologia, a 7-Eleven incitou a necessidade de evolução de capacidades tecnológicas dos fornecedores, compelindo ao investimento em software.

Em idêntica dinâmica, Molina-Morales *et al.* (2019) desenvolveram uma abordagem sobre inovação em empresas tecnologicamente avançadas. Estes autores avaliaram dois princípios determinantes para o seu desenvolvimento, em primeiro lugar, o posicionamento empresarial em relação à adoção de novas tecnologias, particularmente, as tecnologias disruptivas (*IoT*, computação em nuvem, *Blockchain*, *machine learning*, inteligência artificial) e, em segundo lugar, a importância de atributos individuais da empresa (capacidade de absorção de conhecimento). Para estes autores, as tecnologias disruptivas não garantem o sucesso ou desempenho inovador, isto é, se as empresas forem incapazes de os explorar com as suas capacidades internas ou a sua capacidade de absorção de conhecimentos. Esta capacidade é um reflexo das aptidões das empresas que respeita à identificação de conhecimentos externos valiosos (Morgan & Anokhin, 2020), à

sua assimilação e implementação, reconhecendo novas oportunidades e potencialidades tecnológicas.

Por esta via, a proximidade tecnológica entre empresas, incrementa a capacidade de desenvolver conhecimento e tecnologia de valor externo (Futterer *et al.*, 2018), com o intuito de desenvolver a sua eficiência e inovação. Em bom rigor, o relacionamento de proximidade em empresas de alta tecnologia transforma a capacidade de absorção e acelera a conversão de pesquisa de conhecimentos externos, fomentando-a (Shi *et al.*, 2020).

Considerando o exposto, as empresas altamente tecnológicas, estabelecem vínculos (Baier-Fuentes *et al.*, 2021) isto é, relações estratégicas, que possibilitam meios de acesso a determinados recursos, com o intuito de alcançar o hipercrecimento (Jinzhí & Carrick, 2019), com riscos baixos (Golla *et al.*, 2015) e custos diminutos nos modos de entrada, ampliando a velocidade de internacionalização e adaptando os seus produtos, estratégias e preços às necessidades do mercado (Neubert & Krogt, 2017). Melander & Pazirandeh, (2019) revelam que na atmosfera de rápido desenvolvimento tecnológico, nenhuma empresa possui conhecimento do amplo potencial tecnológico interno que apresenta. Em sua análise, estes autores reiteram, que o tempo desde a implementação da ideia do cliente, ao lançamento de um novo produto, diverge entre as diferentes empresas e dependem significativamente da complexidade da oferta. Desta forma, as empresas de alta tecnologia obtêm novas ideias dos clientes, identificando novas necessidades, compreendendo as suas carências futuras e obtendo opiniões sobre eventuais novos desenvolvimentos.

Em suma, a abordagem tecnológica da empresa deve orientar-se para os clientes com aplicações e soluções que permitem o apoio e a resolução de problemas com maior rapidez (Paiola *et al.*, 2021), conseqüentemente, esta orientação está relacionada com o aperfeiçoamento do desempenho da empresa em matéria de inovação (Molina-Morales *et al.*, 2019). As tecnologias são convocadas a incrementar o desempenho dos produtos, criando novas categorias de produtos, sendo certo que o aumento da intensidade tecnológica, potencia a importância da orientação para o cliente (Aydin, 2020).

No entendimento de Morgan & Anokhin (2020), os ambientes caracterizados por mudanças rápidas, instabilidade no ambiente competitivo e uma incerteza acrescida, proporcionam uma plethora de benefícios para as empresas, pois estas procuram moldar o mercado com novos produtos e serviços, mas com risco significativo. Os mesmos investigadores salientam que a maior turbulência permite a que estas empresas, moldem o ambiente, permanecendo perto dos clientes, reduzindo significativamente o risco, produzindo um maior desenvolvimento de novos produtos e conseqüentemente um melhor desempenho (Tsai *et al.*, 2018; Teruel *et al.*, 2021). Portanto, as empresas que

operam em sectores de alta tecnologia são caracterizadas pela intensidade tecnológica e destacam-se pela sua importância para a inovação tecnológica e crescimento económico (Rydehell, 2020). O elevado nível de conhecimento tecnológico das referenciadas organizações encontra-se relacionado com uma estreita relação com as universidades (Lee *et al.*, 2022). Estas empresas são vulneráveis devido à falta de legitimidade e de recursos (Marrugo-Salas *et al.*, 2019), enfrentando elevados riscos e incerteza na exploração de novas tecnologias.

Hughes *et al.* (2021) referenciam que o auxílio para as empresas almejarem a legitimidade pode apresentar a sua origem na ambidestria empresarial, sendo essencial para ampliar a eficiência dos processos, aperfeiçoar a gestão e criar valor, culminando com a obtenção de legitimidade, responsabilidade, fiabilidade e sustentabilidade a curto prazo. Simultaneamente, investigam novas oportunidades e constroem serviços criativos e produtos de viabilidade a médio e longo prazo. Na perceção de Aydin (2020), a característica básica da capacidade tecnológica, assenta no conhecimento tecnológico (Vrontis & Christofi, 2021), apoiando a inovação de produtos ou serviços e incrementando a aplicação dos conhecimentos especializados existentes. Esta procura satisfazer as exigências do cliente, criando valor (Rydehell, 2020) e afetando positivamente a perceção dos clientes sobre a inovação de produtos, o que produz um efeito positivo no desempenho da empresa.

A aquisição de conhecimentos através das redes de relações contribui para o desenvolvimento de novos produtos em sectores de alta tecnologia (Hughes *et al.*, 2021; Yli-Renko *et al.*, 2001), requerendo a integração e combinação de conhecimentos especializados provenientes de diferentes áreas tecnológicas (Tieng *et al.*, 2021; Tsai *et al.*, 2018). Na verdade, o número de subsistemas incorporados num produto de alta tecnologia é frequentemente elevado e a sua compatibilidade com a plataforma tecnológica pode respeitar normas tecnológicas associadas a diferentes tipos de tecnologia (Yli-Renko *et al.*, 2001).

Note-se que empresas altamente tecnológicas são caracterizadas por longos prazos de execução de investigação básica e curtos períodos de comercialização, possuindo uma tendência de gestão empresarial que requerem estruturas orgânicas. O seu sucesso é fundamentado no conhecimento sólido e funcionários altamente qualificados (Giones & Miralles, 2020; Jinzhi & Carrick, 2019) assim como, a capacidade elevada de detetar lacunas no mercado (Sonta-Draczkowska & Mrozewski, 2020). Para Liu *et al.*, (2020), empresas altamente tecnológicas possuem diferentes modelos de gestão tecnológica em função das fases de capacidade tecnológica. Na fase de capacidade reduzida de tecnologia, em regra, apoiam-se na inovação de produtos, gestão de informação, gestão de equipamento e gestão de fundos. Com o grau de capacidade tecnológica média, a gestão de

recursos humanos, gestão da organização, gestão da qualidade e gestão estandardizada são os modelos mais relevantes. Por fim, na fase de capacidade tecnológica alta, evidencia-se a gestão cultural, gestão de realizações e a gestão do risco. Estes autores manifestam que as práticas de gestão tecnológica divergem durante o processo de inovação de produtos e serviços, pelo que sustentam a importância da aplicação da perspectiva da teoria da contingência na inovação.

As conceptualizações sobre as empresas altamente tecnológicas, caracterizando os seus aspetos e capacidades, evidenciando as suas características internas e externas (Hughes *et al.* 2021), e estabelecendo o seu relacionamento com a internacionalização, competitividade e desempenho, são determinantes para o objetivo da presente investigação.

Em consonância com Aydin (2020), as empresas com intensidade tecnológica média-alta revelam um baixo nível de competitividade, despoletando a obtenção de informações do ambiente externo, com o intuito de compreender as necessidades dos clientes. Desta feita, a orientação para o cliente pode ter um efeito positivo na inovação dos produtos, tal como, a obtenção de novas informações, que contribuem significativamente para os processos de desenvolvimento e de desempenho (Tieng *et al.*, 2021).

No entendimento de Garcia-Cabrera *et al.* (2019), a estratégia tecnológica das mencionadas empresas clarifica as orientações estratégicas (Morgan & Anokhin 2020), sendo um dos fatores mais importantes no seu desempenho. Os indicadores da estratégia, como seja a utilização de tecnologia e inovação radical ou a procura das vantagens em integrar primariamente determinado mercado, revelam uma relação significativa e efeitos positivos sobre o desempenho. Os empresários e as dotações de recursos surgem como fundamentais para a concretização estratégica, considerando as capacidades distintivas para alcançar a criação de valor e vantagem competitiva (Tieng *et al.*, 2021; Liu *et al.*, 2020; Giones & Miralles, 2020; Morgan & Anokhin 2020; Rydehell, 2020; Garcia-Cabrera *et al.*, 2018).

Na investigação de Loukil *et al.* (2020), realizada em empresas altamente tecnológicas, corroboraram que o elevado nível educacional do CEO (Camisón-Haba *et al.*, 2019), pode influenciar o esforço de inovação. No entanto, os gestores devem desenvolver a capacidade tecnológica da empresa e encontrar formas de adquirir capacidade de inovação, atendendo às condições comerciais, intensidade tecnológica, orientação de mercado e a inovação de produtos (Aydin 2020; Neubert & Krogt, 2017).

Na perspectiva de Giones & Miralles (2020), é a rede de relacionamentos a que o gestor recorre que permite o crescimento da empresa, considerando que o desenvolvimento tecnológico inovador raramente se desenvolve e concretiza sem

assistência externa. Os gestores recorrem a esta rede para reduzir a escassez de recursos, nomeadamente, devido à forte dependência de capital humano (Rydehell, 2020). O capital humano surge como um fator determinante, fonte de vantagem competitiva, sendo um pilar da construção de empresas altamente tecnológicas (Piaskowska *et al.*, 2021; Jinzhi & Carrick, 2019) que se sustentam no conhecimento (visão baseada no conhecimento - KBV) (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant & Phene, 2021), considerado o recurso estratégico mais significativo da empresa (Camisón-Haba *et al.*, 2019).

No entendimento de Tsai *et al.* (2018), as empresas altamente tecnológicas e as empresas líderes tecnológicas optam pelo desenvolvimento interno de investigação e desenvolvimento (I&D), concentrando-se em recursos baseados no conhecimento, para a aquisição rápida de tecnologia. Para Tieng *et al.* (2021), o conhecimento é transferido através da interação. Sem prejuízo do exposto, a adoção de novas tecnologias possibilita às empresas a divulgação do conhecimento, de forma mais eficiente, internamente ou externamente, com os seus parceiros (Barbu & Militaru, 2019). Neste sentido, desenvolvem-se propostas de valor inovadoras, com níveis elevados de I&D, criam-se novos conhecimentos e elevam o nível de empregabilidade técnico-científica (Sonta-Draczkowska & Mrozewski, 2019), sendo estas características distintivas das empresas tecnologicamente intensivas (Camisón-Haba *et al.*, 2019).

Contudo, as diferentes decisões proporcionam às empresas a adoção de diferentes níveis de complexidade tecnológica, que pode ser alcançado através do empenho interno e colaboração externa (Tieng *et al.*, 2021). Estas definem a inovação (nível e complexidade tecnológica) (Aydin, 2020) e a informação, cuja variação depende do nível tecnológico (Buenechea-Elberdin *et al.*, 2018).

Em suma, as empresas altamente tecnológicas, sustentam-se na inovação, pois esta ajuda a empresa a lidar melhor com as restrições ambientais, económicas e financeiras (Loukil *et al.*, 2020). Quando estas inovações são bem-sucedidas melhoram o posicionamento económico empresarial e a orientação para os clientes (Morgan & Anokhin, 2020; Urbinati, 2019). Estes tipos de empresa são considerados um motor do crescimento económico e da inovação, sendo retratadas como impulsores da inovação tecnológica, globalmente (Giones & Miralles, 2020).

A tecnologia da empresa é uma fonte de vantagem competitiva, capacitando-as com competências e conhecimentos tecnológicos, bem como, inerentemente, com a inovação nos produtos, serviços e processos (Yli-Renko *et al.*, 2001). De salientar, a pertinência do capital humano para o hipercrecimento (Jinzhi & Carrick 2019) e a relevância dos fundadores/CEO, com capacidades de desenvolvimento na inovação e gestão de empresas de alto crescimento.

Concluindo, a perspectiva proveniente do ambiente externo e outros fatores, como a estrutura, a mistura produto-mercado, o ambiente regulador, o capital humano e o capital financeiro são os principais condutores que influenciam a sobrevivência das empresas de alta tecnologia, em particular, o capital humano que é um dos fatores mais relevantes e desafiantes (Marrugo-Salas *et al.*, 2019).

### 3. Metodologia

A presente investigação empírica deseja seguir uma abordagem subjetivista, aplicando o método indutivo de investigação através da realização de múltiplos estudo de caso. A abordagem de estudos de caso representa uma das estratégias de investigação mais adequada, quando se propõem questões de tipo "como" e "porquê", bem como, quando o investigador possui um limitado controlo sobre os eventos e quando o foco se centra em fenómenos atuais inseridos num determinado contexto da vida real (Yin, 2001; Yin, 2017).

A escolha e aplicação do método qualitativo advém da influência de Yin (1994), que postula a existência de uma carência de estudos de caso, sendo estimulada por diversos progressos em determinados sistemas que conectam os seus vários elementos de maneiras inovadoras, concebendo sistemas melhores e mais complexos. Esta estratégia de amostragem permite aos investigadores exercerem o seu próprio juízo, sobre quais as empresas que melhor se poderão enquadrar na perspetiva sobre o fenómeno em estudo, inserindo essas perspetivas na sua investigação (Yin, 2017).

Para tanto, recorre-se à utilização de métodos qualitativos, com recurso a fontes primárias, mediante entrevistas. A compreensão de como as empresas de tecnologias variam no seu processo e estratégias de internacionalização e digitalização justificam uma investigação exploratória aprofundada utilizando métodos qualitativos (Welch *et al.*, 2022). Uma abordagem de estudo de caso permite examinar dados de vários casos utilizando um processo comparativo. Esta comparação permite a averiguação de semelhanças e diferenças entre casos possibilitando ao investigador sugerir explicações, que permitam a construção de teorias indutivas (Welch *et al.*, 2022; Yin, 2017). Na verdade, torna-se fundamental a utilização de uma abordagem qualitativa e indutiva, uma vez que ainda existem muitas questões desconhecidas no processo de internacionalização (Lee *et al.*, 2021), devido às suas características únicas e processos dinâmicos (Niittymies & Pajunen, 2020).

Por conseguinte, selecionamos cinco empresas de tecnologias, sediadas em Portugal. Acreditamos que estes cinco casos são um número apropriado para esclarecer as complexidades do fenómeno de investigação (Taylor *et al.*, 2021). Nomeadamente, habilitar-nos a compreender sobre, se as empresas tiveram uma estratégia delineada para se internacionalizar ou se a internacionalização ocorreu através de uma estratégia emergente. No que respeita à análise da estrutura empresarial pretende-se abarcar a conjuntura anterior e o posterior à internacionalização, com o intuito de verificar o impacto deste processo na empresa e nas suas principais atividades.

Neste âmbito, notam-se condições que estimulam o uso de estudos de caso, em detrimento de outros métodos de investigação, com o intuito de produzir novas visões sobre a problemática em análise. Não obstante, a escolha deste método, ocorre da existência de inúmeros fatores que não são perceptíveis através dos métodos quantitativos, motivo pelo qual a investigação será centrada na elaboração de um conjunto de questões inseridas em entrevista semiestruturada com o propósito de abordar diversas áreas da empresa e oferecendo uma visão generalizada do impacto da internacionalização e digitalização na organização.

Consequentemente, as entrevistas semiestruturadas, incidirão sobre os diretores/gestores das empresas, na tentativa de evidenciar as implicações que a internacionalização e a digitalização revelam ter no quotidiano das empresas.

### **3.1. Recolha de dados**

Entre janeiro de 2022 a abril de 2022, recolhemos uma vasta gama de dados, para a concretização de várias entrevistas semiestruturadas. Neste âmbito, analisamos documentos das empresas, artigos de jornais e investigámos as páginas que se encontram disponíveis na internet, com o intuito de analisar a internacionalização das empresas e a sua digitalização/transformação digital.

Estas empresas foram selecionadas para a presente investigação, considerando algumas características, designadamente, as operações em mercados externos e a sua abordagem digital. As empresas foram contactadas para participarem neste estudo, através de comunicações eletrónicas enviadas para o endereço institucional da organização e através da aplicação LinkedIn. Considerando as restrições pandémicas, relacionadas com a crise sanitária Covid-19, as entrevistas foram conduzidas através de marcações de reunião em diferentes plataformas, como seja, o Google calendar, Zoom e Teams.

Para uma integral compreensão dos fenómenos objeto de estudo, adotámos o modelo de entrevistas semiestruturadas. Este método de recolha dados é determinante para uma clara e abrangente investigação de múltiplos estudos de caso (Yin, 2017), uma vez que permite um contacto pessoal com os entrevistados. A abordagem de entrevista semiestruturada, em que surgem questões abertas e fechadas (Kallio *et al.*, 2016), é compatível com a informação que pretendemos obter. Em bom rigor, é fulcral a determinação das perguntas abertas com a liberdade de informação que as questões abertas permitem entre o entrevistado e o entrevistador (Pache & Santos, 2013).

As entrevistas (ver Anexo I) foram subdivididas em quatro secções principais de questões. Na primeira secção, abordamos o contexto e objetivos da organização, os seus antecedentes, dimensão e competências, como também as suas linhas centrais de negócios. Na segunda secção, introduzimos questões inerentes à internacionalização, com o intuito de examinar a sua origem e criação. Na terceira secção abordamos a digitalização/ transformação digital com o propósito de analisar a execução do procedimento, as implicações para o modelo empresarial e as estratégias necessárias para suportar esta transformação digital. Por outro lado, investigamos o tipo de tecnologias e tecnologias digitais utilizadas e como estas potenciam o desempenho empresarial e a eventual internacionalização. Por último, na quarta secção abordamos questões inerentes ao estabelecimento de estratégias empresariais.

Estas entrevistas tiveram um tempo aproximado entre 20 a 40 minutos, sendo gravadas com permissão explícita, através da aplicação Gravador de Voz, transcritas e subsequentemente sujeitas a análise rigorosa. As premissas coletadas através destas entrevistas, compreendeu a realização de cinco entrevistas semiestruturadas com executivos/ gestores ou fundadores de empresas tecnológicas, possibilitando um aprofundamento crítico das temáticas da internacionalização, digitalização/transformação digital e a orientação estratégica na prática empresarial altamente tecnológica (ver Anexo II – Tabela 1).

Nas entrevistas solicitamos a todos os participantes que debatessem sobre a internacionalização da sua empresa, designadamente, o critério de escolha dos mercados e a sua perspetiva sobre o fenómeno das empresas nascidas global (*Born global*). Na segunda fase da entrevista, as questões foram direcionadas para as iniciativas de digitalização/transformação digital, referenciando-se ao seu sucesso ou insucesso e operações no interior da empresa, interações com parceiros externos e clientes, o desenvolvimento de capacidades e de medição do sucesso das iniciativas de transformação digital/digitalização numa perspetiva de Born digital. O objetivo destas entrevistas foi, também, compreender a influência das tecnologias avançadas para a digitalização/transformação digital, clarificando sobre as capacidades essenciais para transformação digital e perceber os benefícios obtidos com a internacionalização. À medida que estas entrevistas foram progredindo, questionamos os nossos participantes para que nos esclarecessem sobre as capacidades centrais da sua empresa e sobre os fatores que podem influenciar estas capacidades e estratégias de inovação.

