



Instituto Politécnico ISLA Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

A Internacionalização da Economia Portuguesa

Cláudio Barros

Santarém

Ano letivo 2024/2025



Instituto Politécnico ISLA Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

A Internacionalização da Economia Portuguesa

Cláudio Barros

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em
Gestão de Empresas sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Costa Ramos

Santarém

Ano letivo 2024/2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao Professor Doutor Pedro Costa Ramos, orientador desta dissertação, pela orientação, disponibilidade e apoio constante ao longo de todo o trabalho.

Expresso também a minha profunda gratidão à minha família, pelo incentivo incondicional, compreensão e paciência, e aos meus amigos, pelo apoio e motivação que me transmitiram durante esta etapa académica.

Resumo

A presente dissertação analisa o processo de internacionalização da economia portuguesa, com foco nas motivações, estratégias e impactos no crescimento sustentado do país. Inicia-se com a contextualização da economia portuguesa atual, marcada por desafios como a inflação, crise habitacional, emigração jovem e instabilidade política, mas também por oportunidades nas exportações, turismo, imigração produtiva e setores diferenciadores como o tecnológico, vitivinícola, corticeiro e renovável. A metodologia adotada é de natureza quantitativa, com recurso a um questionário aplicado a 100 empresas de diferentes setores de atividade. O estudo permitiu identificar os fatores que tornam Portugal atrativo ao investimento estrangeiro (mão de obra qualificada, estabilidade política e localização geográfica) e as principais motivações para a internacionalização (acesso a novos mercados e saturação do mercado interno). O modelo de internacionalização mais valorizado pelas PME's é o Modelo de Redes, e o setor considerado mais promissor para a internacionalização nacional é o da tecnologia e *start-ups*. A análise revela que a internacionalização tem impacto direto no sucesso empresarial e que há espaço para políticas públicas que reforcem esse caminho. A investigação destaca ainda a necessidade de maior aposta em inovação, infraestruturas e incentivos à fixação de talento jovem. Conclui-se que a internacionalização, aliada à valorização dos setores em que Portugal se diferencia, é essencial para o crescimento económico sustentável e para uma distribuição mais equitativa da riqueza. O trabalho abre espaço para estudos complementares, com enfoque setorial ou comparativo com outras economias.

Palavras-chave: Internacionalização; PME's; Estratégia; Crescimento Sustentado.

Abstract

This dissertation analyzes the internationalization process of the Portuguese economy, focusing on the motivations, strategies, and impact on the country's sustainable growth. It begins with an overview of the current economic context in Portugal, marked by inflation, housing crisis, youth emigration, and political instability, but also by opportunities such as exports, tourism, productive immigration, and competitive sectors like technology, wine, cork, and renewable energy. The methodology adopted is quantitative, using a questionnaire distributed to 100 companies across different economic sectors. The study identifies the main factors that make Portugal attractive to foreign investment—qualified labor, political stability, and strategic geographic location—as well as the primary motivations for internationalization, namely access to new markets and domestic market saturation. Among SMEs, the Network Model is considered the most effective internationalization strategy, and the technology and startup sector is perceived as the most promising for Portugal's future international focus. The analysis reveals a direct relationship between internationalization and business success, suggesting the need for public policies that reinforce this path. The research also highlights the importance of investing in innovation, infrastructure, and retaining skilled talent to ensure long-term competitiveness. In conclusion, internationalization, combined with the valorization of Portugal's distinctive sectors, is essential to drive sustainable economic growth and achieve a more equitable distribution of wealth. The study opens space for complementary research, including sector-specific or comparative international analyses.

Keywords: Internationalization; SMEs; Strategy; Sustainable Growth

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Enquadramento	1
1.2.	Motivações	2
1.3.	Objetivos	3
1.4.	Problemática	3
1.5.	Referencial teórico – metodológico	4
2.	REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1.	O estado da economia portuguesa	5
2.2.	Evolução dos modelos económicos em Portugal	6
2.3.	Conceitos e estratégias de Internacionalização	8
2.4.	Motivações para Internacionalização	10
2.5.	Modelos de Internacionalização das Economias	12
2.6.	Áreas onde a economia portuguesa se diferencia das restantes	14
2.7.	Portugal e o Mundo – Países com maior relação económica	17
2.8.	Digitalização e Inovação Tecnológica: Impacto na Internacionalização das Empresas Portuguesas ...	19
2.8.1.	A Digitalização como Vetor Estratégico de Internacionalização	20
2.8.2.	Inovação Tecnológica e Modelos “Born Global”	22
2.8.3.	O Apoio Político à Internacionalização Digital	23
2.8.4.	Vantagens e Desafios da Digitalização na Internacionalização	24
2.8.5.	Casos de estudo relevantes em Portugal	25
2.9.	O Papel das Universidades e Centros de Inovação no Apoio à Internacionalização	26
2.9.1.	Transferência de Conhecimento e Ligação ao Mercado	26
2.9.2.	Formação de Talento Global	29
2.9.3.	Incubadoras Universitárias e Hubs de Inovação	32
2.9.4.	Cooperação Internacional e Projetos Europeus	35
3.	METODOLOGIA	39
3.1	Breve reflexão sobre perspectiva filosófica da investigação	40
3.2.	Estratégia de Investigação Adotada	42
3.3.	Desenho da investigação	43