### **3.2. Análise de dados**

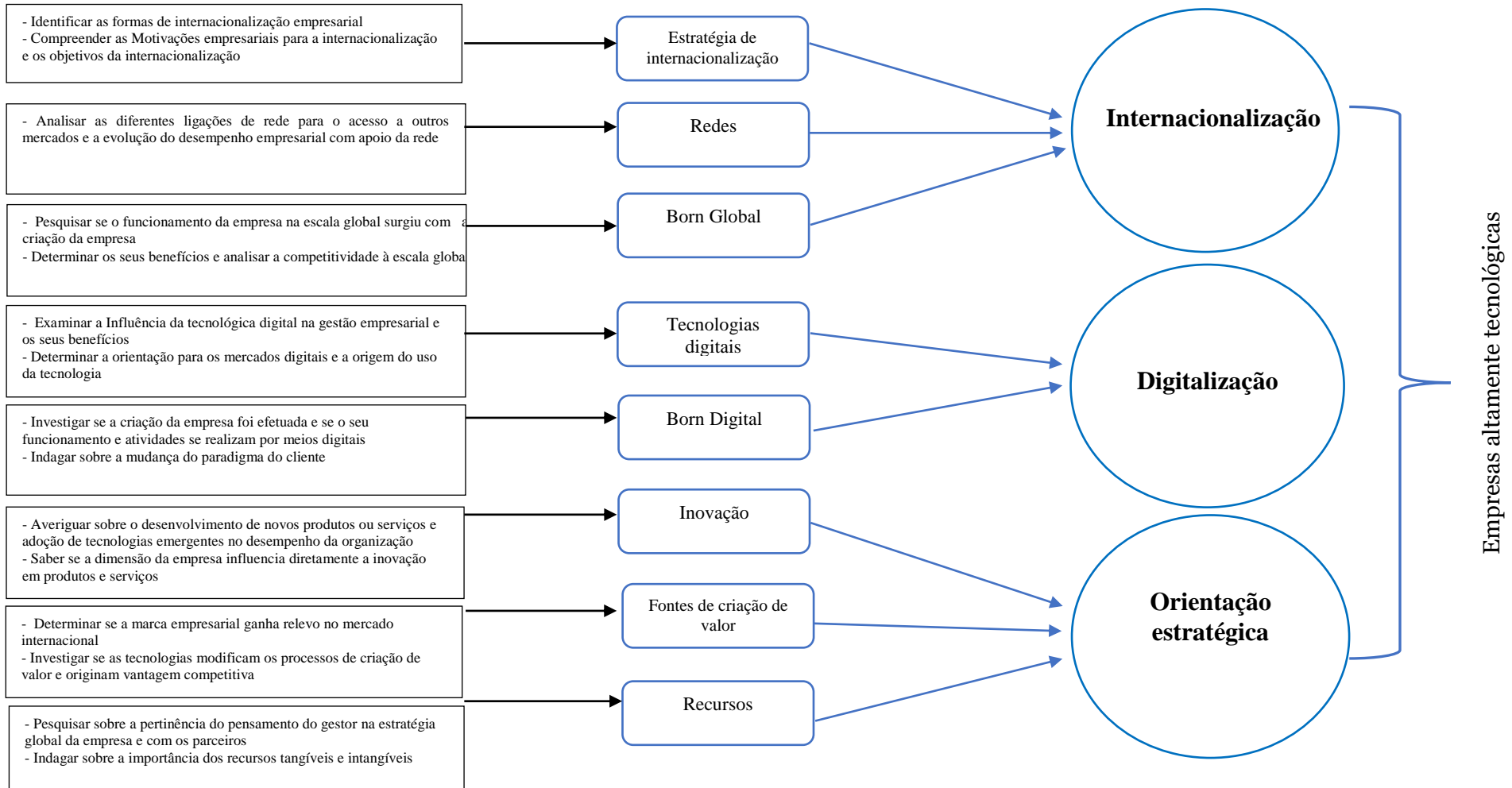
Esta investigação seguiu as determinações de análise de dados qualitativos (Yin, 1994), que envolviam a codificação das entrevistas e a classificação dos códigos em temas e padrões. Realizámos uma análise cruzada de casos para descobrir as semelhanças e diferenças entre os casos como executado por Ghosh *et al.* (2021).

Nesta ótica, e partindo do quadro conceptual e estrutura de dados como evidenciado na Figura 1, ilustramos graficamente o desenvolvimento da nossa investigação desde conceitos de primeira ordem até temas de segunda ordem, descrevendo as inter-relações entre conceitos de primeira ordem, categoriais teóricas de segunda ordem e dimensões agregadas do modelo (Gioia *et al.*, 2013).

## Códigos de 1ª ordem

## Categorias Teóricas de 2ª Ordem

## Dimensões Agregadas



**Figura 1** - Estrutura de dados: visão geral

## **4. Resultados e discussão**

Com o fito de proceder à interpretação e análise de dados, norteamos-nos pelo objetivo de investigação, que passa pela análise da relação entre as estratégias de internacionalização e a transformação digital, investigando se a internacionalização surge com a criação da empresa e se estas são originariamente digitais. Para isso, relaciona-se a compreensão das vantagens competitivas organizacionais intrínsecas à internacionalização digital e análise dos fundamentos da opção empresarial pela internacionalização digital.

Tendo presente os objetivos transcritos apresentamos, de forma esquemática, os resultados com base nos dados obtidos através das entrevistas, que discutiremos à luz da literatura existente. A apresentação dos resultados decorre, esquematicamente, do ordenamento das questões da entrevista, iniciando pelas questões sobre a internacionalização, seguindo-se as questões sobre a digitalização e, por último, as questões sobre a orientação estratégica.

### **4.1. Internacionalização**

A dimensão agregada designada por internacionalização, proporciona uma visão global dos principais resultados de cada questão (evidenciados nos códigos de 1ª ordem), e a sua respetiva correspondência às suas categorias teóricas (categorias teóricas de 2ª ordem).

Não obstante, será possível observar as respostas obtidas para a respetiva dimensão agregada (Internacionalização) no Anexo III.

#### **4.1.1. Estratégia de internacionalização**

Nesta subsecção propõe-se a identificação de diferentes formas de internacionalização empresarial, por forma a compreender as motivações e objetivos empresariais para a internacionalização.

Os nossos resultados evidenciam algumas particularidades associadas a cada uma das empresas entrevistadas, no que respeita às estratégias de internacionalização, motivações e objetivos. Da mesma forma, compartilham similaridades que faremos realçar na apresentação destes resultados.

Em primeiro lugar, verificámos que todas as empresas entrevistadas se encontram internacionalizadas, sendo que 3 destas empresas, se encontram internacionalizadas em mais do que um mercado estrangeiro “A empresa, é uma empresa multinacional, quanto aos mercados em que opera. A nossa empresa opera digitalmente em diferentes mercados internacionais, não é uma presença física. Operamos em cerca de 30 países europeus, Austrália, EUA e Brasil (**Empresa 1**). “Sim, temos clientes em mais de 87 países, e em cerca de 22 indústrias” (**Empresa 2**). “Estamos presentes em Portugal, Países baixos, Irlanda, Alemanha e Suíça” (**Empresa 4**).

Os resultados revelam, ainda, que as motivações para a internacionalização, a escolha dos mercados e as estratégias adotadas são distintas. As estratégias diferem, na medida em que, para algumas empresas se concentra no uso de marketing para a internacionalização num determinado mercado “Para a internacionalização o marketing é fulcral para posicionar a empresa, seja através da indexação no google, redes sociais, parecerias e depois trabalhar offline” (**Empresa 1**), pois, “antigamente, a internacionalização dependia da deslocalização de pessoas que dominassem a língua e do suporte de parceiros” (**Empresa 1**).

Para as empresas mais recentes, presentes em menos mercados, a sua estratégia sustenta-se no acompanhamento de clientes existentes, “até agora... e como somos uma empresa pequena e recente...limitamo-nos a criar o site... começamos como prestadores de serviços para uns clientes... depois montamos a empresa e como já tínhamos esses clientes decidimos somente apostar nos mercados desses clientes... isto é segmentamos o anuncio ao nosso site para localizações específicas com o apoio do Google” (**Empresa 3**).

Quanto às motivações para a internacionalização averiguamos que as empresas se internacionalizam com o intuito evolutivo, expansionista e de crescimento “primariamente pensamos em evoluir e crescer, mas também temos que ter os meios para evoluir e crescer... nós não temos investidores e o nosso objetivo principal não é fazer dinheiro... Os nossos clientes é que nos levaram a internacionalizar a empresa, começamos com alguns clientes, fizemos e continuamos a fazer o nosso trabalho e através deles e pelo bom trabalho desempenhado, eles transmitiram a outros que agora são nossos clientes também. Pois até agora não temos feito quase nada em termos de marketing para a empresa, trabalhamos para grandes empresas e isso dá muito trabalho, mas também dá visibilidade” (**Empresa 4**).

Estas empresas perspetivam a internacionalização como indispensável e benéfica ao crescimento, coadjuvando num reconhecimento e desenvolvimento da marca em outros mercados, embora também sirva o propósito de um acompanhar os clientes para outros mercados.

Notamos, também, que todos os entrevistados consideram que a dimensão do mercado doméstico é insuficiente, não sendo capaz de satisfazer os parâmetros de crescimento e a sobrevivência das empresas, remetendo-os para uma solução internacional, embora mantendo a sua atividade no mercado interno.

*“O mercado externo valoriza a marca, sendo uma referência internacional. A marca nacional tem pouca escala e acaba por não ser conhecida. O reconhecimento internacional ajuda na existência de novos clientes, novas casas, novas apreciações e no posicionamento orgânico. A marca só se constrói com esforço, investimento, parecerias e visibilidade” (Empresa 1).*

*“Todos os clientes em geral ajudam na construção da marca e da sua projeção como é óbvio, o mercado interno e o mercado externo. Neste momento o mundo é o nosso universo, deixa de ser apenas circunscrito aquilo que fazemos aqui” (Empresa 2).*

*“A internacionalização traz dimensão, multiculturalidade, globalidade e sobretudo receita. O nosso mercado nacional é muito pequeno, serve para a sobrevivência, mas queremos crescer” (Empresa 5).*

Estas empresas, todas de base altamente tecnológica, apesar de possuírem clientes em Portugal, verificam que o mercado nacional é efetivamente diminuto. Como possuem clientes em outros países, reforçam o seu acompanhamento, internacionalizando-se nesses países, com o fito de angariar novos clientes e expandir a sua marca.

Na verdade, o âmbito e a negociação internacional apresentam maiores desafios às empresas, uma vez que, deixam de estar restritas a uma só geografia, como refere a **(Empresa 2)** - *“A empresa compete à escala internacional, a partir do momento em que nos suportamos nestas tecnologias, podemos competir em qualquer região do mundo inteiro. O nosso negócio B2B, precisa ter pessoas em vários países para desenvolver relações com os clientes e potenciais clientes, nas indústrias e geografias. Mas estas pessoas têm como suporte a organização com toda a tecnologia, apresentam e entregam os serviços, desenvolvem oportunidades e realizam encomendas em qualquer geografia que nos estabelecemos”* e ainda a **(Empresa 4)** - *“Há mais concorrência, mas também há mais clientes e maiores empresas, o que gera mais oportunidades. Vejo cada cliente com uma oportunidade. Pois se executares um bom trabalho, haverá reconhecimento do trabalho que executas e isso traz sempre frutos”.*

A internacionalização, em particular, surge como uma necessidade evolutiva, que combate as restrições ao seu desenvolvimento e desempenho a nível nacional. A internacionalização exige uma adaptação aos mercados, despoletando modificações na empresa a nível estrutural.

As empresas que participaram nesta investigação encontram-se internacionalizadas em mercados externos, com maior amplitude que o mercado

português, impulsionadas pelo crescimento da venda de serviços em mercados, com maior poder de compra e com uma maior retribuição pelo serviço prestado, gerando consequentemente lucros elevados. A seleção dos mercados fixa-se em mercados que potenciem um maior desenvolvimento empresarial, uma maior visibilidade empresarial e um maior reconhecimento de marca.

#### **4.1.2. Redes**

Nesta subsecção propusemo-nos analisar a importância das diferentes ligações de rede para o acesso a outros mercados e a sua associação à evolução do desempenho empresarial.

As redes e a orientação para o mercado internacional explicam algumas opções estratégicas, e revelam importância para as decisões de internacionalização.

As redes permitem às empresas adquirir conhecimentos úteis para internacionalização, novos conhecimentos de mercado, informação, oportunidades, vias de internacionalização e tecnologia, podendo representar uma importante fonte de vantagem competitiva.

Com base nos nossos resultados, verifica-se que em 4 destas empresas, a utilização da tecnologia digital/digitalização envolve atores externos (fornecedores, clientes, outros tipos de parceiros), *“O negócio envolve parceiros externos. Em termos de marketing utilizamos plataformas externas e solicitamos parecerias junto de Universidades. Em termos de fornecimento, não temos a propriedade, nos contactamos os proprietários que se tornam parceiros. Em termos de tecnologia, utilizamos uma tecnologia própria, que serve base de dados, suporte à página e em termos de operações é tudo tecnologia interna, com exceção do CRM que é realizado através de chat e é de um fornecedor externo” (Empresa 1).* *“Nós utilizamos um software de uma empresa americana “service now” e é uma plataforma de processos de negócios, a plataforma começou com uma plataforma de IT e de gestão de serviços. Anteriormente as empresas compravam o service now só para suportar os processos de IT. Assim nesta plataforma tu consegues fazer os teus próprios processos, daí estarmos a trabalhar nesta plataforma “emprestada” pois conseguimos fazer as nossas coisas, tudo o que necessitamos sem quaisquer restrições e sempre disponível. (...) Como pagamos a esse parceiro pelo uso da plataforma, há coisas que não nos temos que preocupar, como os servidores, a segurança informática...eles tratam disso por nós e nos centramo-nos no que os nossos clientes nos pedem. (...)Eles são nossos parceiros, mas também são nossos fornecedores. (...) Eles arranjam uma plataforma que nós podemos customizar à vontade dos nossos*

clientes. Nós desenvolvemos as plataformas de IT dos nossos clientes ajudamo-los na transformação digital com base nesta plataforma” (**Empresa 4**). “Somos uma empresa que possui diversos serviços. Em termos de tecnologias/plataformas, temos fornecedores das mesmas, ao nível do digital, nós fazemos. (...) E é claro que os nossos clientes também usam o que nós produzimos e interagem connosco” (**Empresa 5**).

Estas empresas altamente tecnológicas, maioritariamente, não possuem a totalidade de plataformas próprias, embora o uso das tecnologias digitais/digitalização possua um envolvimento alargado (clientes, fornecedores, parceiros), promovendo a interação entre clientes e empresa, fornecedores e empresa e parceiros e empresa que, por sua vez, aumenta o desempenho organizacional.

O impacto da aplicação da tecnologia digital na gestão de recursos humanos, parceiros, clientes, fornecedores, pode suscitar uma extrema dependência da tecnologia, sendo que os entrevistados referem que não conseguiriam executar quaisquer tarefas, sem tecnologia, “Nós não conseguiríamos trabalhar como trabalhamos se não tivéssemos acesso a esta tecnologia. Colaboramos simultaneamente em várias coisas, documentos, códigos, ideias ou outros, em diversas plataformas que nos permitem ter pessoas espalhadas pelo mundo inteiro, em qualquer horário, em qualquer local. Por exemplo, na pandemia, continuamos a laborar como se nada fosse, basta um computador. É impressionante como pelas plataformas de comunicação e colaboração suportam o nosso negócio... O cliente pode escolher a forma como trabalha connosco e temos toda a tecnologia à disposição, o que possibilita que o cliente tenha total autonomia para realizar todas as operações e contactar connosco. Pode optar pelo presencial ou remotamente. O cliente escolhe a interação. (...) Os processos de colaboração entre empresas têm desafios, tentamos identificar os processos e desenvolvemos tecnologias de forma, a que fluam naturalmente, sem acrescentar ninguém na cadeia de produção” (**Empresa 2**). “Se a empresa é só de âmbito digital, os nossos recursos têm que estar adaptados à nossa realidade” (**Empresa 3**). “Os recursos que tenho seguem esta metodologia e criam valor e diferencia-nos das demais empresas. Utilizamos uma metodologia pioneira que se implementa em qualquer negócio. Com a introdução do novo produto vamos inovar, embora haja outros similares, vamos diferenciar-nos porque somos a única que o integra no nosso serviço” (**Empresa 5**).

Os nossos resultados corroboram que a digitalização impulsionou a internacionalização, considerando que as cinco empresas referem que a digitalização/transição digital despoletou a abertura para novos mercados, facilitando a sua entrada, conforme referem: “A digitalização abre completamente as portas para a internacionalização, basta um website em diversas línguas, um endereço indexado pelo Google, um LinkedIn internacional ou um perfil do Facebook na língua adequada ao país.

*O digital traz esta flexibilidade e torna possível a presença em países em que a empresa não opera fisicamente. Qualquer empresa que se queira internacionalizar tem que recorrer à esfera digital, para se dar a conhecer. Se a empresa quer aumentar a sua dimensão é quase incontornável recorrer ao digital.” (Empresa 1). “Impulsiona e muito, com o digital tu trabalhas para que mercado quiseres, podes fazer uns anúncios digitais e angariar clientes, através da segmentação. (...) e se queres que te diga a entrada num determinado mercado fica muito mais facilitada, claro que tens que te adaptar à legislação desse País para teres tudo em conformidade e adaptar-te ao que o cliente pretende” (Empresa 3). “A digitalização despoleta uma quase obrigatoriedade de internacionalização, pois quando se cria um ambiente digital não é só por modernização...é também com o intuito de ter mais clientes” (Empresa 5).*

A transformação digital/ digitalização nestas empresas amplificou os parâmetros da negociação, os horizontes da empresa deixam de ser restritos ao país de origem, inaugurando a oportunidade de negociação internacional. Desta feita, podemos concluir que as empresas que possuem tecnologias digitais/ digitalização alcançam uma internacionalização mais célere, evitando os processos de deslocalização, típicos da internacionalização por etapas.

Com efeito, relativamente à eficácia da internacionalização e ao ambiente internacional em que opera, foi questionado a estas empresas se conheciam os seus concorrentes e como avaliavam essa concorrência, se constituía uma ameaça ao desenvolvimento da empresa.

*“A nossa empresa tem concorrentes, não há ninguém que não tenha. Nós operamos na esfera internacional, desde sempre. O nosso consumidor é a pessoa que vive num país e que quer mudar para outro país. Em Portugal temos concorrentes como a trovit ou a casa sapo, mas no mercado português. O mesmo acontece em outros países” (Empresa 1). “Não temos um monopólio, temos concorrentes e somos líderes de mercado, mas estamos atentos à nossa concorrência. O mercado é dinâmico, o “target adressable market” é gigante e há muitos potenciais clientes, mas queremos manter a nossa posição de liderança” (Empresa 2).*

Neste sentido, confirmamos que as empresas quando decidem integrar um determinado mercado, avaliam, de forma estratégica, os seus concorrentes e as metodologias de trabalho no mercado, procurando a diferenciação para potenciar vantagem competitiva.

### 4.1.3. Born Global

Com esta dimensão teórica propusemo-nos averiguar se o funcionamento da empresa na escala global surgiu concomitantemente com a criação da empresa, impulsionando o seu crescimento e competitividade à escala global.

Decorre da análise dos resultados que a generalidade das empresas entrevistadas referiu que com a criação da empresa foi logo delineado ou perspectivado o seu funcionamento em outros mercados

*“Sim, a empresa é uma born global e born digital” (Empresa 1). “Sim, pouco tempo após a sua criação, portanto, ela foi logo perspectivada numa lógica global, para poderes dar a todas as empresas a possibilidade de inovar através de software, portanto, foi logo concebida nesse pressuposto” (Empresa 2). “Claro que sim no nosso campo não podemos ficar só por Portugal, o mundo lá fora é mais interessante, pois efetivamente há mais trabalho para nós lá fora. Isto vê-se pela quantidade de clientes que temos... temos mais clientes da Alemanha e da Holanda do que em Portugal. (..) Sem dúvida... o nosso campo de IT o horizonte tem que ser infinito.... não pode haver restrições pois essas restrições estagnam a empresa até ao ponto de esta desaparecer” (Empresa 4).*

Desta forma, através dos conceitos de primeira ordem e das referidas categorias teóricas, analisamos a dimensão agregada da internacionalização. Baseando-nos nos referidos conceitos conseguimos destacar que as principais motivações para a internacionalização são potenciar a capacidade e o crescimento empresarial, beneficiando de novas oportunidades a nível internacional (Martins *et al.*, 2021).

Em conformidade com Paul & Mas (2020), e com Hänle *et al.* (2021), evidenciamos que a globalização proporcionou novos desafios e novas oportunidades para as empresas que pretendem internacionalizar-se, uma vez que, possibilita a criação de um ambiente dinâmico com um crescimento de transações comerciais, motivando pelas alterações nas estratégias empresariais.

Com os resultados obtidos e referenciado a perspectiva de Taylor *et al.* (2021), identificamos que as estratégias adotadas para a internacionalização por estas empresas altamente tecnológicas surgem da agregação de diferentes modelos teóricos, como *Born Global*, a teoria das redes, *RVB* e a “*INV*”. Estas empresas altamente tecnológicas possuem uma capacidade elevada de adaptação aos mercados e encontram restrições de crescimento com a reduzida dimensão do mercado doméstico, concentrando-se proactivamente no mercado global.

Como a internacionalização, estas empresas altamente tecnológicas, originam novas oportunidades e acedem a novos clientes (Hughes *et al.*, 2021; Castaldi *et al.*, 2019), conseguindo, por esta via crescer, potenciar o seu desempenho e criar de valor.

Em harmonia com Martineau & Pastoriza, (2016), constatamos que algumas destas empresas altamente tecnológicas e globais, reconheceram o acompanhamento de clientes como principal impulso para a internacionalização e um fator chave para a seleção de mercados. Apesar de não possuírem experiência internacional, estas empresas nascidas globais, respondem às necessidades dos clientes, estimulando relações existentes e, conseqüentemente, promovem novas oportunidades, angariando novos clientes e a um maior reconhecimento de marca, a nível internacional (Moreira *et al.*, 2019; Zahoor *et al.*, 2020).

Os nossos resultados evidenciam que todas estas empresas altamente tecnológicas apresentam como objeto de negócio a prestação de serviços envolta na criação de valor, mantendo relações contínuas com os seus clientes com o fito de resolver problemas ou de aquisição de serviços adicionais.

Como salientamos, o acompanhamento de clientes impulsiona a internacionalização, sendo certo que é perentório o modo de entrada num determinado mercado estrangeiro, através da via digital. O uso de tecnologias digitais/ digitalização promovem uma rápida internacionalização transpondo as barreiras de entrada (Niittymies & Pajunen, 2020) e efetivando-se como um o modo de entrada ideal em empresas altamente tecnológicas, influenciando os modelos de negócios e suportando-os digitalmente (Piaskowska *et al.* 2021).

Todavia, na perspetiva destas empresas, parece existir alguma relutância numa expansão internacional repentina, na verdade, seguem uma lógica estratégica na seleção de mercados. O uso de tecnologias digitais pode promover uma internacionalização célere e simples (Taylor *et al.* 2021), para qualquer mercado, no entanto avaliam-se as diferentes especificidades e a potencialidade do mercado, para adaptar o modelo de negócio. Neste âmbito, é relevante destacar a importância da adaptação em conformidade com a legislação autóctone e internacional.

Por outro lado, a cooperação com entidades parceiras, as parcerias estratégicas, na senda do estudo de Ghosh *et al.* (2021), possuem efeitos benéficos e são opção estratégica essencial para que as empresas acedam a novos recursos e possam alavancar os recursos presentes. Como referenciamos, a tecnologia para estas empresas altamente tecnológicas é um recurso de extrema importância no desenvolvimento da capacitação laboral, possuindo um efeito estimulante e diferenciador. As tecnologias digitais/ digitalização desempenham papel específico e substancial no crescimento, fornecendo meios para interligar os recursos humanos, clientes, fornecedores e parceiros em todo o mundo.

Nos nossos resultados, a motivação e determinação manifestadas pelos empresários, no sentido que a sua empresa opere em novos mercados internacionais é, claramente, um impulsor da internacionalização. A visão empreendedora do empresário, com a perspetivação da essencialidade da internacionalização é, também, um dos principais fatores que a determina.

Comparativamente com o referido, Li *et al.* (2022), apuramos que os recursos que originam valor, residem dentro e fora da empresa, corroborando-se uma ambidestria empresarial (Li *et al.*, 2022; Bhandari *et al.*, 2022; Hughes *et al.*, 2021), fulcral ao aumento da eficiência dos processos, desenvolvimento da gestão das operações e a criação de valor, com o intuito de obtenção de legitimidade, responsabilidade, fiabilidade e sustentabilidade a curto prazo, procurando novas oportunidades e produtos de viabilidade a médio e longo prazo (Hughes *et al.*, 2021).

## **4.2. Digitalização**

A dimensão agregada definida por Digitalização, conforme estipulado na Figura 1, proporciona uma visão global dos principais resultados de cada questão, evidenciada nos códigos de 1ª ordem, e a sua respetiva correspondência às suas categorias teóricas (categorias teóricas de 2ª ordem).

Não obstante, será possível observar as respostas ilustrativas que foram obtidas para a respetiva dimensão agregada no Anexo III.

### **4.2.1. Tecnologias digitais**

Nesta categoria teórica de segunda ordem foi proposto observar a influência da tecnologia digital na gestão empresarial e os seus benefícios, determinando a orientação para os mercados e o uso da tecnologia digital.

Os resultados assinalam que a totalidade das empresas entrevistadas usam inúmeras tecnologias digitais quer para suporte interno, quer para o contacto com o ambiente externo.

*“A empresa, é aquilo a que se chama uma cloud native company, portanto a projeção internacional está muito assente nas tecnologias de digitalização”...“Há aqui duas coisas diferentes, uma é o serviço que nós vendemos, outras são as tecnologias que nós utilizamos para funcionar enquanto empresa e aqui existem muitas coisas desde*

sistemas biométricos para controle de acesso, a sistemas de reuniões virtuais, com câmaras panorâmicas, a aplicações desenvolvidas em cima da nossa tecnologia e outros produtos que compramos aos outros parceiros. Temos muita coisa dependendo do contexto, temos plataformas de colaboração, comunicação, trabalho em equipa, sistemas de suporte ao negócio, processo de vendas, encomendas, de provisionamento, de fracturação, entre outros. Cada área tem suporte digital que serve para as suas funções” **(Empresa 2).**

“Programamos em wordpress, fazemos add-ons no google e produzimos análises em google analytics, fazemos marketing em redes sociais, nomeadamente no Facebook e Instagram, email marketing e tudo dentro do marketing digital” **(Empresa 3).**

“Usamos ferramentas como a select, a bride, o factorial RH em termos de software. Usamos Microsoft na cloud e documentação. Trabalhamos com servidores e fazemos os nossos backups” **(Empresa 5).**

Com efeito, averiguamos que estas empresas altamente tecnológicas se sustentam fortemente nas tecnologias digitais e na digitalização para a gestão interna e externa, alavancando os seus negócios.

A nossa investigação sugere que estas empresas adotam tecnologias digitais como ferramentas de trabalho, suportando o seu crescimento empresarial e proporcionando aos seus clientes melhores serviços.

Sem prejuízo das capacidades altamente tecnológicas das empresas entrevistadas, quando questionamos os entrevistados, procuramos saber o impacto das tecnologias digitais no desempenho da empresa, a resposta foi perentória na globalidade das empresas, todas enfatizaram a importância das tecnologias digitais no desempenho empresarial.

“O digital traz esta flexibilidade e torna possível a presença em países em que a empresa não opera fisicamente. Qualquer empresa que se queira internacionalizar tem que recorrer à esfera digital, para se dar a conhecer. Se a empresa quer aumentar a sua dimensão é quase incontornável recorrer ao digital” **(Empresa 1).**

“o uso das tecnologias está inerente ao que nós desenvolvemos e ao nosso trabalho. Seria impossível fazer o que fazemos sem tecnologia, sem internet...O desempenho... não existia desempenho, não existia empresa...” **(Empresa 3).**

De notar que, nestas empresas altamente tecnológicas existe uma ampla dependência das tecnologias. As tecnologias são fulcrais, quer na esfera interna, quer na externa. As empresas que participaram nesta investigação mencionam que as tecnologias digitais e a digitalização geram novas estratégias empresariais, criando valor para a empresa e para os clientes.

*“O próprio consumidor antes de comprar, explora as redes sociais e informa-se sobre a marca ou o produto” (Empresa 1).*

*“Nós pomos ao serviço dos clientes toda a nossa inovação e oferecemos ao cliente essa visão, a de alcançar o sucesso, sem interesse comercial. Ajudamos os clientes a inovar através da tecnologia, como a Tesla, Google ou Netflix. Que sejam ágeis e inovadoras independentemente da indústria em que estão a trabalhar” (Empresa 2).*

Na perspetiva do cliente, a decisão sobre a aquisição de determinados produtos ou serviços surge devido à simplicidade de pesquisa através da internet, redes sociais entre outras plataformas. Inicialmente, este informa-se sobre a marca empresarial, sobre os serviços, preços, entre outros, comparando-os internacionalmente.

Não obstante, examinamos que existe uma associação próxima entre as tecnologias digitais e o relacionamento empresarial com os clientes. A celeridade do contacto digital, através de aplicações ou plataformas digitais, permite que ajam conjuntamente e atuem na resolução de problemas, mudando o paradigma no atendimento dos clientes e permitindo uma ampla angariação de clientes, que podem não ser o segmento principal.

*“O cliente vai mudando com a sua adaptação às tecnologias, claro que a digitalização das empresas e o uso de outras tecnologias promove essa mudança pois o cliente para comprar qualquer coisa, que efetivamente esteja on-line...vai e usa o telemóvel, que é o dispositivo mais usado em compras on-line...” (Empresa 3).*

*“Durante a pandemia mantivemos o nosso negócio estável, mas com a guerra é uma nova instabilidade, embora a forma digital é uma maneira das empresas estarem sempre presentes. Ainda há muita iliteracia digital, mas menos que no passado” (Empresa 5).*

Desta forma, note-se que os clientes se adaptam facilmente às tecnologias digitais, promovendo uma maior aproximação entre as empresas. As empresas exigem, que a via digital promova mudanças constantes e adaptações nas estratégias e modelos de negócio. As tecnologias digitais auxiliam na inovação destas empresas e na criação de valor empresarial, com uma interação constante. Na verdade, as tecnologias digitais e a digitalização estão em constante evolução, representando um desafio permanente na inovação empresarial. De outra perspetiva proporcionam a modificação e transformação dos mercados e das relações entre clientes, parceiros e serviços.

#### **4.2.2. Born Digital**

Nesta secção propusemo-nos investigar se origem da criação da empresa. Com efeito, pretendemos apurar se a sua criação foi perspetivada no âmbito digital e se o seu

funcionamento e atividades se realizam através de meios digitais, indagando-se, igualmente, sobre a mudança do paradigma do cliente.

Neste sentido, verificamos, através das entrevistas realizadas que a gestão, nessas empresas altamente tecnológicas é fortemente influenciada pela aglomeração de tecnologias digitais, digitalização e outras tecnologias.

*“Existe uma influência elevada na gestão da empresa, pois tudo é digital....e sendo tudo digital possui uma elevada influência na tomada de decisão” (Empresa 1).*

*“Influenciam no contacto entre clientes, parceiros, fornecedores....isto é, torna tudo mais rápido....e em algumas matérias permite-nos decidir o que fazer” (Empresa 3).*

Neste âmbito, é importante evidenciar, ainda, que a maioria dos entrevistados destaca que o ambiente digital gera novas oportunidades de negócio.

*“Ao nível de oportunidades o ambiente digital cria novas oportunidades, dada a facilidade de integrar outro mercado e arranjar novos clientes. Sim atualmente é tudo digital. Plataforma já referi que sim. Quanto, a mais iniciativas de transformação digital estamos sempre a tentar inovar” (Empresa 1).*

Cumpre-nos destacar que muitos entrevistados, não possuem um espaço físico para interagir com os clientes, fornecedores e parceiros. A sua interação e atendimento é, exclusivamente, realizado através das tecnologias, por oposição, ao modelo tradicional de negócios.

*“Não temos suporte tradicional...somente digital, no que respeita às oportunidades...estas surgem com o mercado globalizado, quando se tem um site on-line.. podemos ter clientes de todos os lados....Não nós não temos nenhuma plataforma própria e no nosso campo temos que trabalhar com as plataformas de outrem como o Google....” (Empresa 3).*

Sem prejuízo do exposto, verificamos que a maioria destas empresas não possui plataformas própria, utilizando plataformas criadas por outras empresas, em empresas fiáveis, que lhes permitem criar serviços inovadores, comum maior desenvolvimento e desempenho organizacional e valorizando a marca e originando uma ambidestria de valor, criando valor empresarial interno, valor ao cliente e de modo recíproco aos fornecedores.

Neste contexto, finalizamos esta subsecção com a constatação de que cerca de 80% destas empresas altamente tecnológicas nasce digital, isto é, são projetadas desde o seu início como empresas digitais.

*“O negócio baseia-se em tecnologia digital, é uma empresa de serviços, que intermedeia o arredamento. Tudo foi pensado digitalmente e é tudo integrado desta forma, quer a comunicação do produto, quer a venda” (Empresa 1).*

“Literalmente o sentido da palavra... e está no nome da nossa empresa”  
**(Empresa 3).**

“A minha empresa nasce digital, comunico digital, trabalho no digital e no digital dos clientes” **(Empresa 5).**

Considerando o exposto, assumimos a preponderância crescente das tecnologias digitais, em conformidade com a teoria apresentada por Kindermann *et al.* (2020), que indicia que as tecnologias digitais e a digitalização transformam a forma como as empresas criam e entregam valor.

As tecnologias digitais e a digitalização, nestas empresas altamente tecnológicas, possuem um impacto evolutivo na empresa, estando em constante desenvolvimento, promovem modificações aos modelos de negócios das empresas.

Ora, em consonância com Kane *et al.* (2015), não é apenas a tecnologia, mas também a estratégia empresarial, que conduz a uma maior capacidade de inovação, e em última análise, proporciona vantagem competitiva.

Como apuramos, a estratégia digital deve ser posicionada em conciliação com a estratégia geral da empresa, mas desenvolvida como uma estratégia especial, na maioria dos nossos entrevistados, é a principal estratégia da empresa.

Corroboramos, portanto, a projecção de Bharadwaj *et al.* (2013) que não se encontra muito distante da realidade atual. Estes autores confirmavam que as empresas e setores que se tornam digitais, possuem mais informações, comunicação, conectividade e funcionalidade, imaginando-se, nessa altura, que a estratégia de negócios digitais, passasse a ser integrada na estratégia de negócios geral da empresa. Desta forma, não seria expectável que esta estratégia digital, passasse a ter a relevância que, atualmente apresenta, conforme foi comprovado nestas empresas altamente tecnológicas. Com a natural evolução e inovação das tecnologias, a estratégia digital será cada vez mais preponderante, passando a ser a estratégia de negócios principal, que sustenta esta tipologia empresarial, mormente, as empresas altamente tecnológicas e *Born digital* (Monaghan *et al.*, 2020).

Neste contexto, a estratégia de negócios digitais deverá ser mais ampla, proeminente, integrada, abrangente e sustentada, comparativamente às demais estratégias. As empresas compreendem as suas necessidades de evolução digital, adaptando-se a novos potenciais clientes e às tendências dos mercados globais. Esta composição inovadora poderá ser alcançada através do desenvolvimento das capacidades internas (Ghosh *et al.* 2021).

Decorre do exposto que a configuração das tecnologias digitais e digitalização requerem capacidades de transformação dos modelos de negócio e uma mudança

antagônica aos modelos tradicionais, centrada em modelos focados em serviços digitais (tal como se encontra enunciado pelos entrevistados 1, 3 e 5).

Neste âmbito, evidenciamos que as tecnologias digitais avançadas influenciam o desenvolvimento empresarial, permitindo o surgimento de novos modelos de negócio e originando potencialidade para o crescimento. As tecnologias digitais e a digitalização inauguram oportunidades de desenvolvimento e de criação de valor empresarial, sendo que, estas empresas ficam expostas a diferentes transformações da sua organização, apoiadas por estas tecnologias, em diferentes níveis (Hervé *et al.*, 2020).

Numa ótica semelhante a Bergamaschi *et al.* (2020), verifica-se que o atual contexto pandêmico despoletou novas oportunidades para inovações nos modelos de negócio, designadamente, no ramo das tecnologias digitais e digitalização, permitindo maiores interações internas e externas através da inovação multi-tecnológica (Lee *et al.*, 2021). É, portanto, evidente que a digitalização está a metamorfosear e a desmaterializar as empresas e os mercados internacionais.

Neste âmbito, referencie-se o estudo de Hervé *et al.* (2020), que, de forma equivalente, à nossa investigação, o recurso às tecnologias digitais e digitalização das empresas altamente tecnológicas surge intrinsecamente associadas a uma escala global, sem necessidade de recursos específicos ou redes empresariais. Em conformidade com os autores sobreditos, as tecnologias digitais possuem diversos impactos positivos, tais como, redução dos custos de transações, inovação nos canais de comunicação, o acesso instantâneo aos mercados virtuais, a simplicidade e rapidez dos fluxos de dados, redução das distâncias geográficas através das tecnologias, o conhecimento direto entre o vendedor e o comprador, independentemente de distância, os consumidores diretamente integrados em processos de desenvolvimento e internacionalização, a emergência de comunidades de utilizadores e redes sociais, possibilitando às empresas a adaptação das ofertas a mercados locais e diversificando as suas atividades.

Da mesma forma que Monaghan *et al.* (2020), verificamos que estas empresas altamente tecnológicas e maioritariamente *Born digital*, conseguem criar e alavancar os seus negócios, através das tecnologias digitais e da digitalização. Tal como os autores referenciados, as empresas constantes desta investigação possuem uma ou mais infraestruturas digitais (página web, plataformas próprias ou de fornecedores), expondo uma presença identificável online (ou seja, no “espaço”), ao mesmo tempo que outras partes da organização se encontram sedeadas fisicamente (ou seja, no “local”), com escritórios ou *Data Centers* (como expresso pelos entrevistados das Empresas 2 e 4). Este relacionamento ambíguo entre “espaço-local” surge como um dos primeiros fatores diferenciadores do modelo de internacionalização de Johanson & Vahlne (2009) e determina os processos de internacionalização em empresas digitais.

A presença online e um ambiente empresarial digital possibilita uma rápida internacionalização para outros mercados, podendo estas empresas localizarem-se em qualquer local ou não possuírem qualquer local físico. Desta forma, e como confirmamos através dos nossos resultados, as tecnologias digitais e digitalização ultrapassam barreiras internacionais, aquiescendo às empresas um envolvimento em mercados internacionais (Hervé *et al.*, 2020). A digitalização está a tornar-se uma condição essencial para a competitividade empresarial no âmbito internacional (Bergamaschi *et al.*, 2020).

Em suma, a integração de novas tecnologias digitais impulsiona a internacionalização (Teruel *et al.*, 2021). Considerando que quaisquer inovações nas tecnologias digitais permitem a reformulação do ambiente empresarial e proporcionando novas oportunidades às empresas (Ghosh *et al.*, 2021; Kindermann *et al.*, 2021), expandindo a conectividade ao nível interno e externo da organização empresarial, entre colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes, bem como reconhecendo novas oportunidades de negócio, reduzindo a distância física e dependências de localização (Kindermann *et al.*, 2021; Vendrell-Herrero *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2022).

Estes novos produtos e serviços, disponibilizados por estas empresas altamente tecnológicas e especialmente implementados pelas tecnologias digitais não necessitam de uma adaptação às etapas de internacionalização ou aos seus modelos tradicionais, difundem-se rapidamente, como se de um vírus se tratasse (Urbinati, 2020).

Por último, em consonância com os estudos de Paiola *et al.* (2021) e Piaskowska *et al.* (2021), corroboramos que estas empresas altamente tecnológicas possuem modelos de negócio digitais e obtêm modelos de negócio inovadores, incluindo propostas de valor e sistemas de atividade, sob a forma de recursos e processos direcionados e ponderados para o cliente.

### **4.3. Orientação estratégica**

Com a dimensão agregada designada por Orientação estratégica, harmonizamos os resultados gerais e evidenciando as estratégias adotadas. Desta forma, apresentamos uma perspetiva dos principais resultados de cada questão (evidenciados nos códigos de 1ª ordem), e a sua respetiva correspondência às suas categorias teóricas (categorias teóricas de 2ª ordem).

Ao que acresce que será possível observar as respostas obtidas para a respetiva dimensão agregada (Orientação estratégica) no Anexo III.

### 4.3.1. Inovação

Com esta categoria teórica propusemo-nos averiguar se a adoção de tecnologias emergentes e o desenvolvimento e a inovação em novos produtos ou serviços, influenciam de forma direta o desempenho da organização, relacionando esta capacidade de inovação com a dimensão da empresa.

Decorre dos dados apurados nas nossas entrevistas que as cinco empresas, participantes desta investigação, evidenciam que estratégia digital é eficaz na aceleração e lançamento de novos produtos e serviços.

*“Claro que sim. A velocidade e eficácia no lançamento não poderia ser obtida de outra forma” (Empresa 1).*

*“A internet está em constante mudança, estamos sempre à procura de novas oportunidades para melhorar e inovar. Constantemente a rever processos, para encontrar novos procedimentos para melhorar a qualidade para o cliente. Estamos em constante mudança, depende por vezes do estado da vida da empresa” (...) “O lançamento de novos produtos e serviços é muito facilitado, a partir do momento em que a disponibilizamos. Há todo um esforço da comunicação da mudança, para que todos os colaboradores da área da comunicação promovam o produto, mas a disponibilização, em si, é muito facilitada” (Empresa 2).*

*“Para nós é eficaz e rápida...primeiro testamos os novos serviços...verificamos lacunas e melhorias que podemos fazer e etc...temos uma fase de pré-testagem e avaliação...só depois é que os disponibilizamos” (Empresa 3).*

Com base nas respostas obtidas conseguimos inferir que a estratégia digital é célere e eficaz no lançamento de novos produtos ou serviços, promove a mudança, ao nível da inovação, e ao nível da operacionalização. Podemos assumir que esta capacidade de criação e lançamento de novos produtos ou serviços, sendo rápida e eficiente é uma capacidade crucial para um modelo de funcionamento digital. Desta forma, as empresas altamente tecnológicas demonstram moderação na disponibilização de produtos ou serviços, uma vez que o lançamento de novos produtos ou serviços é efetuado por fases, antecipando-se as fases de testagem e avaliação, após estas etapas procede-se a tomada de decisão sobre a disponibilização do produto ou serviço.