3.4. Hipóteses	44
3.5. Definição da População Alvo e Seleção da Amostra	44
3.7 Técnica de Recolha de Dados	44
3.8 Métodos de Análise de Dados.....	46
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1. Caracterização da Amostra	48
4.2. Análise dos resultados obtidos	49
4.3. Integração dos resultados obtidos com fontes oficiais	51
5. CONCLUSÕES	54
6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	55
7. OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	56
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
Anexos.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Principais mercados	16
Figura 2 - Setor de atividade	48
Figura 3 - Presença em mercados internacionais.....	49
Figura 4 - Fatores que tornam Portugal atrativo para investimento estrangeiro	49
Figura 5 - Motivações para a Internacionalização.....	50
Figura 6 - Modelo de Internacionalização mais eficaz para PME's.....	50
Figura 7 – Onde Portugal deve focar a sua estratégia de Internacionalização	51

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo pretende apresentar, resumidamente, as razões que me levaram a escolher o tema “A internacionalização da economia Portuguesa” para realização da dissertação de mestrado. Atualmente, a economia portuguesa, como consequência da inflação generalizada e das guerras, tem salientado e causado mais impacto nas diferenças na sociedade entre quem tem menor e maior poder de compra.

Mais, no porquê de Portugal não conseguir reter jovens talentos e não ser capaz de competir não só com outras economias europeias, mas também economias mundiais. Apesar de tudo isto, Portugal é um país com enorme potencial e que por essa mesma razão, destaca-se a nível económico em vários setores e que impulsiona outras economias como por exemplo, os países das antigas colónias.

1.1. Enquadramento

Atualmente, nos dias que correm, a economia portuguesa tem sofridos duros golpes. As guerras, a inflação, a crise na habitação e a forte imigração têm forte impacto na economia portuguesa.

Apesar de tudo, da insegurança vivida pelos portugueses em algumas zonas do país, por vezes associada, erradamente, aos imigrantes que tem chegado a Portugal, oriundos de diversas partes do Mundo, maioritariamente Brasil, PALOP e países do Oriente (Índia, Paquistão, Nepal e Bangladesh), são esses mesmos imigrantes que impulsionam a economia: “As contribuições dos trabalhadores estrangeiros para a Segurança Social somaram 2677 milhões de euros em 2023, e as prestações sociais recebidas totalizaram 483 milhões. Os brasileiros são os que mais contribuem e também a comunidade imigrante com mais representatividade” (Diário de Notícias, 2024).

No que toca às relações comerciais, Portugal, um país à beira do Atlântico, com potencial gigante, não se tem vindo a destacar, no que toca na qualidade de vida dos portugueses, mas, a nível de relação e trocas comerciais, é um dos países com maior relevância em diversos setores, exemplo: vinicultura e automóvel, tendo como parceiros comerciais mais relevantes a UE, os PALOP, EUA, Reino Unido e China.

O turismo, é também outro setor, senão “O” setor onde Portugal se destaca. Aliado a uma diversidade de oferta, seja o turismo balnear ou o turismo rural e o foco em nichos de

mercado, ou seja, turistas de outra estirpe social, com maior capital quando comparados com os portuguesas.

Considero, tendo em conta a história de Portugal e o que foi acima mencionado que Portugal ao longo dos anos tem vindo a mostrar sinais de crescimento a nível económico. Atualmente, na era da informação e com mão de obra jovem e altamente qualificada, Portugal ainda mais apostar no investimento nacional de forma a não só a manter como a melhorar o crescimento sentido nos anos 2010 – 2020.

1.2. Motivações

Com esta dissertação, pretendo demonstrar não só as lacunas na economia portuguesa como também todo o seu potencial, abordando os setores Portugal se destaca e as relações comerciais que Portugal tem com outros países ao redor do Mundo e a evolução, enquanto país, desde a altura em que era regido por um Estado ditador até à democracia e entrada na União Europeia.