No seguimento dos resultados apurados nas nossas entrevistas apuramos a necessidade de análise dos principais fatores de sucesso num negócio digital. Através das respostas dos nossos entrevistados averiguamos que existem inúmeros fatores que influenciam o sucesso empresarial, nomeadamente: **Empresa 1** - *“Os principais fatores de sucesso para um negócio digital é ter um bom produto que tenha valor acrescentado e se distinga dos demais. Ir ao encontro dos utilizadores e do que eles efetivamente*

*precisam e pensar no marketing desde o início e a criação. A forma de comunicar e através de que meio é muito importante. A indexação do google é determinante e a divulgação em redes sociais, parecerias digitais, no nosso caso Universidades e Associações de Estudantes” e **Empresa 4** - “Primariamente temos que compreender qual é o valor que vamos entregar ao nosso cliente, pois a maioria das empresas digitais ou não digitais faz aquilo que o cliente lhe pede. Compreender o cliente, ajudando-o e aconselhando-o, pois tu é que és o especialista no teu serviço e não o teu cliente. Assim se deixas um cliente contente quando acabas o teu trabalho para ele...ele em algum dia vai voltar outra vez. E o cliente vai espalhar a palavra do sucesso desse trabalho e isso traz mais clientes...”*

Através das respostas obtidas conseguimos apurar que a disponibilização de produtos ou serviços exige que acresçam valor, à empresa e ao cliente e que se distingam dos produtos ou serviços dos concorrentes. A compreensão de valor que o cliente atribui a um produto ou serviço, reciprocamente, impulsionam a empresa avaliar o valor que potencialmente se manifesta no produto ou serviço entregue ao cliente.

As empresas altamente tecnológicas centram-se nestes fatores para o seu desenvolvimento organizacional, focando-se no relacionamento com o cliente. De notar que esta terminologia é evolutiva, a análise da empresa ao valor atribuído, através dos serviços e produtos, ao cliente, só por si, é uma enorme inovação, operacionalizada em empresas altamente tecnológicas, que se traduzem numa vantagem competitiva.

#### **4.3.2. Fontes de criação de valor**

Nesta dimensão teórica, tentamos determinar se a marca empresarial adquire proeminência no mercado internacional, investigando, se as tecnologias modificam os processos de criação de valor e originam vantagem competitiva.

Para esta análise verificámos que as tecnologias digitais e a digitalização conduzem a compromisso estratégico com os mercados estrangeiros, conforme referenciado nas 5 entrevistas às 5 empresas entrevistadas.

*“Como referi o ambiente digital traz flexibilidade e torna possível a internacionalização rápida em outros mercados. Se a empresa recorre às tecnologias digitais para se dar a conhecer e sendo este o seu principal modo de operar, é claro que a empresa possui um compromisso estratégico em qualquer mercado em que esteja presente” (**Empresa 1**).*

*“Sim, as tecnologias digitais e a digitalização ampliam o horizonte de trabalho, como referi é instantânea a entrada em outros mercados e o acesso a novos clientes com outro tipo de problemas, que nós tentamos resolver” (Empresa 4).*

Concluimos que estas empresas altamente tecnológicas recorrem a tecnologias digitais avançadas e à digitalização para integrar um novo mercado e com essa integração assumem um compromisso estratégico. Com o compromisso estratégico a marca empresarial adquire visibilidade, referência e relevância.

Verificamos também, através dos resultados apurados na totalidade das empresas entrevistada (100 % das empresas participantes neste estudo), que nas empresas altamente tecnológicas, a estratégia digital adquire cada vez mais importância e quando esta é estabelecida com sucesso, produz contrapartidas como seja, a alavancagem do valor empresarial, a diferenciação dos concorrentes, vantagem competitiva e crescimento.

*“A nossa empresa tem sempre criação de valor e diferencia-se das demais, pelo serviço, as garantias e as ofertas, o período que concedemos gratuitamente para verificar a habitação e a informação detalhada e a confiança na marca. Por exemplo a AIRBNB, procurou enveredar por este tipo de arrendamento de longa duração, mas teve obstáculos. Há questões importantes relacionadas com as parcerias, que promovem essa vantagem” (Empresa 1).*

*“A nossa empresa diferencia-se pelo produto que é distinto e líder, oferecendo um conjunto de possibilidades aos clientes, nomeadamente, a antecipação de mudanças tecnológicas, o que pauta a nossa vantagem competitiva” (Empresa 2).*

*“Por acaso não temos muitos competidores, pois os serviços desenvolvidos nesta plataforma são diferentes, a nível interno somente a empresa para a qual trabalhei anteriormente, antes de criar esta. A nível externo tenho a noção que não somos os melhores do mundo, mas fazemos um trabalho muito bom. Isto ao nível do serviço que disponibilizamos, contudo existe uma competição enorme ao nível dos recursos humanos especializados em determinadas áreas e é aí que efetivamente vemos grande competição” (Empresa 4).*

*“O que diferencia a nossa empresa é uma metodologia de trabalho em brand marketing. É uma metodologia que só quatro ou cinco agências estão a trabalhar. Diferenciamo-nos devido ao método de trabalho que traz valor. Optamos por definir uma estratégia com o responsável do negócio que inclui um conjunto de ações para um resultado final. Eu perspetivo o negócio dos meus clientes como o meu próprio negócio e eu tenho que os ajudar a faturar” (Empresa 5).*

Mediante os mencionados resultados conseguimos inferir que estas empresas altamente tecnológicas se regem pelas propostas estratégicas e diferenciadas dos serviços que prestam, sendo esse o principal fator de distinção. Neste contexto, verificámos

também que as empresas altamente tecnológicas possuem metodologias de trabalho distintas, procuram incessantemente fatores inovadores, antecipando mudanças tecnológicas. Estas mudanças constantes revelam, também, algumas dificuldades, particularmente, a dependência de recursos humanos especializados.

### **4.3.3. Recursos**

Nesta temática indagamos sobre a pertinência do pensamento do gestor na estratégia global da empresa, evidenciando a importância dos recursos tangíveis e intangíveis.

Os nossos resultados demonstram que estas empresas altamente tecnológicas possuem diversos fatores tecnológicos e organizacionais que os permitem competir à escala global. Ora, é de notar que são estes recursos únicos e valiosos que os diferenciam num mercado globalizado e internacional.

*“A nossa tecnologia é um produto nosso e diferenciado” ... “O tipo de empresa que somos e a facilidade no relacionamento, bem como, o serviço que prestamos” (Empresa 2).*

*“Os fatores tecnológicos passam pelo uso de determinadas tecnologias, como o Google adds, o Google analytics (que é de AI), e tudo o que aplicamos no marketing digital que fazemos, que nos diferencia, também a segmentação, o email marketing entre outros que nos permitem competir no âmbito global. Os organizacionais, apesar de existirem inúmeras empresas de marketing digital e até freelancers, diferenciamo-nos pela qualidade e pela resolução dos problemas a clientes... Pois alguns clientes vêm até nós para resolvermos determinadas questões inacabadas ou determinados trabalhos deixados a meio por outros e isto faz com que sejamos uma empresa que primeiro resolve os problemas, dá confiança e proporciona um preço muito razoável para os serviços que são disponibilizados” (Empresa 3).*

*“É muito difícil arranjar boas empresas de desenvolvimento de IT nesta plataforma de service now. É muito mais fácil arranjar clientes, do que recursos humanos especializados. Nós temos uma formação excelente que todos os recursos fazem antes de integrarem completamente a empresa e antes de começarem a trabalhar com outra empresas” (Empresa 4).*

Com base nestas afirmações observamos que estas empresas competem em distintos mercados, pois, foram capazes de adaptar a sua estrutura organizacional às diversas tecnologias que se encontram disponíveis na organização.

Neste âmbito, averiguámos que estas empresas detentoras de tecnologias inovadoras, evidenciam algumas lacunas, como as referenciadas, de forma consistente, pelo CEO da Empresa 4. Estas falhas provêm da dificuldade em obterem e manterem recursos humanos especializados, ainda que proporcionem formação tecnológica, salários elevados e bom ambiente empresarial.

Com base nos nossos resultados indagamos, através das 5 entrevistas feitas aos 5 entrevistados, sobre o impacto dos recursos humanos especializados e do relacionamento destes com parceiros, clientes e fornecedores.

*“Os recursos humanos são essenciais” (Empresa 2).*

*“Têm toda a influência pois é através das tecnologias digitais que colaboramos com todos os intervenientes, somos digital e vamos permanecer digitais, pois todo o ambiente digital está a evoluir e cada vez mais rápido” (Empresa 3).*

*“O tamanho da empresa também diz muito dos recursos pois caso fosse muito grande a conexão entre as pessoas é menor, e os recursos estão mais dispersos e menos rentáveis. Quero sempre criar um ambiente para que os trabalhadores se sintam em casa, se sintam felizes e se sintam que fazem parte de algo importante. Claro que quero crescer, mas quero que a empresa cresça até um tamanho em que toda a gente conhece e fala com toda a gente. Não quero o trabalho de grande empresa pois esse eu conheço bem, pois já trabalhei numa antes de criar esta empresa e não é isso que pretendo” (Empresa 4).*

Como referenciado os recursos humanos são essenciais e estabelecem a conexão entre a tecnologia digital da empresa, parceiros, fornecedores e clientes.

Constatamos, ainda, que quanto maior o tamanho da empresa, menor é a conexão entre os recursos humanos e mais penosa a partilha de conhecimentos tácitos.

Por outro lado, com base em todos estes resultados, examinamos a importância do CEO para a definição da estratégia global e da estratégia digital da empresa.

Desta feita, apurámos que na totalidade das empresas entrevistadas a (100% destas empresas altamente tecnológicas) é o CEO que define as estratégias globais da empresa, possuindo uma centralidade hierárquica, *top-down*.

*“Quem define a estratégia é o CEO. É esta a responsabilidade dele. A nossa empresa funciona de forma vertical, há um conselho de gestão, onde se decide e discute a expansão e internacionalização. Quem apresenta sugestões e dados, acaba por ser o marketing, que depois executa. Eles procuram os países com viabilidade e que sejam propícios a esta expansão, sendo posteriormente, validados pelos fornecimentos. Estas decisões são tomadas ao nível da gestão, avaliando os recursos e o tempo. Há sempre uma avaliação de mercado e depois é que se integra a estratégia digital” (Empresa 1).*

*“Quem define a estratégia de negócio é a equipa executiva que está muito centrada no CEO. A estratégia digital está a cargo da organização do CEO, que é a organização que represento. A partir do momento da definição da estratégia empresarial, a estratégia digital alinha a sua orientação por essa mesma estratégia, de forma a torná-la possível. Por exemplo, a uber pensou a estratégia alavancada na tecnologia. Nós ponderamos a tecnologia, cloud, big data, e criamos um produto e desenvolvemos capacidades para alinhar com a estratégia empresarial” (Empresa 2).*

Por conseguinte, concluímos que o papel do CEO continua a ser vital e o detentor do papel decisor, gerindo todas as iniciativas e estratégias da organização.

Numa ótica semelhante a Jinzhi & Carrick (2019), salientamos a relevância dos CEO com capacidades de desenvolvimento inovador e gestão de empresas de alto crescimento e altamente tecnológicas, aludindo à pertinência do capital humano para o crescimento empresarial.

De facto, tornamos evidente o impacto positivo que as orientações estratégicas apresentam no desempenho empresarial e referenciando a investigação de Singh *et al.* (2017), apurámos que a orientação estratégica direciona a empresa, através de um conjunto de valores e crenças, com o objetivo de despoletar um desempenho superior (Haug *et al.*, 2020; Zahoor *et al.*, 2020; Kahn & Candi, 2021). Em regra, conforme verificámos os valores e crenças são proporcionados pela visão do CEO que os molda e adequa à realidade da sua empresa, para atingir um desempenho superior constante e inovado.

Pelo que, e em conformidade com o estudo de Umrani *et al.* (2022) a evolução do desempenho empresarial só é possível quando os gestores aperfeiçoam as organizações internamente. Como evidenciam Kindermann *et al.*, (2021) e Paul & Mas, (2020) as orientações estratégicas são conceptualizadas para diversos domínios, orientação para o mercado, para a aprendizagem, empresarial e tecnológica. Com base nas empresas altamente tecnológicas entrevistadas nesta investigação conseguimos destacar que é através da orientação estratégica que se potenciam as capacidades intangíveis, valiosas, únicas e difíceis imitar e que se atinge vantagem competitiva (Schweiger *et al.*, 2019), desempenho superior e reconhecimento de marca empresarial.

O alinhamento estratégico global da empresa é direcionado e conjugado com a estratégia tecnológica (Zahoor *et al.*, 2020) e com a estratégia digital, considerando que estas empresas altamente tecnológicas possuem uma estrutura digital e beneficiam de aumentos nas interconexões entre produtos, processos e serviços (Ross *et al.*, 2017; Hänle *et al.*, 2021). Em última instância, podemos referir que as tecnologias digitais modificam as estratégias empresariais, processos de negócios, capacidades da empresa, produtos e serviços (Bharadwaj *et al.*, 2013) e relacionamentos, quer em ambiente interno (entre

colaboradores), quer em ambiente externo com (clientes, parceiros, fornecedores e competidores).

Com os nossos resultados, não obtivemos o nível educacional do CEO, como efetuado na investigação de Loukil *et al.* (2020), realizada em empresas altamente tecnológicas, o que não nos permite corroborar que o elevado nível educacional do CEO afeta a capacidade de inovação da empresa (Camisón-Haba *et al.*, 2019). A capacidade tecnológica da empresa e a capacidade digital eleva as formas de inovação, mediante as condições comerciais, intensidade tecnológica, orientação para os mercados e a inovação em produtos e serviços (Aydin 2020; Neubert & Krogt, 2017).

Os resultados apurados possibilitam efetuar uma associação à análise de Giones & Miralles (2020), atendendo a que os CEO's recorrem à rede de relacionamentos para reduzir a escassez de recursos, em particular, à forte dependência de capital humano especializado (Rydehell, 2020). Estas características singulares da tipologia de capital humano evidenciam-se como fator determinante, fonte de vantagem competitiva, sendo um pilar destas empresas altamente tecnológicas (Piaskowska *et al.*, 2021; Jinzhi & Carrick, 2019, sustentam-se no conhecimento (visão baseada no conhecimento - KBV) (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant & Phene, 2021), o recurso estratégico mais significativo da empresa (Camisón-Haba *et al.*, 2019). Esta observação encontra-se corroborada pelo CEO da Empresa 4.

Nestas empresas altamente tecnológicas, o capital humano possui um papel fundamental para crescimento empresarial sendo um dos fatores mais significativos, influenciando diretamente a sobrevivência das empresas (Marrugo-Salas *et al.*, 2019).

Ao que acresce que os recursos e capacidades internas das empresas, designadamente, CEO/empresários, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos digitais e recursos financeiros, simplificam a colaboração intra e interinstitucional, aumentando a performance empresarial (Catanzaro *et al.*, 2018).

No mesmo contexto e de acordo com Tsai *et al.* (2018), estas empresas altamente tecnológicas e s líderes tecnológicos, como evidenciado pelo CEO da Empresa 2, - considerando que são líderes tecnológicos no mercado de desenvolvimento de plataformas para aplicações em “low code” - optam pelo desenvolvimento interno de tecnologias, concentrando-se em recursos baseados no conhecimento (KBV) (Grant, 1996), para a aquisição e desenvolvimento célere de variadas tecnologias.

Sem prejuízo do exposto e como é evidente nos nossos resultados, estas empresas altamente tecnológicas obtêm novas ideias através dos clientes, identificando novas necessidades, compreendendo e motivando carências futuras, adquirindo opiniões sobre eventuais novos desenvolvimentos de produtos ou serviços. Atualmente, os clientes estão informados sobre os mercados, sobre as empresas e sobre os serviços que pretendem,

exigindo produtos ou serviços personalizados. Contudo, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, por parte destas empresas altamente tecnológicas prevê a sua utilização pelos clientes, isto é, prospectiva uma necessidade futura dos clientes atuais (como referido pelo CIO da Empresa 2).

Assim, em consonância com a investigação de Ghosh *et al.* (2021) verificámos que as tecnologias digitais e a digitalização têm influenciado a criação de novos valores, entrega de valores, modelos de negócio e experiência digital do cliente.

Com o mesmo sentido, o estudo de Syam & Sharma, (2018) e Rydehell, (2020), demonstra que as consecutivas interações com os clientes, através das diversas tecnologias digitais, redes sociais, desenvolvimento de novas competências de vendas e a inteligência artificial permitem obter a satisfação das necessidades do cliente, afetando positivamente a perceção dos clientes sobre a inovação de produtos, o que produz efeitos positivos no desempenho empresarial e uma compreensão mais profunda do cliente atual.

Desta forma, neste ambiente evolutivo e em constante mutação, vivenciado por estas empresas altamente tecnológicas, o desenvolvimento de novas capacidades ou a reconfiguração das capacidades existentes, correlaciona-se, intrinsecamente, com estrutura organizacional, os processos e com os recursos que a organização criar, permitindo o desenvolvimento de novos produtos e novas competências.

Em suma, as empresas altamente tecnológicas, constantes da presente investigação, sustentam-se na inovação bem-sucedida (nível e complexidade tecnológica) (Aydin, 2020), em produtos e serviços diferenciados, desenvolvendo o posicionamento económico e a orientação para os clientes (Morgan & Anokhin, 2020; Urbinati, 2019). Como analisam Giones & Miralles, (2020) consideramos que estes tipos de empresas são motores do crescimento económico e impulsores globais da inovação tecnológica.

#### **4.4. Implicações**

A nossa investigação possui implicações significativas para a teoria da internacionalização, considerando que os nossos resultados demonstram que as estratégias adotadas para a internacionalização de empresas altamente tecnológicas surgem da agregação de diferentes modelos teóricos, designadamente, *Born Global*, *Born Digital*, a teoria das redes, *RVB* e a *INV*. Na presente investigação, verificamos que para se compreender a amplitude da internacionalização é necessário a associação de diferentes modelos teóricos, para fundamentar a extensão do fenómeno nesta tipologia empresarial.

A nossa investigação apresenta oportunidades de investigação de diferentes estratégias empresariais internacionais através da transformação digital e digitalização tal como na investigação de Monaghan *et al.* (2020).

Como se verifica, através dos nossos resultados a transformação digital e digitalização amplificaram os parâmetros da negociação, abrindo novos horizontes para as empresas, desmaterializando as fronteiras entre países (Hervé *et al.*, 2020), acrescentando oportunidades de negociação internacional e permitindo o fomento de novos debates científicos sobre o impacto do contexto digital na internacionalização das empresas altamente tecnológicas.

Contribuímos também, para a visão empreendedora, demonstrando que a motivação e determinação manifestadas pelos empresários, no sentido de que a sua empresa opere em novos mercados internacionais é um dos principais e determinantes fatores da internacionalização.

Ao nível da teoria sobre estratégia empresarial corroboramos as constatações de que estas empresas altamente tecnológicas, globais e digitais, reconhecem a importância do acompanhamento de clientes como um estímulo para a internacionalização (Paul & Rosado-Serrano 2019; Martineau & Pastoriza, 2016) e um fator crucial para a escolha de mercados atingindo uma internacionalização mais célere e evitando processos de deslocalização, típicos da internacionalização por etapas com referidos pelo modelo de Uppsala.

Assim, evidenciamos também, que as empresas altamente tecnológicas possuem uma elevada capacidade de adaptação aos mercados e encontram restrições de crescimento com a reduzida dimensão do mercado doméstico, concentrando-se estrategicamente no mercado global. Com a internacionalização, estas criam novas oportunidades acedendo a novos clientes, despoletando crescimento, potenciando o seu desempenho e promovendo a criação de valor.

Corroboramos que a digitalização impulsiona a internacionalização empresarial, despoletando a abertura para novos mercados e promovendo a sua entrada de uma forma simples, económica e acessível. Neste sentido, os nossos resultados acrescem compreensão à crescente literatura sobre a internacionalização digital, fornecendo novas evidências e conhecimentos das condições distintas e capturando a sua dinâmica em empresas altamente tecnológicas.