Para além dos fatores históricos e económicos já referidos, a escolha deste tema resulta também do reconhecimento de que a internacionalização é um elemento central para a resiliência da economia portuguesa face a choques externos. As transformações aceleradas na economia global, como a digitalização, a transição energética e a reconfiguração das cadeias de valor, obrigam Portugal a reposicionar-se estrategicamente para garantir competitividade. Estudar estas dinâmicas permite compreender de que forma o país pode não só responder aos desafios, mas também aproveitar oportunidades emergentes em setores onde detém vantagens comparativas.

Outra motivação prende-se com a perceção de que a internacionalização é uma via para reforçar a coesão social e territorial. Ao diversificar mercados e atrair investimento estrangeiro, é possível criar empregos qualificados, reduzir a dependência de setores mais vulneráveis e promover o desenvolvimento de regiões menos favorecidas. A análise deste fenómeno permitirá evidenciar quais os setores e estratégias mais eficazes para sustentar este crescimento, promovendo simultaneamente a valorização do capital humano e a retenção de talento jovem no país.

1.3. Objetivos

Tendo isto por base, esta dissertação procura definir de forma clara a internacionalização da economia portuguesa e a posição de Portugal em vários setores e nas relações comerciais que mantém. É de notar que Portugal que o país pode melhorar de forma a chegar mais longe e revelar-se como país de maior valor.

Entre os objetivos específicos desta dissertação está o de mapear as principais vantagens competitivas de Portugal e identificar as estratégias de internacionalização mais adequadas para diferentes perfis empresariais, com especial enfoque nas PME, que constituem a espinha dorsal da economia nacional. Pretende-se também analisar o papel das políticas públicas e dos programas de apoio na facilitação deste processo, bem como a sua eficácia na geração de resultados tangíveis em termos de exportações, inovação e criação de emprego.

Adicionalmente, o estudo visa propor recomendações práticas que possam ser aplicadas tanto por decisores políticos como por gestores empresariais. Estas recomendações terão por base a análise de dados empíricos recolhidos, permitindo desenhar soluções adaptadas à realidade nacional e alinhadas com as tendências globais. Ao fazê-lo, espera-se contribuir para uma estratégia de internacionalização mais estruturada, sustentável e capaz de posicionar Portugal como um ator relevante nos mercados internacionais.

1.4. Problemática

A problemática é “abordagem ou a perspetiva teórica que se decide adotar para tratar o problema colocado pela pergunta de partida. É a maneira de interrogar os fenómenos estudados. Construir a sua problemática quer dizer responder à pergunta de partida”. (Quivy & Campenhoudt, 1998),

Para dar resposta à problemática, é necessário refletir sobre a abordagem a ter ao problema formulado, sobre o método a seguir e os procedimentos a ter em conta na recolha e análise dos dados (Hill & Hill, 2008). Tendo em conta o estado da economia portuguesa é pertinente abordar a questão da internacionalização da sua economia e o seu impacto no país.

A internacionalização é o alicerce da economia uma vez que é a base de vários setores que sobrevivem devido às exportações dos produtos para outras economias como Reino Unido, EUA e outros países europeus. A internacionalização permite que os produtos nacionais cheguem a diversos países, produtos esses únicos e de qualidade o que por sua vez faz com que, pessoas de outros países visitem Portugal, os chamados turistas estrangeiros.

O turismo tem um impacto brutal, principalmente na capital, Lisboa, e nas zonas costeiras como o Algarve, onde o bom tempo atrai turistas de países de climas mais frios e húmidos. Em território nacional, apesar do impacto do turismo e da exportação dos produtos portugueses, não é o suficiente para estarem criadas as condições para fixar os cidadãos portugueses e aqueles que cá procuram melhores condições de vida.

É necessário um maior investimento tecnológico, melhorar as condições de empregabilidade, habitação e uma revisão dos impostos/taxas imputados aos consumidores e empresas. Devido às razões acima descritas, é possível afirmar que a internacionalização da economia, o turismo, a mão de obra qualificada a crescer e o número de imigrantes com a mesma tendência, Portugal tem um potencial ainda maior para crescer economicamente, socialmente, politicamente e tecnologicamente.

A pergunta de partida, feita nesta dissertação de mestrado, que define o fio condutor de todo o trabalho é a seguinte: ***“quais os fatores preponderantes à internacionalização da economia Portuguesa?”***

1.5. Referencial teórico – metodológico

Este trabalho adota uma abordagem teórica fundamentada nos desafios e potencialidades da economia portuguesa, destacando-se temas como a internacionalização da economia, turismo, exportações e imigração como motores de desenvolvimento e a análise histórica dos modelos económicos de Portugal. A abordagem metodológica, inspira-se em investigações académicas anteriores e numa análise qualitativa e quantitativa, focando-se na abordagem descritiva e exploratória, procurando relacionar dados históricos e a tendência atual da economia.

Esta dissertação de mestrado teve como base a tese do Prof. Doutor Pedro Costa Ramos com o tema “Outsourcing estratégico na atividade empresarial” para a obtenção do grau de doutor, e a tese de José Botelho “Internacionalização de empresas” para a obtenção do grau de Doutor.

Da abordagem inovadora de ambos os trabalhos, resultou uma compreensão mais profunda e abrangente das questões abordadas e, ao mesmo tempo, complementou a minha pesquisa e motivou-me para explorar e aprofundar conhecimentos sobre o tema abordado “A Internacionalização da Economia Portuguesa”.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O estado da economia portuguesa

O crescimento anual da economia portuguesa deverá, em 2024, situar-se nos 2% e 2,3% em 2025–2026. A atividade económica deverá continuar a apresentar um crescimento relativamente mais elevado do que outros países da zona euro com a inflação a diminuir gradualmente de 2,4% em 2024, para 2% em 2025 e 1,9% em 2026 (BP - Boletim Económico, 2023),

O ano de 2023 foi um ano bastante positivo ao nível da empregabilidade, não só pelo aumento do número de pessoas empregadas, sustentado pela elevada criação de postos de trabalho, aumento dos salários e pela taxa de desemprego, que se manteve baixa, próxima dos valores de 2019 (BP - Boletim Económico, 2024).

O investimento em Portugal, em 2023, continuou a crescer, mantendo-se a tendência de redução da dívida pública e privada, graças à resiliência da economia portuguesa, que reflete a manutenção das condições de estabilidade financeira, orçamental e institucional. Entre os fatores estruturais de sustentação do crescimento num contexto mais adverso, destaque-se também a competitividade revelada pelas empresas portuguesas e a melhoria continuada das qualificações da população (Amaral & Roldão, 2022).

O crescimento da economia portuguesa, deve-se ao forte contributo dos imigrantes, às exportações, visto que Portugal tem vindo a exportar cada vez mais produtos dos vários setores de mercado, desde a cortiça ao calçado, para vários países ao redor do globo, e do forte investimento feito pelas empresas estrangeiras, que ao apostarem no nosso país geram mais oportunidades, emprego e riqueza. No entanto, nem tudo é positivo, Portugal ainda enfrenta enormes desafios, nomeadamente: instabilidade política, inflação, taxas de juro, crise na habitação, forte emigração de jovens altamente qualificados, pobreza e grande número imigrantes (INE, 2023).

Portugal teve no primeiro trimestre de 2024, novas eleições legislativas para eleger o seu novo primeiro-ministro, Luís Montenegro, líder da Aliança democrática, que veio substituir António Costa, atual presidente do Conselho Europeu, após várias controvérsias que puseram fim às suas funções e o facto de não se chegar a acordo no orçamento do Estado. (Mateus, 2023).

A inflação e as altas taxas de juro, causada por vários acontecimentos, desde a pandemia à guerra na Ucrânia, vieram dificultar a vida de muitos portugueses que viram os preços, tanto dos combustíveis como dos produtos alimentares, a sofrerem grandes aumentos, aumentos esses que os baixos salários praticados em Portugal, não têm vindo a acompanhar e tendo como consequência o aumento da percentagem de pobreza no país (INE, 2023).

Outro aspeto que afeta bastante a economia portuguesa é a crise na habitação que se vive em Portugal. Com maior foco na população jovem, os portugueses têm vindo a apresentar grandes dificuldades em comprar casa ou arrendar e isto porquê? Os salários baixos e o custo de vida alto, fazem com que muitos jovens altamente qualificados procurem oportunidades melhores, a nível pessoal e profissional em outros países, como por exemplo: França, Suíça e Luxemburgo.

Por último, mas não menos importante, temos vindo a assistir a uma imigração descontrolada, de pessoas provenientes, não só de pessoas dos PALOP como também da Índia, Paquistão e Nepal, que apesar de contribuírem bastante para a economia, têm causado um clima intenso de instabilidade e preocupação social (INE, 2023).

Apesar dos desafios mencionados anteriormente e como já foi abordado acima, as exportações de produtos portugueses, é uma excelente oportunidade para Portugal, a crescer economicamente, já que temos produtos de elevada qualidade, por exemplo no setor têxtil e no setor vitivinícola.