Complementando a contribuição teórica da nossa investigação, os nossos resultados sugerem também múltiplas implicações práticas.

Em primeiro lugar afirmamos que a digitalização é uma condição essencial para a internacionalização célere e eficaz, contribuindo para a competitividade empresarial a nível global. Neste âmbito, motivamos os gestores na adoção e no uso das tecnologias

digitais e digitalização atendendo a que é condição vital para a internacionalização e poderá promover um envolvimento alargado de (clientes, fornecedores, parceiros), fomentando uma maior interação entre clientes e empresa, fornecedores e empresa e parceiros e empresa que, por sua vez, promove o aumento do desempenho organizacional.

Na verdade, as tecnologias digitais e a digitalização estão em constante e permanente evolução, representando um desafio para a inovação empresarial. A inovação poderá resultar num fator diferenciador e gerador de vantagem competitiva sustentada (Hörisch *et al.*, 2015; Antunes & Pinheiro, 2020).

Por outro lado, contribuímos para a prática empresarial com os nossos resultados sobre a estratégia digital, modificando a sua perspetiva e demonstrando que deve ser conciliada com a estratégia global da empresa, embora desenvolvida, de forma particular, como estratégia especial, pois é a principal estratégia da empresa.

Neste sentido, impulsionamos os gestores para delinarem um plano estratégico de negócios digitais amplo, proeminente, integrado, abrangente e sustentado, em comparação às demais estratégias. As empresas que compreendem as necessidades de evolução digital, adaptam-se a novos potenciais clientes e às tendências dos mercados globais. Esta composição inovadora poderá ser alcançada através do desenvolvimento da ambidesteridade organizacional.

Desta forma, o ambiente evolutivo e em constante mutação experienciado pelas empresas altamente tecnológicas, o desenvolvimento de capacidades ou a reconfiguração das capacidades existentes, correlaciona-se, intrinsecamente, com estrutura organizacional, os processos e os recursos que a organização cria, permitindo o desenvolvimento de novos produtos e novas competências.

Em suma, a nossa pesquisa encontra fundamentação para que os gestores se sustentem na inovação, em produtos e serviços diferenciados, desenvolvendo o posicionamento económico digital e a orientação para os clientes.

## **5. Conclusões, limitações e investigação futura**

A presente investigação centrou-se na análise da conexão das estratégias de internacionalização e da transformação digital, investigando se as empresas se fundaram no próprio mercado globalizado. Para concretizar a pesquisa estribamo-nos nos objetivos de investigação, compreender as vantagens competitivas organizacionais intrínsecas à internacionalização digital, os motivos da internacionalização digital, relacionando as estratégias de internacionalização com a transformação digital e apreendendo a forma como as empresas realizaram a sua internacionalização e potenciaram as suas possíveis vantagens competitivas no contexto da digitalização.

A pesquisa revelou algumas evidências que contribuem para a literatura existente, nesta matéria, fornecendo uma ampla compreensão sobre o comportamento na internacionalização das empresas altamente tecnológicas.

Neste contexto, concluímos que as motivações para a internacionalização, a escolha dos mercados e as estratégias adotadas não são uniformes entre empresas altamente tecnológicas. As empresas cuja constituição é mais recente, encontram-se presentes em menos mercados, sendo que a sua estratégia se sustenta no acompanhamento de clientes, isto é, reforçam o acompanhamento dos clientes em diferentes mercados, internacionalizando-se nesses países, com o fito de vingar naquele mercado, através de novas angariações clientes e promovendo a sua marca.

Por seu turno, concluímos que as empresas altamente tecnológicas recorrem à internacionalização com o intuito de crescimento evolutivo e expansionista, perspetivando a internacionalização como indispensável e essencial ao crescimento, coadjuvando no reconhecimento internacional e desenvolvimento da marca em novos mercados, uma vez que a dimensão do mercado doméstico se revela insuficiente para satisfazer os parâmetros de crescimento e de expansão deste tipo de empresas.

Neste sentido, concluímos que as empresas altamente tecnológicas quando decidem integrar um determinado mercado, avaliam, de forma estratégica, os seus concorrentes e as metodologias laborais do mercado, procurando a diferenciação para potenciar vantagem competitiva.

Considerando a natureza preliminar do nosso estudo, cremos que as eventuais limitações revelam um efeito mínimo sobre os resultados apresentados. Neste sentido, acreditamos que a nossa investigação se encontra nos parâmetros da tradição qualitativa, promovendo novas perspetivas para outros estudos de fenómenos emergentes.

As nossas limitações provêm, particularmente, dos resultados apurados na medida em que as entrevistas concretizadas apresentam um número diminuto no mercado português. Os resultados da estrutura desta investigação apoiam-se nas entrevistas

realizadas a cinco empresas altamente tecnológicas, se as entrevistas concretizadas fossem em número superior, os resultados apurados seriam beneficiados. Este contexto singular poderá limitar a generalização dos nossos resultados, embora as mencionadas empresas digitais operem no mercado global.

Por outro lado, as empresas constantes desta investigação apresentam como objeto de negócios a disponibilização de serviços, o que limita a extrapolação de resultados e conclusões obtidas para outras potenciais áreas de negócio, designadamente, a venda de produtos.

Ora, outra limitação baseia-se no facto do presente estudo se sustentar em dados qualitativos (principalmente entrevistas semiestruturadas), não recorrendo a métodos quantitativos ou a triangulação metodológica. O estudo qualitativo permite-nos uma investigação de pormenor, mas impossibilita uma generalização das conclusões obtidas.

Por último, consideramos que poderíamos, ao nível do apuramento de dados, concretizar uma maior homogeneidade empresarial, quer ao nível do tipo de serviços que proporcionam, quer ao nível da dimensão e do valor empresarial que estas empresas detêm.

Esta falta de homogeneidade empresarial, ao nível do objeto negocial e, portanto, dos serviços que estas empresas disponibilizam, possibilitam a criação de três grupos distintos de empresas altamente tecnológicas, cujo funcionamento se processa em âmbitos diferenciados, um grupo composto por empresas de informação tecnológica, que promovem a transformação digital e digitalização de outras empresas, um outro grupo composto por duas empresas de marketing digital, que gerem redes sociais, impulsionam outras empresas e pessoas através do marketing digital e uma empresa digital cujo objeto é o arrendamento de longo prazo de imóveis.

Apesar de todas estas empresas serem altamente tecnológicas o seu objeto negocial é diferenciado, os mercados em que operam e a criação de valor é, também, diversa. Esta distinção nas empresas entrevistadas, com reflexos nos resultados, constitui uma limitação ou um constrangimento (Paul,2020). Sem prejuízo do exposto, este constrangimento pode ser perspetivado como uma oportunidade de investigação, uma linha futura de investigação.

Quanto à dimensão empresarial e ao reconhecimento de marca empresarial, nas empresas altamente tecnológicas entrevistadas, a Empresa 2 é líder de mercado, é uma grande empresa, com um elevado número de colaboradores, sendo que as demais empresas entrevistadas se inserem na classificação de PME. Esta diversidade pode consubstanciar uma limitação ao nível da falta de homogeneidade, conforme expusemos anteriormente.

Relativamente ao reconhecimento de marca empresarial, duas empresas são largamente reconhecidas e valorizadas, sendo que estas podem ser classificadas como empresas unicórnio, tal como referido por Malyy *et al.* (2021) e Urbinati (2019). As restantes empresas altamente tecnológicas não podem ser caracterizadas com esta denominação. Pelo que, também quanto a esta temática o estudo pode carecer de homogeneidade.

A falta de homogeneidade das empresas entrevistadas pode despoletar novas investigações, onde se foque a diversidade e a comparação entre os diversos tipos de empresa, ou procurar obter um maior equilíbrio empresarial entre as empresas entrevistadas. Dos referidos constrangimentos na homogeneidade podem resultar novas linhas de investigação.

Em conformidade com o exposto, e para efeito de desenvolvimento de novos métodos e estruturas para investigações futuras com foco na internacionalização e no uso de tecnologias digitais, os presentes resultados que serão úteis para o eventual desenvolvimento da matéria. Por seu turno, a presente pesquisa é essencial para as empresas e gestores que desejem expandir-se para mercados internacionais ou globalizar o seu negócio com a criação da empresa, adotando tecnologias digitais ou a digitalização.

Desta forma, incentivamos futuros investigadores a fruïrem as nossas propostas em investigações futuras, com o intuito de analisarem os novos desafios que as empresas enfrentam com a internacionalização, a compreensão das motivações, as prováveis consequências e resultados esperados através da internacionalização, fornecendo soluções práticas e visões estratégicas profícuas que suportem os membros decisores na tomada de decisão.

A potencialidade de estudos futuros nesta matéria pode ser impulsionada com a abordagem das seguintes questões de investigação:

- O que impulsiona e quais as motivações para a internacionalização das empresas em diferentes contextos e para diferentes mercados?
- Quais são as principais estratégias empresarias, adotadas para a internacionalização? E o que motivou a sua adoção?
- As tecnologias digitais e digitalização, são meios necessários à sobrevivência das empresas, a nível interno e a nível externo? Será que estas motivam um desempenho superior e criação de valor?
- Qual a perspetiva do cliente em relação à interação, relacionamentos e compras, sobre determinados produtos ou serviços prestados por empresas altamente tecnológicas?

De salientar a necessidade de se investigar profundamente a ambidestria empresarial, associando-a com as diversas estratégias da empresa e os seus modelos de negócio.

Em conclusão, o aprofundamento da investigação em torno da internacionalização digital e a sua estratégia será benéfico e permitirá a evolução e crescimento deste fenómeno, contribuindo para a teoria da internacionalização e para o domínio da prática empresarial. A adoção das linhas de pesquisa futura suprarreferidas, permitirá uma investigação concludente sobre estas matérias, motivando as empresas para a sua expansão e crescimento.

## 6. Bibliografía

- Andersson, U., Dasí, À., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2016). Technology, innovation and knowledge: The importance of ideas and international connectivity. *Journal of World Business*, 51(1), 153–162. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.017>.
- Aguilera, R. V., Crespí-Cladera, R., Infantes, P. M., & Pascual-Fuster, B. (2020). Business groups and internationalization: Effective identification and future agenda. *Journal of World Business*, 55(4), 101050. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Aydin, H. (2020). Market orientation and product innovation: the mediating role of technological capability. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1233–1267. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0274>
- Bahl, M., Lahiri, S., & Mukherjee, D. (2021). Managing internationalization and innovation tradeoffs in entrepreneurial firms: Evidence from transition economies. *Journal of World Business*, 56(1), 101150. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101150>
- Baier-Fuentes, H., Guerrero, M., & Amorós, J. E. (2021). Does triple helix collaboration matter for the early internationalisation of technology-based firms in emerging Economies? *Technological Forecasting and Social Change*, 163(September 2020). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120439>
- Barbu, Andreea & Militaru, Gheorghe. (2019). The Moderating Effect of Intellectual Property Rights on Relationship between Innovation and Company Performance in Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*. 32. 1077-1084. 10.1016/j.promfg.2019.02.324. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.324>.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bembom, M., & Schwens, C. (2018). The role of networks in early internationalizing firms: A systematic review and future research agenda. *European Management Journal*, 36(6), 679–694. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.003>
- Bergamaschi, M., Bettinelli, C., Lissana, E., & Picone, P. M. (2020). Past, ongoing, and future debate on the interplay between internationalization and digitalization. In *Journal of Management and Governance* (Issue 0123456789). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09544-8>
- Berger, R. (2015). The digital transformation of industry. *The study commissioned by the Federation of German Industries (BDI), Munich (www.rolandberger.com/publications/publication\_pdf/roland\_berger\_digital\_transformation\_of\_industry\_20150315.pdf)*.
- Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, November 2021, 1–13. <https://doi.org/10.1002/bse.2967>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. and Venkatraman, N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37, 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469-490. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051>
- Bianchi, C, Glavas, C. and Mathews, S. (2017), "SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 24 No. 1, pp. 176-195. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0142>
- Blomkvist, K., Kappen, P., & Zander, I. (2017). Gone are the creatures of yesteryear? On the diffusion of technological capabilities in the 'modern' MNC. *Journal of World Business*, 52(1), 1-16. <https://ideas.repec.org/a/eee/worbus/v52y2017i1p1-16.html>
- Buenechea, Marta & Sáenz, Josune & Kianto, Aino. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: a comparison between high- and low-tech firms. *Journal of Knowledge Management*. 22. 10.1108/JKM-04-2017-0150.
- Camisón-Haba, S., Clemente-Almendros, J. A., & Gonzalez-Cruz, T. (2019). How technology-based firms become also highly innovative firms? The role of knowledge, technological and

- managerial capabilities, and entrepreneurs' background. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 162–170. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.12.001>
- Castaldi, L., Iscaro, V., Maresca, P., & Mazzoni, C. (2019). Digital transformation and internationalization: A complexity approach. Digital Transformation and Internationalization of Firms: Prospects, Challenges and Future Agenda Conference, Palermo Italy. is. gd/GZn06h.
- Catanzaro, Alexis & Messeghem, Karim & Sammut, Sylvie. (2018). Effectiveness of Export Support Programs: Impact on the Relational Capital and International Performance of Early Internationalizing Small Businesses. *Journal of Small Business Management*. 57. 10.1111/jsbm.12489.
- Charalabidis, Y., Karyda, M., Kokolakis, S., & Loukis, E. (2015). Information systems in a changing economy and society in the Mediterranean region. In *MCIS 2015 Proceedings* (pp 1–6).
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50(2): 172–192. [https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v50y2019i2d10.1057\\_s41267-018-0176-2.html](https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v50y2019i2d10.1057_s41267-018-0176-2.html)
- Christofi, M., Iaia, L., Marchesani, F., & Masciarelli, F. (2021). Marketing innovation and internationalization in smart city development: a systematic review, framework and research agenda. *International Marketing Review*, 38(5), 948–984. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0027>
- Dabić, M., Maley, J., Dana, L. P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55(3), 705–725. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- Ferraz, J. C., Valente Jr, A., & Iooty, M. (2006). 9 Will inward internationalization foster economic development in Latin America?. *Managing Development*, 234.
- Futterer, F., Schmidt, J., Heidenreich, S. (2018), Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance *Long. Range Planning*, 51 pp. 64–81, 10.1016/j.lrp.2017.06.008
- García-Cabrera, A. M., García-Soto, M. G., & Olivares-Mesa, A. (2019). Entrepreneurs' Resources, Technology Strategy, and New Technology-Based Firms' Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1506–1530. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12411>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137–147.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *J Int Bus Stud* 34, 138–152. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400013>
- Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2021). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, November, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Giones, F., & Miralles, F. (2020). Bound for glory or cursed for life? Exploring the impact of initial resources on the venture emergence of new technology-based firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12(2), 143–160. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2020.105532>
- Giovanini, A. (2021). Sharing Economy and New Transnational Ways of Consumption in the UnicornAge: Definitions, Dissemination and Conditioners. *Revista Brasileira De Inovacao*, 20, 1–27.
- Golla, S., Martin Holi, Tobias Johann, Heinz Klandt, Lutz Kraft, (2015)."Chapter 10 The Development of Venture-Capital-Backed and Independent Companies: An Empirical Study Among Germany's Internet and E-Commerce Start-Ups"Stephan Golla et al.The Development of Venture-Capital-Backed and Independent Companies: An Empirical Study Among Germany's Internet and E-Commerce Start-Ups" In *New Technology-Based Firms in the New Millennium*. Published online: 147–161. Permanent link to this document: [https://doi.org/10.1016/S1876-0228\(08\)06010-9](https://doi.org/10.1016/S1876-0228(08)06010-9)
- Grant, R., & Phene, A. (2021). The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. *Global Strategy Journal*, March, 1–28. <https://doi.org/10.1002/gsj.1399>
- Grant, R.M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strat. Mgmt. J.*, 17: 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hamdoun, M. (2020). The antecedents and outcomes of environmental management based on the resource-based view: A systematic literature review. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 451–469. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2019-0280>
- Haug, A., Adsbøll Wickstrøm, K., Stentoft, J., & Philipsen, K. (2020). The impact of information technology on product innovation in SMEs: The role of technological orientation. *Journal of*

- Hänle, F., Cambré, B., & Weil, S. (2021). A systematic review on the internationalization of Chinese SMEs: Thematic expansion, new impulses and potential avenues for future research. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2021-0197>
- Hervé, A., Schmitt, C., Baldegger, R., & Preston, S. (2020). Internationalization and Digitalization : Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(7): 29-41. <http://doi.org/10.22215/timreview/1373>
- Hörisch, J., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015). Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765–779. <https://doi.org/10.1002/bse.1844>
- Hou, J., Li, B., & Yin, S. (2022). Dynamic core capabilities of IoT firms in the product lifecycle: a resource-based view. *Technology Analysis and Strategic Management*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2029836>
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(3), 202–227. <https://doi.org/10.1177/0266242620943776> *Issn: 2547-8516*. (n.d.).
- Hurtado-Torres, N. E., Aragón-Correa, J. A., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2018). How does R&D internationalization in multinational firms affect their innovative performance? The moderating role of international collaboration in the energy industry. *International Business Review*, 27(3), 514-527.
- Jinzhì, Z., & Carrick, J. (2019). The Rise of the Chinese Unicorn: An Exploratory Study of Unicorn Companies in China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(15), 3371–3385. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1610877>
- Johanson, J. and Mattsson, L. (1992) Network Positions and Strategic Actions—An Analytical Framework. In: Axelsson, B. and Easton, G., Eds., *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, 205-217.
- Johanson, J., Vahlne, JE. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J Int Bus Stud* 8, 23–32 <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., and Vahlne, J. (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., Vahlne, JE. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *J Int Bus Stud* 40, 1411–1431 <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Kahn, K. B., & Candi, M. (2021). Investigating the relationship between innovation strategy and performance. *Journal of Business Research*, 132(March), 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.009>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. doi:10.1111/jan.13031
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).
- Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645–657. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Knight, Gary & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Kraus, Sascha & Ambos, Tina & Eggers, Felix & Cesinger, Beate. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*. 68. 10.1016/j.jbusres.2015.01.041
- Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., Kumar Mangla, S., & Goyal, N. (2021). What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3454–3469. <https://doi.org/10.1002/bse.2813>.
- Lee, J., Hwang, J., & Kim, H. (2022). Different government support effects on emerging and mature ICT sectors. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(August 2021), 121253. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121253>

- Lee, J. Y., Colpan, A. M., Ryu, Y. S., & Sekiguchi, T. (2021). What do we know about the internationalization of Asian business groups? A systematic review and future research agenda. *Asian Business and Management*, 0123456789. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00164-0>
- Lee, J. Y., Irisboev, I. O., & Ryu, Y. (2021). Literature Review on Digitalization in Facilities Management and Facilities Management Performance Measurement: Contribution of Industry 4.0 in the Global Era. *Sustainability*, 13(23):13432. <https://doi.org/10.3390/su132313432>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308. [10.1007/s12599-017-0484-2](https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2).
- Li, L., Shan, S., Shou, Y., Kang, M., & Park, Y. W. (2022). Sustainable sourcing and agility performance: The moderating effects of organizational ambidexterity and supply chain disruption. *Australian Journal of Management*, December 2021. <https://doi.org/10.1177/03128962211071128>
- Liu, Y., Wu, W., & Wang, Y. (2020). The Impacts of Technology Management on Product Innovation: The Role of Technological Capability. *IEEE Access*, 8. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3038927>
- Loukil, N., Yousfi, O., & Cheikh, S. B. E. N. (2020). Innovation effort and ceo's characteristics. *International Journal of Innovation Management*, 24(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500796>
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California management review*, 38(2), 64-86.
- Malyy, M., Tekic, Z., & Podladchikova, T. (2021). The value of big data for analyzing growth dynamics of technology-based new ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 169(April), 120794. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120794>
- Markovich, A., Efrat, K., Raban, D. R., & Souchon, A. L. (2019). Competitive intelligence embeddedness: Drivers and performance consequences. *European Management Journal*, 37(6), 708-718. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.003>
- Marrugo-Salas, L., Pérez-Morón, J., & Tordecilla-Acevedo, V. (2019). Unicorns aren't afairytale; China is their Valley. *Online Journal Mundo Asia Pacifico*, 7(13), 92-99.
- Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.005>
- Martins, R., Farinha, L., & Ferreira, J. J. (2021). Analysing stimuli and barriers, failure and resilience in companies' internationalization: a systematic and bibliometric review. *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2021-0103>
- Mathews, J. A. (2006). Catch-up strategies and the latecomer effect in industrial development. *New political economy*, 11(3), 313-335.
- Maitland, Elizabeth & Sammartino, André. (2015). Managerial Cognition and Internationalization. *Journal of International Business Studies*. 46. 733-760. [10.1057/jibs.2015.9](https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9).
- Melander, L., & Pazirandeh, A. (2019). Collaboration beyond the supply network for green innovation: insight from 11 cases. *Supply Chain Management*, 24(4), 509-523. <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2018-0285>
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(2 S), 39-59. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130905>
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Cháfer, L., & Valiente-Bordanova, D. (2019). Different paths to achieve high technological innovation in clustered firms: An analysis of the Spanish ceramic tile industry. *Applied Sciences (Switzerland)*, 9(18). <https://doi.org/10.3390/app9183710>
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11-22. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0>
- Mondal, A., Ray, S., & Lahiri, S. (2022). Family ownership, family management, and multinationality: Evidence from India. *Journal of Business Research*, 138(December 2020), 347-359. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.017>
- Morschett, Dirk & Schramm-Klein, Hanna & Swoboda, Bernhard. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*. 16. 60-77. [10.1016/j.intman.2009.09.002](https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.09.002).