2.2. Evolução dos modelos económicos em Portugal

O desenvolvimento económico português passou por diversos modelos económicos ao longo da sua história. Desde ainda antes do Século XV, período de predominância da agricultura de subsistência, passando para o período dos descobrimentos, onde Portugal se destacou como uma grande potência, iniciando a sua expansão marítima com a descoberta de novas rotas comerciais e territórios como a África, Ásia e América.

A descoberta de novos territórios causou um monopólio comercial e o enriquecimento do país através do comércio de especiarias, ouro, produtos exóticos e escravos, a mancha negra na expansão da Nação.

Após o período dos descobrimentos, temos os séculos XVIII e XIX, marcados pela reforma Pombalina, através de Marquês de Pombal, e o início da revolução industrial, de rápido impacto em outros países, como Inglaterra e Alemanha, mas em Portugal aconteceu

mais tarde e de forma mais lenta, com incentivos para as indústrias têxteis e manufaturas e para as infraestruturas, de forma a simplificar, não só a indústria, como também o comércio. (Mateus, 2009).

Já no século XX, na sua primeira metade, marcado por instabilidade política e económica, devido a crises financeiras e pelo do Estado Novo, que veio substituir a 1ª República, implantada após a queda da monarquia que causou forte instabilidade política. Em 1926, a instabilidade vivida durante a 1ª República levou a um golpe militar que permitiu a ascensão de Salazar (Reis, 2011).

Em 1933, liderado por António de Oliveira de Salazar, o Estado Novo, regime político autoritário e corporativo, caracterizado pelo forte controlo social, político e económico (Ramos, 2021):

- i. A nível político, o poder estava concentrado apenas em Salazar e foi criado apenas um único partido político. Foram vividos tempos de forte censura, através de propagandas políticas e repressão através, da polícia secreta, PIDE;
- ii. A nível económico, o Estado Novo promoveu o corporativismo, onde organizou a sociedade por setores, agricultura, indústria e serviços de forma a evitar conflitos sociais e tinha como objetivo atingir a autossuficiência, limitando o comércio exterior, concentrando-se no desenvolvimento industrial e nas infraestruturas;
- iii. A nível social, eram bastante valorizados os valores conservadores e nacionalistas, a educação e a propaganda promoviam papéis tradicionais e a glorificação da história de Portugal como país expansionista que alcançou um império colonial. Apesar da repressão e censura vivida foram implementadas medidas de bem-estar social como o serviço de saúde e as pensões.

O Estado Novo optou também por uma política colonial autoritária que resistia à descolonização das colónias africanas e asiáticas, envolvendo-se em duradouras guerras durante as décadas de 1960 e 1970.

As décadas de 1960 e 1970 foram marcadas não só pela estagnação económica, uma vez que o país estava atrasado em relação a outros e pelos custos das guerras coloniais, que gastaram grande parte dos recursos do país, como também pelo crescimento da oposição política, insatisfeita pelo rumo do regime (Pedreira, 2021).

Apesar da ditadura ter trazido uma maior estabilidade e progresso económico, à custa da guerra colonial e de medidas repressivas, terminou com a chamada Revolução dos Cravos,

a 25 de abril de 1975, liderada pelo MFA, Movimento das Forças Armadas, um momento crucial na história de Portugal que conduziu o país à democracia e ao fim das colónias (Valério, 2001).

Após o 25 de abril, com a transição para a democracia e liberalização económica, Portugal aderiu à CEE, Comunidade Económica Europeia, a atual União Europeia, que trouxe investimentos, reformas estruturais e fundos de coesão. Passou a existir uma enorme aposta na modernização da agricultura, de forma a torná-la mais competitiva, um maior incentivo no desenvolvimento do setor industrial e dos serviços, através do turismo e um forte investimento na educação (Blanchard, 2007).

Já no século XXI, Portugal voltou a enfrentar uma crise financeira, em 2008, que afetou, significativamente a economia, levando ao aumento do desemprego e à necessidade de resgates financeiros. Entre 2011 e 2014, foram implementadas medidas de austeridade e reformas estruturais em troca de apoio financeiro da Troika, União Europeia (UE), Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI).

A partir do ano de 2015, o país demonstrou sinais de recuperação económica, com o crescimento do turismo, investimentos estrangeiros e com as exportações. Atualmente na Era da Informação, e ainda com o crescimento do turismo, exportações e investimentos estrangeiros, a evolução tecnológica tem um enorme impacto no crescimento económico (Lains & Costa, 2020).