- Moreira, J., Marques, C. S., Braga, A., & Ratten, V. (2019). A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 635–648. <https://doi.org/10.1002/tie.22045>
- Morgan, T., & Anokhin, S. A. (2020). The joint impact of entrepreneurial orientation and market orientation in new product development: Studying firm and environmental contingencies. *Journal of Business Research*, 113(November 2017), 129–138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.019>
- Nambisan, Satish & Wright, Mike & Feldman, Maryann. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 48. 10.1016/j.respol.2019.03.018.
- Neubert, Michael & van der Krogt, Augustinus. (2017). Lean internationalisation of high-tech firms. *International Journal of Teaching and Case Studies*. 8. 133. 10.1504/IJTCS.2017.10007739.
- Niittymies, A., & Pajunen, K. (2020). Cognitive foundations of firm internationalization: A systematic review and agenda for future research. *International Business Review*, 29(4), 101654. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101654>
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. doi:10.5465/amj.2011.0405
- Paola, M., Schiavone, F., Grandinetti, R., & Chen, J. (2021). Digital servitization and sustainability through networking: Some evidences from IoT-based business models. *Journal of Business Research*, 132(May), 507–516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.047>
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*, 38(2), 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.001>.
- Paul, J., & Benito, G. R. G. (2018). A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: what do we know, how do we know and where should we be heading? *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 90–115. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1357316>
- Paul, J., & Mas, E. (2020). Toward a 7-P framework for international marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), 681–701. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1569111>
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Paul, J., & Sánchez-Morcilio, R. (2019). Toward a new model for firm internationalization: Conservative, predictable, and pacemaker companies and markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 336–349
- Pereira, V., Temouri, Y., Shen, K. N., Xie, X., & Tarba, S. (2022). Exploring multilevel innovative ecosystems and the strategies of EMNEs through disruptive global expansions – The case of a Chinese MNE. *Journal of Business Research*, 138(September 2020), 92–107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.070>
- Petricic, O., & Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1487–1512. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00269-x>
- Piaskowska, D., Tippmann, E., & Monaghan, S. (2021). Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*, 54(6). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101>
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3). <https://doi.org/10.2469/dig.v31.n4.960>
- Ross, B., Pechenkina, E., Aeschliman, C., & Chase, A. M. (2017). Print versus digital texts: understanding the experimental research and challenging the dichotomies. *Research in Learning Technology*, 25.

- Rydehell, H. (2020). Stakeholders roles in business model development in new technology-based firms. *International Journal of Innovation Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500310>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527465>
- Schweiger, SA, Stettler, TR, Baldauf, A, Zamudio, C. (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strat Mgmt J.*; 40: 1822–1851. <https://doi.org/10.1002/smj.3042>
- Shi, X., Zheng, Z., Zhang, Q., & Liang, H. (2020). External knowledge search and firms' incremental innovation capability: the joint moderating effect of technological proximity and network embeddedness. *Management Decision*, 58(9), 2049–2072. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1078>
- Srivardhana, T., & Pawlowski, S. D. (2007). ERP systems as an enabler of sustained business process innovation: A knowledge-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 16(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.01.003>
- Singh, J., Flaherty, K., Soh, R. S., Habel, Dawn Deeter-Schmelz Johannes, Meunier-FitzHugh Kenneth Le Avinash, Malshe Ryan, M., & Onyemah, V. (2017). Sales Profession and Professionals in the Age of Digitization and Artificial Technologies: Concepts, Priorities, and Questions Jagdip Singh. *Oklahoma State University*. [https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/71361/1/Sales\\_Profession\\_and\\_Professionals\\_2019.pdf](https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/71361/1/Sales_Profession_and_Professionals_2019.pdf)
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(September 2019), 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Sońta-Drażkowska, E., & Mroźewski, M. (2020). Exploring the Role of Project Management in Product Development of New Technology-Based Firms. *Project Management Journal*, 51(3), 294–311. <https://doi.org/10.1177/8756972819851939>
- Steinhäuser, V. P. S., Paula, F. de O., & de Macedo-Soares, T. D. L. van A. (2021). Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. In *Journal of International Entrepreneurship* (Vol. 19, Issue 2). Journal of International Entrepreneurship. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00271-7>
- Straker, K., Peel, S., Nussem, E., & Wrigley, C. (2021). Designing a dangerous unicorn: Lessons from the Theranos case. *Business Horizons*, 64(4), 525–536. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.016>
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial marketing management*, 69, 135-146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
- Taylor, M., Jack, R., Madsen, T., & Alam, M. A. (2021). The nature of service characteristics and their impact on internationalization: A multiple case study of born global firms. *Journal of Business Research*, 132(May), 517–529. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.050>
- Teruel, M., Coad, A., Domnick, C., Flachenecker, F., Harasztosi, P., Janiri, M. L., & Pal, R. (2021). The birth of new HGEs: internationalization through new digital technologies. In *Journal of Technology Transfer* (Issue 0123456789). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09861-6>
- Tieng, K., Jeenanunta, C., Chea, P., & Rittippant, N. (2021). Roles of Customers in Upgrading Manufacturing Firm Technological Capabilities Toward Industry 4.0. *EMJ - Engineering Management Journal*, 00(00), 1–12. <https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1922219>
- Tsai, J. M., Chang, C. C., & Hung, S. W. (2018). Technology acquisition models for fast followers in high-technological markets: an empirical analysis of the LED industry. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(2), 198–210. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1297789>
- Tuomisalo, T., & Leppäaho, T. (2019). Learning in international new ventures: A systematic review. *International Business Review*, 28(3), 463–481. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.005>
- Umrani, W. A., Ahmad, I., Rasheed, M. I., Ahmed, U., Pahi, M. H., Jhatial, A., & Abbsai, G. A. (2022). Managing intellectual capital: role of corporate entrepreneurship and absorptive capacity on firm performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 00(00), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2041374>

- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2019). The Role of Business Model Design in the Diffusion of Innovations: An Analysis of a Sample of Unicorn-Tech Companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(1). <https://doi.org/10.1142/S0219877019500111>
- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2020). The role of digital technologies in open innovation processes: an exploratory multiple case study analysis. *R and D Management*, 50(1), 136–160. <https://doi.org/10.1111/radm.12313>
- Vahlne, J.E., Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *J Int Bus Stud* 48, 1087–1102 <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vahlne, J. E., & Nordström, K. A. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *The international trade journal*, 7(5), 529-548.
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., & Vaillant, Y. (2021). Adoption and optimal configuration of smart products: The role of firm internationalization and offer hybridization. *Industrial Marketing Management*, 95(February), 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.001>
- Vrontis, D., & Christofi, M. (2021). R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*, 128(March), 812–823. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.031>
- Welch, C., Paavilainen-Mäntymäki, E., Piekkari, R. (2022). Reconciling theory and context: How the case study can set a new agenda for international business research. *J Int Bus Stud* 53, 4–26 <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00484-5>
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. *Strat. Mgmt. J.*, 5: 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1053–1077. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00219-7>
- Yin, R. K. (1994). ( 2 ed .). Porto Alegre : Bookman . 1–173.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2017). Case study research and applications: Design and methods. Sage publications.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613. <https://doi.org/10.1002/smj.183>
- Yordanova, S., & Stefanova, K. (2019). Major technologies and practical aspects of the digital transformation of business in a big data environment.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>

## **Anexos**

# **Anexo I - Entrevistas.**

## **Amostra de empresas, gestores e diretores entrevistados.**

### **Empresas.**

### **Conteúdos das entrevistas (1ª Internacionalização; 2ª Digitalização; 3ª Orientação estratégica). (Só questões revelantes).**

- **Empresa e antecedentes** (contextual)

1. Nome da empresa
2. Início de atividade
3. Colaboradores n<sup>o</sup> (dimensão); PME ou multinacional de grande dimensão? (dimensão)
4. Tipo de empresa? (competência)
5. Quais são os negócios centrais da sua organização? A sua empresa fornece produtos ou serviços? (competência)
6. Quais são os países em que a sua empresa opera? (mercados, competência e estratégia)

- **Internacionalização**

1. A sua empresa possui clientes em que mercados? É uma empresa de âmbito internacional?
2. O que motivou a internacionalização? Como é que esta empresa se internacionalizou?
3. Que estratégias foram adotadas por parte da sua empresa para se internacionalizar? E que desafios foram encontrados?
4. Qual foi o critério de escolha/ entrada nos mercados?
5. Quais são as atividades da sua empresa que beneficiam de um compromisso específico de localização?
6. Em termos de marca empresarial, o mercado externo ajuda-os na construção da marca?
7. Quando criaram a empresa já possuíam o intuito de funcionamento num mercado global?
8. Quando foi criada a empresa dirigiu-se diretamente ao mercado internacional (Born Global)?

- **Utilização de tecnologia digital/ digitalização**

1. Que tecnologias digitais são utilizadas na sua empresa?
2. Em que fases é utilizada a sua tecnologia digital/digitalização (Ex: conceção da ideia, desenvolvimento de produtos ou serviços ou comercialização dos mesmos)?
3. A utilização da sua tecnologia digital/digitalização envolve atores externos (fornecedores, clientes, outros tipos de parceiros, etc.)?
4. Qual o impacto da utilização das tecnologias digitais na sua empresa? E no desempenho empresarial?
5. Que impacto tem a utilização da tecnologia digital na forma como os recursos humanos trabalham com parceiros, clientes, fornecedores?
6. Que tipos de atividades são necessárias para utilizar e implementar a sua tecnologia digital?
7. Qual o impacto que a tecnologia digital tem sobre o conjunto desempenho da empresa?
8. Na sua perspetiva, a digitalização e o uso de outras tecnologias são ativos e são meios de melhoria das competências e um repensar do valor empresarial?
9. O uso da digitalização e de outras tecnologias cria novas estratégias e oportunidades?
10. Considera que a digitalização e o uso de outras tecnologias criam valor para o cliente e para a empresa?

11. Como é que a digitalização e as restantes tecnologias que a sua empresa usa irão influenciar as interações com os clientes?
13. Acha que a definição de cliente mudou com a internet, com a digitalização e com outras tecnologias?
14. Quais são os desafios que as tecnologias digitais proporcionam aos seus negócios?
15. Quais são as suas iniciativas transformação digital? A sua empresa possui alguma plataforma própria? Desenvolveu-a utilizando tecnologias emergentes, ou planeia utilizar a(s) plataforma(s) de outros? Como é que isso tem impacto na sua iniciativa de digitalização?

- **Internacionalização e digitalização**

1. A digitalização pode ajudar na internacionalização (por exemplo, reduzir os custos de transação do mercado), mas será que criar vantagem específica de localização?
2. A digitalização leva a um compromisso menos estratégico com os seus mercados estrangeiros?
3. Quais são os efeitos da digitalização e de outras tecnologias na alteração da natureza das interações entre a sua empresa e os clientes? Até que ponto pode o ambiente digital substituir as interações cara-a-cara com os clientes?

- **Estratégia**

1. Até que ponto a estratégia digital empresarial explora a digitalização de produtos e serviços?
2. Quão eficaz é a estratégia de negócio digital na aceleração da aprendizagem para melhorar a tomada de decisões estratégicas e operacionais?
3. Têm competidores? Sentem-se ameaçados pela concorrência internacional?
4. Como classifica o mercado doméstico face ao seu mercado internacional em termos de oportunidades?
5. Quem define a estratégia de negócios e a estratégia digital?
6. Como é que a sua empresa se diferencia dos concorrentes? Vê isso como vantagem competitiva e criação de valor?
7. Para si, quais são os principais fatores de sucesso para um negócio digital? Tem as capacidades para satisfazer esses fatores de sucesso?

## Anexo II - Tabela 1: Recolha de dados sumarização empresarial e entrevistados

Nº	Empresa e setor de atividade	Breve descrição	Tipo	Localização	Início de atividade	Posição do entrevistado na empresa	Número de funcionários
1	Uniplaces - Serviços	A Uniplaces é uma empresa que proporciona um serviço de mediação de arrendamento de habitação (de medio e longo prazo). Os serviços operam através de uma plataforma web, o que permite uma internacionalização veloz um crescimento célere. Os serviços de arrendamento, que conectam arrendatário e proprietário, caracterizam-se por ser simples e pouco burocráticos, sem de fiadores e outros incómodos e burocracias.	B2C	Portugal	2013	CMO	25
2	Outsystems - Serviços	A OutSystems é uma empresa de software e consultoria de informática que presta serviços de informática com diferentes características a outras empresas, permitindo –lhes inovarem, impulsionando o seu valor comercial. Esta empresa é pioneira em low-code e transforma o conceito de software empresarial. Atualmente, são líderes de mercado, possuindo uma plataforma de aplicações e funciona em 87 países.	B2B	Portugal	2001	CIO	> 1000
3	We Say Digital - Serviços	A We Say Digital é uma empresa que presta serviços digitais destinados a criar uma estratégia digital, coadjuva a transformação digital de empresas e clientes particulares. A empresa possui profissionais especializados, para um acompanhamento personalizado, em conformidade com o plano de negócios, para encontrar a estratégia de marketing adequada. A empresa disponibiliza serviços de consultoria, marketing digital, email marketing, campanhas de PPC, gestão de redes sociais e web design.	B2B/B2C	Portugal	2021	CEO/co-Founder	4
4	Incognit.Cloud - Serviços	A Incognit.Cloud é uma empresa de serviços de consultoria de informática. O seu foco é apoiar as empresas mundo do trabalho, maximizando o impacto e o retorno dos seus investimentos, com base na transformação digital. Esta empresa funciona através de uma plataforma de fluxo de trabalho ServiceNow e em low-code, executando processos em tempo real em sistema de gestão e em ambiente cloud. Esta empresa possui um grupo de experientes programadores, centrando-se nos clientes e compreendendo às suas necessidades. A empresa apresenta soluções para coadjuvar os clientes a identificar e priorizar processos, automatizar fluxos de trabalho, com base em operações digitais, acelerando a inovação digital.	B2B	Portugal	2021	CEO/ Founder	10
5	Link & Grow - Serviços	A Link & Grow é uma empresa que dispõe de diversos serviços digitais. Esta empresa procura alavancar os negócios digitais dos seus clientes, promovendo o sucesso através de estratégias digitais. Esta organização presta serviços de inbound marketing, e-commerce, web design, automação, leads, campanhas PPC, gestão de redes sociais, email marketing, marketing de conteúdo, SEO, vendas e CRM. Para a concretização da prestação de serviços possuem um software de automação de marketing e são parceiros da Google. Disponibilizam, ainda, serviços de consultoria e diagnóstico, planeamento estratégico apresentando avaliação de métricas através de Google analytics.	B2B/B2C	Portugal	2017	CEO/Founder	18

**Legenda:** CEO (Chief Executive Officer); CIO (Chief Information Officer); CMO (Chief Marketing Officer)



## Anexo III - Tabela 2: Respostas ilustrativas das entrevistas

Dimensões	Temas	Respostas representativas
Internacionalização	Estratégia de internacionalização	<p><b>Em que países a sua empresa opera? A sua empresa possui clientes em que mercados?</b></p> <p><i>“A empresa é uma empresa multinacional quanto aos mercados em que opera e tem sede em Londres e em Portugal. Somos uma start-up, uma pequena empresa em termos de equipa e média em termos de volume de negócios. A nossa empresa opera digitalmente em diferentes mercados internacionais, não é uma presença física. Operamos em cerca de 30 países europeus, Austrália, EUA e Brasil, e temos casas para arrendar em todos estes países” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Sim, temos clientes em mais de 87 países, e em cerca de 22 indústrias” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Portugal e Reino Unido” (Empresa 3)</i></p> <p><i>“Estamos presentes em Portugal, Países baixos, Irlanda, Alemanha e Suíça” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Atualmente temos clientes em Portugal e França” (Empresa 5).</i></p>
		<p><b>O que motivou a internacionalização? Que estratégias foram adotadas? Qual foi o critério de escolha/ entrada nos mercados?</b></p> <p><i>“A empresa começou e foi fundada em Portugal por três estudantes, dois portugueses e um inglês e começou a expandir para o mercado espanhol e posteriormente começou a abrir mercados que eram possíveis em volume de negócios e casas” “Antigamente, a internacionalização dependia da deslocalização de pessoas que dominassem a língua e do suporte de parceiros. Para a internacionalização o marketing é fulcral para posicionar a empresa, seja através da indexação no google, redes sociais, parecerias e depois trabalhar offline” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“O interesse demonstrado na tecnologia e a oportunidade de crescer, como é óbvio” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Até agora... e como somos uma empresa pequena e recente....limitamo-nos a criar o site... começamos como prestadores de serviços para uns clientes... depois montamos a empresa e como já tínhamos esses clientes decidimos somente apostar nos mercados desses clientes... isto é segmentamos o anuncio ao nosso site para localizações específicas com o apoio do Google” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Primariamente pensamos em evoluir e crescer, mas também temos que ter os meios para evoluir e crescer... nós não temos investidores e o nosso objetivo principal não é fazer dinheiro... Os nossos clientes é que nos levaram a internacionalizar a empresa, começamos com alguns</i></p>