Podemos concluir que Portugal passou por vários modelos de desenvolvimento económico, desde a época dos descobrimentos e da monarquia, à revolução industrial, ao Estado novo e agora a uma economia moderna, integrada na UE. Cada período trouxe desafios e oportunidades que moldaram o rumo da economia do país.

2.3. Conceitos e estratégias de Internacionalização

A internacionalização é o processo pelo qual uma empresa, instituição ou organização expande as suas operações, produtos ou serviços para mercados fora de seu país de origem e que visa explorar oportunidades em mercados globais, aumentando assim a competitividade, diversificando os riscos e aumentando o alcance do negócio (Cavusgil, 1994).

A internacionalização tem como principais características:

- i. Entrada em mercados estrangeiros;
- ii. Aumento do alcance de negócio;

- iii. Novas oportunidades de negócio com a adaptação cultural e ajuste dos produtos/serviços aos locais;
- iv. Vantagem competitiva com o aumento de conhecimento e melhoria nos processos de inovação e desenvolvimento.

A nível de estratégia a internacionalização é o plano de ação adotado pela organização para entrar e se estabelecer em mercados globais. Envolve escolhas sobre como entrar no mercado, quais países-alvo e como operar nos mesmos. A estratégia deve ter em conta os fatores económicos, políticos, culturais, sociais, e avaliar a competitividade da empresa, ou seja, se a internacionalização será efetivamente benéfica para a empresa (Johanson & Mattsson, 1988).

A estratégia de internacionalização divide-se em etapas (Johanson & Mattsson, 1988; Root, 1994):

- i. Primeiramente analisar o mercado e criar um plano estratégico onde se identifica os potenciais mercados e o mercado-alvo. Nesta etapa é também analisado ambiente político, cultural, económico e competitivo do país;
- ii. Na segunda etapa é definido a forma como a empresa vai penetrar no potencial mercado, se através de exportações, com a venda dos produtos/serviços para países estrangeiros; de franchisings com a possibilidade de outra empresa, do país estrangeiro, utilizar os seus produtos/serviços; de Joint Ventures, parcerias com empresas locais de forma a reduzir riscos; e por último se através de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), criação de fábricas ou centros de operações subsidiários;
- iii. Após analisado o mercado e se definir como irá ser feito a entrada no mercado estrangeiro é necessário ajustar os produtos/serviços à cultura local, definir canais de distribuição mais adequados, preços competitivos e promoção da marca em linha com os valores locais do país estrangeiro;
- iv. A última etapa é a gestão das operações internacionais de forma a gerir os processos a nível global, monitorizar o desempenho e ajustar a estratégia conforme a necessidade.

Foram abordadas as diferentes etapas base de uma estratégia de internacionalização, mas na verdade existem várias estratégias de internacionalização: global, multinacional, transnacional e regional (Lemaire, 1997).

Quando uma empresa opta por uma estratégia global, a empresa opera como uma única entidade global com produtos e processos padronizados em todos os mercados com maior foco na eficácia e redução de custos, veja-se, a título de exemplo o Mcdonald's (Cavusgil, & Knight, 2015).

Por outro lado, com a estratégia multinacional, a organização adapta os seus produtos/serviços ao país local e cada país é visto como um mercado único (Ex: Empresa de alimentos que ajusta os seus produtos à cultura local). Uma empresa opta pela estratégia transnacional quando procura padronizar/ ajustar os produtos/serviços onde é necessário e combina eficiência com adaptação local, veja-se, a título de exemplo a Unilever, pois padroniza algumas marcas, mas ajusta sabores e embalagens localmente (Sousa & Silva, 2021).

A última estratégia é a estratégia regional e é utilizada por empresa/organização quando há foco em mercados específicos de uma região e com a intenção de reduzir custos ao trabalhar com países de características comuns, veja-se, a título de exemplo as Empresas que criam estratégias específicas para toda a América Latina.

É importante compreender o conceito, as etapas e as estratégias de forma que a internacionalização seja concretizada com maior eficácia, mas tudo isto tem um porquê. Qual a razão das empresas adotarem estas estratégias? A resposta é a diversificação de mercado, com a redução da dependência do mercado doméstico, novos clientes, aumento da competitividade, acesso a recursos globais como mão de obra, tecnologia e matérias-primas, e melhoria da imagem da marca.

2.4. Motivações para Internacionalização

As organizações quando estabelecem como objetivo a internacionalização terão como base 1 de 2 tipos de motivações sendo elas as motivações proativas ou reativas (Czinkota et al., 1999). As motivações proativas são motivações que incentivam a procura de mercados internacionais de forma planeada e estratégica, visando aproveitar oportunidades ou alavancar vantagens competitivas (Kraus & Jones, 2022).

A motivação proativa tem como características:

- i. as expansões de mercado e aumento de vendas: a procura de novos mercados ocorre quando a empresa pretende tornar-se independente do mercado doméstico

e quando este já se encontra demasiado limitado. Tudo isto traz agregado um crescente número de clientes e mais diversificado;

- ii. Economia de escala: produzir para mercados maiores reduz o custo médio por unidade e aumenta a eficiência e permite às empresas diluir custos fixos visto que atendem a um maior número de clientes;
- iii. Acesso a recursos/matérias-primas: expandir para países com mão de obra, recursos ou tecnologia de melhor qualidade ou mais baratos. Uma motivação predominante nas empresas do setor têxtil;
- iv. Aproveitamento de vantagens competitivas: maior know-how;
- v. Diversificação de risco: diversificação das receitas e reduzir dependência de um único mercado. Favorece a empresa uma vez que ajuda a diminuir o impacto das crises económicas ou políticas;
- vi. Imagem e prestígio global: reforçar a credibilidade e a reputação da empresa, tanto no mercado interno quanto globalmente.

Por outro lado, temos as motivações reativas. As motivações reativas levam a organização a optar a internacionalização como forma de lidar com os desafios do mercado e por essa razão este tipo de motivação funcionam, essencialmente como uma resposta e não como uma estratégia planeada (Barney, 1991).

As motivações reativas têm características opostas às características proativas (Kahiya, 2020):

- i. Pressão competitiva: Empresas entram em mercados estrangeiros para fazer face à concorrência que já atua nesses mercados ou para proteger sua posição no mercado doméstico;
- ii. Saturação do mercado doméstico: Mercados domésticos ou em crise económica podem obrigar a empresa a procurar novas fontes de receita no exterior;
- iii. Excesso de capacidade produtiva: Quando há excedentes, as organizações procuram novos mercados para fazer escoar os produtos;
- iv. Mudanças em políticas económicas ou comerciais: redução de barreiras burocráticas e de taxas/impostos incentivam a internacionalização;
- v. Risco de dependência de um único mercado: Dependência excessiva de um mercado pode expor a empresa a diversos riscos;
- vi. Demanda externa inesperada: Interesse por produtos/serviços em mercados estrangeiros pode levar uma empresa a explorar essas oportunidades.

De forma breve e concisa as motivações podem ser dos tipos abordados acima, mas existem ainda outros aspetos motivadores tais como a globalização, tecnologia, procura por inovação e a proximidade cultural/geográfica.

A globalização devido ao facto de reduzir barreiras comerciais, a tecnologia permite que qualquer empresa, micro ou grande, prestem serviços ou vendam os seus produtos globalmente, a procura de inovação na procura de vantagem competitiva e a proximidade cultural facilita a entrada em mercados semelhantes com o país de origem (Hollensen, 2017).

Posto isto é possível concluir que as motivações para a internacionalização dependem da combinação de fatores internos (recursos e capacidades da empresa) e externos (condições do mercado global). Seja por oportunidade ou necessidade, a expansão internacional pode fortalecer a competitividade, ampliar mercados e também diversificar riscos (Kahiya, 2020).

2.5. Modelos de Internacionalização das Economias

A internacionalização refere-se ao processo de expandir os negócios de uma empresa para mercados internacionais. Para tal existem diversos modelos teóricos que ajudam a entender como as empresas entram e se estabelecem em mercados estrangeiros, são eles:

- i. Modelo de Uppsala;
- ii. Modelo de Redes;
- iii. Modelo de Escola Eclética (Paradigma OLI);
- iv. Modelo Born Global;
- v. Modelo de Internacionalização por exportação;
- vi. Modelo de Internacionalização baseado na inovação;
- vii. Modelo baseado em recursos;
- viii. Modelo Institucional;

O modelo de Uppsala sugere que a internacionalização ocorra de forma gradual com base com aumento do *know-how* e na redução do risco. As empresas iniciam a internacionalização me mercados, geograficamente mais próximos e gradualmente para mercados mais distantes (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

O modelo de Redes dita que as empresas entrem em mercados estrangeiros através de rredes ou seja através de fornecedores, clientes, parceiros ou distribuidores. Neste modelo as parcerias já existentes são fundamentais visto que é orientada para as conexões já

existentes e enfatiza o papel das relações pessoais e comerciais (Johanson & Mattsson, 1988).