		<p><i>clientes, fizemos e continuamos a fazer o nosso trabalho e através deles e pelo bom trabalho desempenhado, eles transmitiram a outros que agora são nossos clientes também. Pois até agora não temos feito quase nada em termos de marketing para a empresa, trabalhamos para grandes empresas e isso dá muito trabalho, mas também dá visibilidade” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Atualmente temos clientes em Portugal e França. Estamos numa fase embrionária, de internacionalização e de prospeção de mercado. Neste momento aproveitamos os contactos que temos em Paris, para angariar clientes, nesse mercado” (Empresa 5).</i></p> <p><b>O mercado externo auxilia na construção da marca? O mercado externo permite o crescimento e criação de valor empresarial?</b></p> <p><i>“O mercado externo valoriza a marca, sendo uma referência internacional. A marca nacional tem pouca escala e acaba por não ser conhecida. O reconhecimento internacional ajuda na existência de novos clientes, novas casas, novas apreciações e no posicionamento orgânico. A marca só se constrói com esforço, investimento e parecerias e visibilidade” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Todos os clientes em geral ajudam na construção da marca e da sua projeção como é obvio, o mercado interno e o mercado externo. Neste momento o mundo é o nosso universo, deixa de ser apenas circunscrito aquilo que fazemos aqui” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Claro que sim, o reconhecimento de marca tem que ser obtido globalmente, pois o mercado interno apesar de ajudar... é pequeno... e na nossa área também à muita concorrência” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“No nosso campo existe trabalho em Portugal, contudo quando olhamos em termos globais e vemos que há países que pagam muito melhor pelos nossos serviços, claro que nos dedicamos mais ao mercado externo, vemos que necessitam mais de nós, mas também é a dimensão do país, o nº de empresas e etc...” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“A internacionalização traz dimensão, multiculturalidade, globalidade e sobretudo receita. O nosso mercado nacional é muito pequeno, serve para a sobrevivência, mas queremos crescer” (Empresa 5).</i></p> <p><b>Quais são os desafios que encontrou no âmbito da negociação internacional?</b></p> <p><i>“A empresa foi pensada para um funcionamento global. Foi pensada para alterar o paradigma global do mercado de arrendamento para estudantes. Iniciou-se pelas dificuldades que os seus criadores tiveram em encontrar arrendamento em Londres, como estudante. É um processo muito complexo e burocrático. Não existem fiadores, nem estão escritos na SS ou abrir uma conta bancária. Pagam-se logo, inicialmente, 3 rendas, um seguro de depósito e um seguro de</i></p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>limpeza e garantias e ainda o pagamento de entidades externas que fiscalizam o imóvel à entrada e à saída. Em regra, um quarto são 900 libras. Sendo este problema global, encontraram uma solução para aceder à habitação, e criaram um produto digital <b>(Empresa 1)</b>.</p> <p>“A empresa compete à escala internacional, a partir do momento em que nos suportamos nestas tecnologias, podemos competir em qualquer região do mundo inteiro. O nosso negócio B2B, pelo que precisa ter pessoas em vários países para desenvolver relações com os clientes e potenciais clientes, nas indústrias e geografias. Mas estas pessoas têm como suporte a organização com toda a tecnologia, apresentam e entregam os serviços, desenvolvem oportunidades e realizam encomendas em qualquer geografia que nos estabelecemos” <b>(Empresa 2)</b>.</p> <p>“Humm.. desafios....até agora poucos, para além da concorrência, pois veem ter connosco clientes que querem coisas específicas e depois do primeiro trabalho executado, fazem avenças com a nossa empresa mediante os planos que temos estipulados” <b>(Empresa 3)</b>.</p> <p>“Há mais concorrência, mas também há mais clientes e maiores empresas, o que gera mais oportunidades” “vejo cada cliente com uma oportunidade. Pois se executares um bom trabalho, haverá reconhecimento do trabalho que executas e isso traz sempre frutos” <b>(Empresa 4)</b>.</p> <p>“Claro que denotamos uma maior concorrência e para nos mantermos ao nível da concorrência internacional temos que inovar e efetuar serviços semelhantes” <b>(Empresa 5)</b>.</p>
	<p><b>Redes</b></p>	<p><b>A utilização da tecnologia digital/digitalização envolve atores externos (fornecedores, clientes, outros tipos de parceiros, etc.)?</b></p> <p>“O negócio envolve parceiros externos. Em termos de marketing utilizamos plataformas externas e solicitamos parecerias junto de Universidades. Em termos de fornecimento, não temos a propriedade, nos contactamos os proprietários que se tornam parceiros. Em termos de tecnologia, utilizamos uma tecnologia própria, que serve base de dados, suporte à página e em termos de operações é tudo tecnologia interna, com exceção do CRM que é realizado através de chat e de fornecedor externo” <b>(Empresa 1)</b>.</p> <p>“A tecnologia foi desenvolvida por nós e é um produto nosso” <b>(Empresa 2)</b>.</p> <p>“Sim tudo em nós é digital” <b>(Empresa 3)</b>.</p> <p>“Nós utilizamos um software de uma empresa americana “service now” e é uma plataforma de processos de negócios, a plataforma começou com uma plataforma de IT e de gestão de serviços. Anteriormente as empresas compravam o service now só para suportar os processos de IT. Assim nesta plataforma tu consegues fazer os teus próprios processos, daí estarmos a trabalhar nesta plataforma “emprestada” pois conseguimos fazer as nossas coisas, tudo o que necessitamos sem quaisquer restrições e sempre disponível”... Como pagamos a esse parceiro</p>

		<p><i>pelo uso da plataforma, há coisas que não nos temos que preocupar, como os servidores, a segurança informática...eles tratam disso por nós e nos centramo-nos no que os nossos clientes nos pedem”. “Eles são nossos parceiros, mas também são nossos fornecedores”...Eles arranjam uma plataforma que nós podemos customizar à vontade dos nossos clientes.Nós desenvolvemos as plataformas de IT dos nossos clientes ajudamo-los na transformação digital com base nesta plataforma”. “Trabalhamos para clientes e para os clientes desses nossos clientes” <b>(Empresa 4).</b></i></p> <p><i>“Somos uma empresa que possui diversos serviços. Em termos de tecnologias/plataformas, temos fornecedores das mesmas, ao nível do digital, nós fazemos” “E é claro que os nossos clientes também usam o que nós produzimos e interagem connosco” <b>(Empresa 5).</b></i></p> <p><b>Que impacto tem a utilização da tecnologia digital na forma como os recursos humanos trabalham com parceiros, clientes, fornecedores?</b></p> <p><i>“Nós temos uma matriz de avaliação de tecnologia, que tem uma escala de 15 a 60. Qual o tempo de resposta do servidor, qual a flexibilidade da base de dados em termos de integração. Qual o suporte da plataforma, qual o tempo do seu suporte? Fatores de custo, fatores de dependência e desenvolvimento. Qual o custo? São definidos critérios e possuímos uma bateria de análise para avaliar o seu desempenho e avaliamos a estratégia com critérios de risco ou de retorno e eficácia. Avaliamos o retorno e a eficiência, é com base nestes princípios que tomamos uma decisão” <b>(Empresa 1).</b></i></p> <p><i>“Nós não conseguiríamos trabalhar como trabalhamos se não tivéssemos acesso a esta tecnologia. Colaboramos simultaneamente em várias coisas, documentos, códigos, ideias ou outros em diversas plataformas que nos permitem ter pessoas espalhadas pelo mundo inteiro, em qualquer horário, em qualquer local. Por exemplo, na pandemia, continuamos a laborar como se nada fosse, basta um computador. É impressionante como pelas plataformas de comunicação e colaboração suportam o nosso negócio... O cliente pode escolher a forma como trabalha connosco e termos toda a tecnologia à disposição possibilita que o cliente tenha total autonomia para realizar todas as operações e contactar connosco. Pode optar pelo presencial ou remotamente. O cliente escolhe a interação” <b>(Empresa 2).</b></i></p> <p><i>“Se a empresa é só de âmbito digital, os nossos recursos têm que estar adaptados à nossa realidade” <b>(Empresa 3).</b></i></p> <p><i>“Como referi anteriormente sem tecnologia digital e sem tecnologia, não conseguíamos trabalhar. O fornecedor é de serviço de cloud na plataforma service now que também é nosso parceiro, aos clientes criamos os processos e transformamos alguns processos em âmbito digital, os parceiros.. os contactos preferenciais é sempre por tecnologia.... Pois isso vai de</i></p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>encontro ao que referi... Sem tecnologia... não trabalhávamos” <b>(Empresa 4)</b>.  “Os recursos que tenho seguem esta metodologia e criam valor e diferencia-nos das demais empresas. É uma metodologia pioneira que se implementa em qualquer negócio. Com a introdução do novo produto vamos inovar e embora haja outros similares, vamos diferenciá-los porque somos a única que o integra no nosso serviço” <b>(Empresa 5)</b>.</p> <p><b>A digitalização impulsionou a internacionalização (por exemplo, reduzir os custos de transação do mercado), mas será que cria vantagem específica de localização?</b></p> <p>“A digitalização abre completamente as portas para a internacionalização, basta um website em diversas línguas, um endereço indexado pelo google, um linkdin internacional ou um perfil do Facebook na língua adequada ao país. O digital traz esta flexibilidade e torna possível a presença em países em que a empresa não opera fisicamente. Qualquer empresa que se queira internacionalizar tem que recorrer à esfera digital, para se dar a conhecer. Se a empresa quer aumentar a sua dimensão é quase incontornável recorrer ao digital.” <b>(Empresa 1)</b>.</p> <p>“A empresa compete à escala internacional, a partir do momento em que nos suportamos nestas tecnologias, podemos competir em qualquer região do mundo inteiro. O nosso negócio B2B, pelo que precisa ter pessoas em vários países para desenvolver relações com os clientes e potenciais clientes, nas indústrias e geografias. Mas estas pessoas têm como suporte a organização com toda a tecnologia, apresentam e entregam o produto, desenvolvem oportunidades e realizam encomendas em qualquer geografia que nos estabelecemos” <b>(Empresa 2)</b>.</p> <p>“Impulsiona e muito, com o digital tu trabalhas para que mercado quiseres, podes fazer uns anúncios digitais e angariar clientes, através da segmentação....e se queres que te diga a entrada num determinado mercado fica muito mais facilitada, claro que tens que te adaptar à legislação desse País para teres tudo em conformidade e adaptar-te ao que o cliente pretende” <b>(Empresa 3)</b>.</p> <p>“o bonito nisto da tecnologia é que ....quem sabe, pode usa-la a seu favor” “Mas claro que sim o ambiente em torno do digital proporciona uma internacionalização mais fácil e rápida. No nosso campo a maioria dos clientes que nos aborda fala inglês e nós temos tudo explicado no nosso site e no linkedin em inglês” “localização temos a empresa num parque tecnológico junto de outras empresas tecnológicas, claro que aqui por um espaço de trabalho pagamos menos que se tivéssemos um espaço em Berlin ou Amesterdão” <b>(Empresa 4)</b>.</p> <p>“A digitalização despoleta uma quase obrigatoriedade de internacionalização, pois quando se cria um ambiente digital não é só por modernização...é também com o intuito de ter mais clientes” <b>(Empresa 5)</b>.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><b>Têm concorrentes? Sentem-se ameaçados pela concorrência internacional? E parceiros internacionais e nacionais?</b></p> <p><i>“A nossa empresa tem concorrentes, não há ninguém que não tenha. Nós operamos na esfera internacional, desde sempre. O nosso consumidor é a pessoa que vive num país e que quer mudar para outro país. Em Portugal temos concorrentes como a trovit ou a casa sapo, mas no mercado português. O mesmo acontece em outros países” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Não temos um monopólio, temos concorrentes e somos líderes de mercado, mas estamos atentos à nossa concorrência. O mercado é dinâmico, o target addressable market é gigante e há muitos potenciais clientes, mas queremos manter a nossa posição de liderança”...“Os processos de colaboração entre empresas têm desafios, tentamos identificar os processos e desenvolvemos tecnologias de forma a que fluam naturalmente, sem acrescentar ninguém na cadeia de produção” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“A concorrência é atroz, pois o mercado é globalizado e tens sempre os freelancers, como nós fomos anteriormente, que fazem determinados trabalhos.... Se nos sentimos ameaçados??.. Não pois ainda agora começamos, somos uma pequena empresa do ano de 2018, mantivemos os nossos clientes e arranjamos mais uns, começamos 2 pessoas agora estamos 4 efetivos e quando precisamos também nós recorremos aos freelancers... Ao nível de parcerias temos parceiros sólidos, quer nacionais quer internacionais, ajudam-nos a resolver problemas e nós ajudamo-los também, digamos que existe uma reciprocidade de ajuda... Contudo alguns dos nossos parceiros também são nossos concorrentes... mas isso não invalida, a seriedade empresarial, claro que ao nível de desenvolvimento de novos produtos e serviços cada um tem o seu sigilo...” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Claro que sim. O ambiente digital permite-te trabalhar para qualquer parte do mundo sem saíres do sofá....Isto é tornas-te internacional, basta teres um site com a língua desse mercado...contudo tens o inglês como linguagem universal...não precisas de ter escritórios basta a ligação à internet e trabalhas de qualquer lugar” “Se temos concorrentes? Claro que temos. contudo temos oferta de preços bastante razoáveis e mais baratos... pois a sede é em Portugal.. os salários são diferentes dos praticados por exemplo na Holanda na Alemanha e etc, para os mesmos serviços”” Ameaçados? Não... Há trabalho para todos....” “Sim temos parceiros quer nacionais quer internacionais, ajudam-nos a crescer a resolver problemas e a evoluir em termos tecnológicos e não só” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Temos competidores neste novo produto. Temos uma linha de promoção do produto mas o nosso objetivo é um crescimento lento mas sustentado. É um elemento de diferenciação mas não é determinante para o crescimento da empresa. Com recurso a capitais próprios os processos</i></p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<i>são necessariamente mais lentos. A ideia é sempre reinvestir os ganhos obtidos com os novos projetos” (Empresa 5).</i>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><b>Born Global</b></p>	<p><b>Quando a empresa foi criada já possuía o intuito de funcionamento num mercado global? Considera a sua empresa como uma empresa <i>Born global</i>?</b></p> <p><i>“Sim, a empresa é uma born global e born digital” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Sim, pouco tempo após a sua criação, portanto, ela foi logo perspectivada numa lógica global, para poderes dar a todas as empresas a possibilidade de inovar através de software, portanto, foi logo concebida nesse pressuposto” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Quando criamos a empresa já tínhamos o intuito de trabalhar em alguns mercados...Global ...global acho que não há nenhuma empresa que tenha o intuito de trabalhar em todos os mercados... querem é trabalhar para alguns... que efetivamente lhes proporcionem rendimento, subsistência, notoriedade e evolução” “Sim Born global porque efetivamente podemos trabalhar em todos os mercados...Saliento o podemos...pois.....o que queremos é trabalhar em determinados mercados, para além do Português ” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Claro que sim no nosso campo não podemos ficar só por Portugal o mundo lá fora é mais interessante, pois efetivamente há mais trabalho para nós lá fora. Isto vê-se pela quantidade de clientes que temos... temos mais clientes da Alemanha e da Holanda do que em Portugal” “Sem dúvida... o nosso campo de IT o horizonte tem que ser infinito.... não pode haver restrições pois essas restrições estagnam a empresa até ao ponto de esta desaparecer” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“A empresa não foi projetada para uma internacionalização com a origem, à medida que se empreende e se cresce, passa a ser um objetivo. Comecei sozinho na consultadoria, depois integrei colaboradores, e angariei novos clientes e depois surge a internacionalização. Eu venho de negócios familiares e o meu pai internacionalizou a empresa e foi assim que criou o maior rendimento. Mas a internacionalização para mim exige um percurso, até porque recorri, unicamente, a capitais próprios” (Empresa 5).</i></p>
--	---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Digitalização</b>	<b>Tecnologias digitais</b>	<p><b>Que tecnologias digitais são utilizadas na sua empresa?</b></p> <p><i>“As tecnologias digitais levam a um compromisso com mercados. Os mercados dependem das decisões da empresa e do comportamento dos consumidores. As tecnologias são essenciais para as pessoas, consumidores e até para o governo que está a proceder a essa transformação. A internacionalização, se for relevante para a empresa, é incontornável que terá que seguir a esfera digital, quer para conhecimento da marca” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“A empresa OUTSYSTEMS, é aquilo a que se chama uma cloud native company, portanto a projeção internacional está muito assente nas tecnologias de digitalização” “Há aqui duas coisas diferentes, uma é o produto que nós vendemos, outras são as tecnologias que nós utilizamos para funcionar enquanto empresa e aqui existem muitas coisas desde sistemas biométricos para controle de acesso a sistemas de reuniões virtuais com câmaras panorâmicas, a aplicações desenvolvidas em cima da nossa tecnologia e outros produtos que comprámos aos outros parceiros. Temos muita coisa dependendo do contexto coisas de colaboração, comunicação, trabalho em equipa, sistemas de suporte ao negócio, processo de vendas, encomendas, de provisionamento, de facturação, entre outros. Cada área tem suporte digital que serve para as suas funções” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Programamos em wordpress, fazemos add-ons google e produzimos análises em google analytics, fazemos marketing em redes sociais, nomeadamente no Facebook e instagram, email marketing em Egoi e tudo dentro do marketing digital” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Desenvolvimento em plataforma de cloud “service now” customização de plataformas, o linkedin, Facebook e programação a todos os níveis” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Usamos ferramentas como a selec, a bride, o factorial RH em termos de software. Usamos Microsoft na cloud e documentação. Trabalhamos com servidores e fazemos os nossos backups” (Empresa 5).</i></p> <p><b>Qual o impacto da utilização das tecnologias digitais na sua empresa? E no desempenho empresarial? Qual o impacto que a tecnologia digital tem sobre o conjunto desempenho da empresa?</b></p> <p><i>“O digital traz esta flexibilidade e torna possível a presença em países em que a empresa não opera fisicamente. Qualquer empresa que se queira internacionalizar tem que recorrer à esfera digital, para se dar a conhecer. Se a empresa quer aumentar a sua dimensão é quase incontornável recorrer ao digital” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Nós não conseguiríamos trabalhar como trabalhamos se não tivéssemos acesso às diversas tecnologias. Colaboramos simultaneamente em várias coisas, documentos, códigos, ideias ou</i></p>
----------------------	-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>outros em diversas plataformas” <b>(Empresa 2)</b>.  “Pois...boa pergunta....o uso das tecnologias está inerente ao que nós desenvolvemos e ao nosso trabalho. Seria impossível fazer o que fazemos sem tecnologia, sem internet...O desempenho... não existia desempenho, não existia empresa...” <b>(Empresa 3)</b>.  “Sem tecnologia simplesmente não trabalhávamos, somos uma empresa de IT, claro que a tecnologia nos ajuda muito, mas temos que ter pessoas que a saibam moldar, ao que nos pedem” <b>(Empresa 4)</b>.  “A tecnologia é sempre bem-vinda na otimização dos clientes e quando se consegue tirar partido dela. Nós acreditamos na tecnologia, temos software de acompanhamento, de recursos humanos e de relacionamento de equipa. Tudo que ajudar na operacionalização e gestão do dia a dia” <b>(Empresa 5)</b>.</p> <p><b>Na sua perspetiva, a digitalização e o uso de outras tecnologias são ativos e são meios de desenvolvimento de competências e um repensar do valor empresarial?</b></p> <p>“Claro que sim, estas tecnologias e especialmente a digitalização produzem valor, abrem mercados e despoletam inovação” <b>(Empresa 1)</b>.  “A empresa OUTSYSTEMS, é aquilo a que se chama uma cloud native company, portanto a projeção internacional está muito assente nas tecnologias de digitalização” <b>(Empresa 2)</b>.  “Claro que despoletam e proporcionam um acréscimo de valor, pois chegamos a mais sítios, a mais clientes, a mais fornecedores e a mais parceiros... Claro que são ativos que acrescentam valor” <b>(Empresa 3)</b>.  “Sim sem qualquer dúvida, no ambiente atual quem não possui qualquer coisa digital cai no esquecimento... Dou-te um exemplo, rápido os restaurantes, quem não tem uma ferramenta digital, qualquer que seja, Facebook, Instagram, etc... simplesmente são conhecidos localmente. Com essas ferramentas este mesmo restaurante pode ser conhecido em outra parte do mundo e poderá ganhar clientes quando este viajam para esse local.. resumindo poderá trazer um valor acrescentado à empresa, com poucos custos de investimento” <b>(Empresa 4)</b>.  “Sim, sem dúvida que aumenta o valor, existe uma expansão ao nível dos mercados, existe um crescimento da empresa, contudo também exige investimento” <b>(Empresa 5)</b>.</p> <p><b>A utilização da digitalização e de outras tecnologias cria novas estratégias e oportunidades? Como é que a digitalização e o uso de outras tecnologias mudam o processo de criação de valor? Como é que a digitalização e o uso de outras tecnologias criam valor para o cliente?</b></p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>“O nosso consumidor é a pessoa que vive num país e que quer mudar para outro país. Em Portugal temos concorrentes como a trovit ou a casa sapo, mas no mercado português. O mesmo acontece em outros países” “O próprio consumidor antes de comprar explora as redes sociais e informa-se sobre a marca ou o produto” <b>(Empresa 1).</b></p> <p>“Nós pomos ao serviço dos clientes toda a nossa inovação e oferecemos ao cliente essa visão e a alcançar o sucesso, sem interesse comercial. Ajudamos os clientes a inovar através da tecnologia, como a tesla, Google ou netflix. Que sejam ágeis e inovadoras independentemente da indústria em que estão a trabalhar” <b>(Empresa 2).</b></p> <p>“então ao nível das empresas este processo surge como natural e evolutivo, criando valor para as empresas através da inovação e na apresentação e aproximação dessa empresa a mais clientes...já ao nível do cliente, este sente-se mais próximo das empresas pois basta ter internet, no telemóvel ou no computador e mandar um mail ou contactar a empresa pelo formulário...pois ainda não possuímos bot, para a resolução que questões simples, somos nós a resolver os problemas e não alguém num contact center.... ” <b>(Empresa 3).</b></p> <p>“Não foi só a tecnologia, mas o covid ajudou-nos muito também, é mau pois foi uma doença. Que alterou as nossa vidas. Mas dou-te um exemplo antes do covid tínhamos um cliente que era um banco na holanda, eu tinha lá dois colaboradores já há mais de 3 anos, o banco estava satisfeito com eles, mas eram só dois trabalhadores, depois apareceu o covid e toda a gente nesse banco tinha que começar a trabalhar em casa...pois essa necessidade fez com que começassem a verificar que o nosso trabalho era extremamente importante e que sem ele. Mais que metade das pessoas nesse banco não conseguiam fazer nada. Ganhamos visibilidade. Queremos mais trabalhadores, assim quando o covid começou começamos a ter mais trabalho a partir de outra empresas que nem queriam saber e estavam mais relutantes para com o trabalho remoto” <b>(Empresa 4).</b></p> <p>“Os clientes ainda não mudaram com a digitalização, o meu posicionamento não é para um cliente pequeno. Nós somos agência para empresas com dimensão que pretendem investir na transformação digital para retirar valor. Nestas empresas é mais lenta esta transição. No mundo digital há um boom de micro e nano empresas digitais que não é o nosso público-alvo” <b>(Empresa 5).</b></p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p><b>Como é que a digitalização e as restantes tecnologias influenciam as interações com os clientes? Na sua perspetiva, a definição de cliente mudou com a internet, com a digitalização e com outras tecnologias?</b></p> <p><i>“A empresa tem normas estandardizadas para a relação com o consumidor, nomeadamente a questão dos impostos. As normas regem a informação pertinente para a realização dos contratos que difere de país para país. O tipo de contratos também está estabelecido e é generalizado, difere também em conformidade com as normas vigentes. Nós também tivemos que investir, para realizarmos esta internacionalização, tivemos que ter suporte nas sociedades de advogados” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“O cliente não mudou, mas passa a ser qualquer pessoa em qualquer parte no mundo, criando uma escala muito significativa, tirando algumas questões económicas ou sociais de algumas partes do mundo, pode ser qualquer organização no mundo. A internet está em constante mudança, estamos sempre à procura de novas oportunidades para melhorar e inovar. Constantemente a rever processos, para encontrar novos procedimentos para melhorar a qualidade para o cliente. Estamos em constante mudança, depende por vezes do estado da vida da empresa” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“como referi o cliente sente-se mais próximo das empresas pois basta ter internet, no telemóvel ou no computador e mandar um mail ou contactar a empresa pelo formulário ou por telefone...pois ainda não possuímos bot, para a resolução que questões simples, somos nós a resolver os problemas e não alguém num contact center... É um contacto mais facilitado pois não depende do deslocamento da pessoa” (Empresa 3) “O cliente vai mudando com a sua adaptação às tecnologias, claro que a digitalização das empresas e o uso de outras tecnologias promove essa mudança pois o cliente para comprar qualquer coisa, que efetivamente esteja on-line...vai e usa o telemóvel, que é o dispositivo mais usado em compras on-line...” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Sem elas simplesmente não existia trabalho para nós”“Sim mudou, mas com o covid mudou muito. Pois com o covid muitas das empresas foram forçadas ao teletrabalho e ao trabalho remoto estes viram que é possível fazer o mesmo trabalho...com a mesma qualidade” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Durante a pandemia mantivemos o nosso negócio estável, mas com a guerra é uma nova instabilidade, embora a forma digital é uma maneira das empresas estarem sempre presentes. Ainda há muita iliteracia digital, mas menos que no passado” (Empresa 5).</i></p>
		<p><b>Como é que a fusão de tecnologias de digitalização ou outras tecnologias</b></p>

	<p><b>Born Digital</b></p>	<p><b>influenciam a gestão de empresas?</b></p> <p><i>“Existe uma influência elevada na gestão da empresa, pois tudo é digital....e sendo tudo digital possui uma elevada influência na tomada de decisão” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Todos os produtos digitais que inovem, simplifiquem os modelos de negócio, resolvam problemas logísticos e a devolver a produtividade aos clientes pode ter sucesso... Todos os produtos que resolvam os problemas digitalmente trazem produtividade, evitam deslocações” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Influenciam no contacto entre clientes, parceiros, fornecedores....isto é torna tudo mais rápido....e em algumas matérias permite-nos decidir o que fazer” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Se queres saber... o nosso trabalho é espetacular... e as plataformas de cloud são simplesmente um site que tu acedes e tens todo o trabalho lá...simples. se tiveres uma solução cloud, não precisas de ter ninguém ao pé dos servidores de IT, nem ter acesso por máquina virtual, nem ninguém no escritório pois tens tudo basta acederes ao site”. (Empresa 4).</i></p> <p><i>“A minha empresa nasce digital, comunico digital, trabalho no digital e no digital dos clientes” (Empresa 5).</i></p> <p><b>Como analisa as oportunidades de negócio nos negócios digitais? O seu negócio opera em formato tradicional? Ou é somente digital? Quais são as iniciativas de transformação digital? A sua empresa possui alguma plataforma própria?</b></p> <p><i>“Ao nível de oportunidades o ambiente digital cria novas oportunidades, dada a facilidade de integrar outro mercado e arranjar novos clientes. Sim atualmente é tudo digital. Plataforma já referi que sim. Quanto a mais iniciativas de transformação digital estamos sempre a tentar inovar” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Temos muita coisa dependendo do contexto coisas de colaboração, comunicação, trabalho em equipa, sistemas de suporte ao negócio, processo de vendas, encomendas, de provisionamento, de fracturação, entre outros. Cada área tem suporte digital que serve para as suas funções” “A tecnologia foi desenvolvida por nós e sim temos plataformas próprias” “Também temos formato tradicional, contudo o nosso negócio B2B, pelo que precisa ter pessoas em vários países para desenvolver relações com os clientes e potenciais clientes, nas indústrias e geografias. Mas estas pessoas têm como suporte a organização com toda a tecnologia, apresentam e entregam o produto, desenvolvem oportunidades e realizam encomendas em qualquer geografia que nos estabelecemos” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Não temos suporte tradicional...somente digital, no que respeita às oportunidades...estas surgem com o mercado globalizado, quando se tem um site on-line..podemos ter clientes de</i></p>
--	----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>todos os lados....Não nós não temos nenhuma plataforma própria e no nosso campo temos que trabalhar com as plataformas de outrem como o Google....” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Temos website, temos linkedin, temos a plataforma da service now” “sim temos um espaço de trabalho em Portugal” “se não fosse digital, nem vejo o trabalho atualmente, aquele que nós desenvolvemos, ser efetuado de outra forma sem ser digital” “claro que podemos receber clientes no escritório... e esse é o intuito o estar fisicamente e não só por webcam, contudo os nosso clientes já estão de tal forma abituados ao digital pois sempre foi assim.. que o escritório surge para ter um contacto interpessoal entre colaboradores... trocar ideias duvidas e etc é mais rápido perguntar ao colega do lado ou quando estás a trabalhar em determinado projeto que a tua criatividade fica limitada e depois quando vais almoçar até tocas no assum e outro colega dá-te uma ideia e desenvolves o teu trabalho com base nessa ideia. Coisa que o digital te priva.. pois este relacionamento interpessoal fica a faltar...” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“As oportunidades temos que ser nós a criá-las, através do crescimento empresarial, os negócios digitais foram criados e agora são o meio preferencial de entrada em outros mercados” (Empresa 5).</i></p> <p><b>Considera a sua empresa como uma empresa Born digital?</b></p> <p><i>“O negócio baseia-se em tecnologia digital, é uma empresa de serviços, que intermedeia o arredamento. Tudo foi pensado digitalmente e é tudo integrado desta forma, quer a comunicação do produto, quer a venda” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Não necessariamente! Trabalhamos digitalmente pois esta transição facilitou-nos o nosso trabalho, proporcionando mais clientes, mas não começamos digitais!” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Literalmente o sentido da palavra... e está no nome da nossa empresa” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Claro que sim.. Pois primariamente trabalhamos e criamos a empresa só em âmbito digital, só agora recentemente é que adquirimos um espaço pois vimos algumas lacunas nomeadamente ao nível interpessoal...” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“A minha empresa nasce digital, comunico digital, trabalho no digital e no digital dos clientes” (Empresa 5).</i></p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Orientação estratégica</b>	<b>Inovação</b>	<p><b>A digitalização de produtos e serviços serve a estratégia empresarial? A estratégia empresarial digital é eficaz na aceleração do lançamento de novos produtos e serviços?</b></p> <p><i>“Claramente” (Empresa 1). “Claro que sim. A velocidade e eficácia no lançamento não poderia ser obtida de outra forma” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“A internet está em constante mudança, estamos sempre à procura de novas oportunidades para melhorar e inovar. Constantemente a rever processos, para encontrar novos procedimentos para melhorar a qualidade para o cliente. Estamos em constante mudança, depende por vezes do estado da vida da empresa” (Empresa 2). “O lançamento de novos produtos e serviços é muito facilitada, a partir do momento em que a disponibilizamos. Há todo um esforço da comunicação da mudança, para que todos os colaboradores da área da comunicação promovam o produto, mas a disponibilização, em si, é muito facilitada” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Claro que sim... Nós definimos a estratégia da empresa, a curto e médio prazo e esta foi pensada desde o início em parâmetros digitais, os serviços que temos são todos digitais e não se conseguem efetuar de outra forma...” (Empresa 3). “Para nós é eficaz e rápida...primeiro testamos os novos serviços...verificamos lacunas e melhorias que podemos fazer e etc...temos uma fase de pré-testagem e avaliação...só depois é que os disponibilizamos” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“A estratégia global da empresa tem que ser conjugada com a estratégia digital” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Sim, mas para isso temos que investir em formação dos colaboradores” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Sem qualquer dúvida” (Empresa 5). “Sim. Contudo tem que existir um marketing adequado, se queremos ter resultados” (Empresa 5).</i></p>
		<p><b>Quais são os principais fatores de sucesso num negócio digital?</b></p> <p><i>“Os principais fatores de sucesso para um negócio digital é ter um bom produto que tenha valor acrescentado e se distinga dos demais. Ir ao encontro dos utilizadores e do que eles efetivamente precisam e pensar no marketing desde o início e a criação. A forma de comunicar e através de</i></p>

		<p>que meio é muito importante. A indexação do google é determinante e a divulgação em redes sociais, parecerias digitais, no nosso caso Universidades e Associações de Estudantes”</p> <p><b>(Empresa 1).</b></p> <p>“Os principais fatores de sucesso para um negócio digital são o produto e a capacidade deste ser inovador e oferecer uma experiência sem fricção. Ofereça uma capacidade que mesmo que o cliente não considere que será uma necessidade tecnológica, mas que projete uma capacidade de inovação para os clientes.” <b>(Empresa 2).</b></p> <p>“O principal fator de sucesso...é trabalho.....não menosprezando as capacidades dos nossos concorrentes... e aprendendo com os erros do passado...temos que estar sempre na crista da onda... isto é estar ocorrente das inovações que são criadas constantemente no ambiente digital, que estejam ligados ao nosso trabalho” <b>(Empresa 3).</b></p> <p>“Primariamente temos que compreender qual é o valor que vamos entregar ao nosso cliente, pois a maioria das empresas digitais ou não digitais faz aquilo que o cliente lhe pede. Compreender o cliente, ajudando-o e aconselhando-o, pois tu é que és o especialista no teu serviço e o cliente não. Assim se deixas um cliente contente quando acabas o teu trabalho para ele...ele em algum dia vai voltar outra vez. E o cliente vai espalhar a palavra do sucesso deste trabalha e isso traz mais clientes...” <b>(Empresa 4).</b></p> <p>“Os desafios passam por crescer e ao mesmo tempo internacionalizarmo-nos em mais países”</p> <p>“Estamos a desenvolver um novo produto, um software de automação, outro subir a faturação se a guerra deixar” “Pretendo crescer internamente e sectorialmente e depois solidificar a internacionalização. Os fatores de sucesso é colocar o cliente em primeiro lugar, antecipamos as necessidades do cliente e autonomia com responsabilidade da equipa. Trabalhamos por objetivos e valorizamos os nossos colaboradores e as suas necessidades. Estes fatores têm trazido ótimos resultados” <b>(Empresa 5).</b></p>
	<p><b>Fontes de criação de valor</b></p>	<p><b>A digitalização conduz a um compromisso estratégico com os mercados estrangeiros?</b></p> <p>“Como referi o ambiente digital traz flexibilidade e torna possível a internacionalização rápida em outros mercados. Se a empresa recorre às tecnologias digitais para se dar a conhecer e sendo este o seu principal modo de operar, é claro que a empresa possui um compromisso estratégico em qualquer mercado em que esteja presente” <b>(Empresa 1).</b></p> <p>“Sim, contudo, existem algumas normas internacionais de qualidade e segurança que são gerais a todas as empresas” <b>(Empresa 2).</b></p> <p>“Não necessariamente... as empresas podem somente aceder à digitalização de produtos e serviços somente para o mercado nacional...o que não é o nosso caso...” <b>(Empresa 3)</b></p>

		<p><i>“Sim, as tecnologias digitais e a digitalização ampliam o horizonte de trabalho, como referi é instantâneo a entrada em outros mercados e o acesso a novos clientes com outro tipo de problemas, que nós tentamos resolver” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Claro que sim, quando te tornas global, ganhas visibilidade, nome entre outros....e tens que manter a qualidade dos serviços prestados. Pois os clientes quando lhes proporcionas um bom serviço, eles voltam” (Empresa 5).</i></p> <p><b>Considera que a estratégia digital empresarial é relevante para a alavancagem do valor empresarial? Como é que a sua empresa se diferencia dos concorrentes? A mencionada distinção pode traduzir-se em vantagem competitiva e criação de valor?</b></p> <p><i>“A nossa empresa tem sempre criação de valor e diferencia-se das demais, pelo serviço, as garantias e as ofertas, o período que concedemos gratuitamente para verificar a habitação e a informação detalhada e a confiança na marca. Por exemplo a AIRBNB, procurou enveredar por este tipo de arrendamento de longa duração, mas teve obstáculos. Há questões importantes relacionadas com as parcerias, que promovem essa vantagem” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“A nossa empresa diferencia-se pelo produto que é distinto e líder, oferecendo um conjunto de possibilidades aos clientes, nomeadamente, a antecipação de mudanças tecnológicas, o que pauta a nossa vantagem competitiva” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Sim.... e penso que quem não possui essa estratégia, não percebe realmente o valor que o ambiente digital traz para as empresas... e vai agravar-se, pois cada vez mais é tudo efetuado digitalmente” ....“A nossa capacidade de diferenciação, para além dos preços praticados, surge com a satisfação total do cliente para com os nossos serviços...pois isso mantém os clientes e traz novos clientes, diretamente cria valor empresarial e sim o preço influencia muito na competição, isto é quando os clientes sabem que o serviço dos concorrentes e o nosso são feitos nas mesmas aplicações” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“Por acaso não temos muito competidores, pois os serviços desenvolvidos nesta plataforma são diferentes, a nível interno somente a empresa para a qual trabalhei anteriormente, antes de criar esta....A nível externo tenho a noção que não somos os melhores do mundo, mas fazemos um trabalho muito bom. Isto ao nível do serviço que disponibilizamos, contudo existe uma competição enorme ao nível dos recursos humanos especializados em determinadas áreas e é aí que efetivamente vemos grande competição” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“O que diferencia a nossa empresa é uma metodologia de trabalho em brand marketing. É uma metodologia que só quatro ou cinco agências estão a trabalhar. Diferenciamos ter um método de trabalho que traz valor. Optamos por definir uma estratégia com o responsável do negócio</i></p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>que inclui um conjunto de ações para um resultado final. Eu perspetivo o negócio dos meus clientes como o meu próprio negócio e eu tenho que os ajudar a faturar” (<b>Empresa 5</b>).</p>
<p><b>Recursos</b></p>	<p><b>Quais são os fatores tecnológicos e organizacionais que permitem à empresa competir à escala internacional?</b></p> <p>“Como referir a nossa empresa tem sempre uma criação de valor tecnológico através do marketing digital sendo fulcral para posicionar a empresa, seja através da indexação no google, redes sociais, parecerias e depois trabalhar offline, diferenciando-se das demais, pelo serviço, pelas garantias e pelas ofertas, e é isso que nos permite competir à escala internacional...não só, mas também a imagem da nossa marca que já é referenciada com qualidade” (<b>Empresa 1</b>).</p> <p>“A nossa tecnologia é um produto nosso e diferenciado” ... “O tipo de empresa que somos e a facilidade no relacionamento, bem como, o serviço que prestamos” (<b>Empresa 2</b>).</p> <p>“Os fatores tecnológicos passam pelo uso de determinadas tecnologias, como o Google adds, o Google analytics (que é de AI) e tudo o que aplicamos no marketing digital que fazemos que nos diferencia, também a segmentação, o email marketing entre outros que nos permitem competir no âmbito global, os organizacionais, apesar de existirem inúmeras empresas de marketing digital e até freelancers diferenciamos-nos pela qualidade e pela resolução dos problemas a clientes... Pois alguns clientes vêm até nós para resolvermos determinadas questões inacabadas ou determinados trabalhos deixado a meio por outros e isto faz com que sejamos uma empresa que primeiro resolve os problemas, dá confiança e proporciona um preço muito razoável para os serviços que estão disponibilizados. ” (<b>Empresa 3</b>).</p> <p>“É muito difícil arranjar boas empresas de desenvolvimento de IT nesta plataforma de service now.. É muito mais fácil arranjar clientes dos que recursos humanos especializados. Nós temos uma formação excelente que todos os recursos fazem antes de integrarem completamente a empresa e antes de começarem a trabalhar com outra empresas” (<b>Empresa 4</b>).</p> <p>“Nós conseguimos competir com qualquer agência por qualquer cliente, em qualquer parte do mundo. Nós conseguimos ser mais competitivos e prestar um melhor serviço, mas temos que balizar o objetivo com os recursos que tenho. A internacionalização começou com Paris,</p>

		<p><i>precisamente porque temos contactos nesse país e com passos lentos. É um trabalho que se produzir frutos, seguirá para a criação de equipas no local. Mas primeiro solidificamos o negócio em Portugal, e lentamente, seguimos para o mercado internacional” “Tenho procedimentos gerais comerciais e de acompanhamento com os clientes” (Empresa 5).</i></p> <p><b>Que impacto tem a utilização da tecnologia digital na forma como os recursos humanos colaboram com parceiros, clientes, fornecedores?</b></p> <p><i>“O impacto é total, pois existe um uso sistemático da tecnologia digital, sem este tipo de tecnologias, secalhar não teríamos evoluído como evoluímos” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Os recursos humanos são essenciais, mas a tecnologia permite a escala. Imagine uma mercearia, cria um site e pode receber encomendas de qualquer ponto do país ou do mundo. O problema pode ser só logístico. Mas permite expandir o grau de atuação. No nosso caso, como o nosso produto pode ser entregue através da internet, nem sequer há um problema logístico” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Têm toda a influência pois é através das tecnologias digitais que colaboramos com todos os intervenientes, somos digital e vamos permanecer digitais, pois todo o ambiente digital está a evoluir e cada vez mais rápido” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“O tamanho da empresa também diz muito dos recursos pois caso fosse muito grande a conexão entre as pessoas é menor, e os recursos estão mais dispersos e menos rentáveis. Quero sempre criar um ambiente para que os trabalhadores se sintam em casa, se sintam felizes e se sintam que fazem parte de algo importante. Claro que quero crescer, mas quero que a empresa cresça até um tamanho em que toda a gente conhece e fala com toda a gente. Não quero o trabalho de grande empresa pois esse eu conheço bem, pois já trabalhei numa antes de criar esta empresa e não é isso que pretendo” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“Como referi sustentamo-nos nas tecnologias digitais, logo o impacto é elevadíssimo” (Empresa 5).</i></p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><b>Quem define a estratégia de negócios e a estratégia digital?</b></p> <p><i>“Quem define a estratégia é o CEO. É esta a responsabilidade dele. A nossa empresa funciona de forma vertical, há um conselho de gestão, onde se decide e discute a expansão e internacionalização. Quem apresenta sugestões e dados, acaba por ser o marketing, que depois executa. Eles procuram os países com viabilidade e que sejam propícios a esta expansão, sendo posteriormente, validados pelos fornecimentos. Estas decisões são tomadas ao nível da gestão, avaliando os recursos e o tempo. Há sempre uma avaliação de mercado e depois é que se integra a estratégia digital” (Empresa 1).</i></p> <p><i>“Quem define a estratégia de negócio é a equipa executiva que está muito centrada no CEO. A estratégia digital está a cargo da organização do CEO, que é a organização que represento. A partir do momento da definição da estratégia empresarial, a estratégia digital alinha a sua orientação por essa mesma estratégia, de forma a torná-la possível. Por exemplo, a uber pensou a estratégia alavancada na tecnologia. Nós ponderamos a tecnologia, cloud, big data, e criamos um produto e desenvolvemos capacidades para alinhar com a estratégia empresarial” (Empresa 2).</i></p> <p><i>“Normalmente sou eu, pois sou o CEO, contudo quando reunimos para tratar de determinados assuntos, são expostos questionamentos para apoiarmos determinadas decisões, ouço o outro fundador e decidimos as coisas” (Empresa 3).</i></p> <p><i>“É um grupo restrito de pessoas....isto é da minha confiança e levamos a votação determinados assuntos. Este é um grupo em quem eu posso confiar e que efetivamente respeitam a empresa e têm cotação na empresa. Decidimos juntos mas o CEO sou eu....” (Empresa 4).</i></p> <p><i>“A estratégia de negócios e digital é definida pelo CEO, com a consulta de colaboradores influentes” (Empresa 5).</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