O modelo da Escola Eclética combina três fatores: **O** - *Ownership advantages*): vantagens específicas de uma organização tais como tecnologia, marca ou capital humano; **L** – *Location Advantages* – atração do mercado estrangeiro devido a recursos, proximidade cultural ou redução de custos; e **I** – *Internalization Advantages* - decisão de internalizar operações de forma a evitar custos como por exemplo constituir uma subsidiária em vez de terceirizar a produção (Dunning, 2000).

O modelo de Born global é um modelo que descreve as organizações/empresas que operam, desde uma fase inicial da sua constituição, de forma global, focando-se na tecnologia e em nichos específicos. O modelo de Internacionalização por Exportação, tal como o nome indica, tem como base as empresas que optam por se expandir através de exportações. Pontos a favor deste modelo por exportação: menor risco e a possibilidade de utilizar intermediários (Oviatt & McDougall, 1994; Narula, 2018).

O modelo de internacionalização baseado em inovação, é semelhante ao modelo de Uppsala no sentido em que as empresas adotam a internacionalização de forma gradual. É um modelo que tem como foco a aprendizagem, adaptação e a inovação (Puig & Marques, 2019).

As empresas entram em mercados estrangeiros após desenvolver novos produtos ou processos e as etapas da internacionalização incluem exportação inicial, experimentação, adaptação e consolidação, ou seja, um modelo que demonstra que a organização que o adote não pretende correr riscos e entrar em outros mercados de forma eficaz (Andersen, 1993).

O modelo baseado em Recursos enfatiza a importância dos recursos e nas capacidades internas de uma empresa e considera a internacionalização como uma extensão do uso estratégico desses mesmos recursos. Quando falamos de capacidades internas de uma empresa falamos sobre vantagens competitivas específicas como exemplo o peso que a marca tem, a tecnologia avançada ou talento especializado. Exemplo de utilização do modelo seria uma qualquer marca de luxo penetrar em mercados estrangeiros focando se apenas na sua reputação. (Welch & Luostarinen, 1988).

Por último e não menos importante temos o Modelo Institucional. O modelo institucional destaca a influência de instituições como governos, tratados comerciais e barreiras legais e empresas com conhecimentos institucionais entram em mercados estrangeiros com maior

facilidade. Exemplo deste tipo de modelo seria as empresas farmacêuticas ajustam os seus produtos, consoante normas legais, para entrar em determinada região ou país (Andersen, 1993).

Cada modelo tem sua relevância dependendo do setor, do contexto e dos recursos da empresa e muitos negócios combinam elementos de vários modelos para criar estratégias personalizadas de internacionalização.

2.6. Áreas onde a economia portuguesa se diferencia das restantes

A economia portuguesa tem algumas áreas em que se diferencia das restantes, seja devido às suas características geográficas, indústria e outros setores emergentes tais como: energias renováveis, cortiça, agroalimentar, turismo, indústria têxtil, automóvel, calçado, marítimo e tecnologia (Corkill, 1993).

Portugal é um dos líderes mundiais na produção de energia renovável, especialmente no uso de energia eólica e hidroelétrica. O país investiu fortemente em fontes de energia limpa e, em alguns momentos, chegou a produzir mais de 100% da sua eletricidade a partir de fontes renováveis. A aposta em energia solar tem também crescido rapidamente. A EDP Renováveis, uma das maiores empresas do setor, é um exemplo da liderança portuguesa nesta área (INE, 2024).

O país diferencia-se neste setor pelo facto de ter um dos maiores parques eólicos da Europa e ter sido dos primeiros países europeus a integrar grandes volumes de energia renovável. Como é de conhecimento geral, Portugal sempre foi um país de enorme atividade turística e nos últimos anos têm vindo a notar-se num crescimento do número de turistas. (Almeida & Nunes, 2021).

Como é de conhecimento geral, o turismo é uma das principais indústrias da economia portuguesa. o que o diferencia de outros destinos europeus é a diversidade da oferta, combinada com uma estratégia de promoção focada em nichos de mercado e no turismo sustentável, como por exemplo: enoturismo, nas regiões do Douro e Alentejo, turismo cultural/histórico, que atrai turistas interessados pela herança patrimonial do país, e, nos últimos anos tem existido também uma grande aposta no turismo de natureza onde se destacam os arquipélagos, e as serras do Gerês e da Estrela (INE, 2024).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2024), os mais comuns são os britânicos, com uma quota de mais de 20%, americanos, com mais de 13% e os alemães com mais de

10% e os territórios que mais beneficiam do turismo são naturalmente Lisboa, capital e ponto de chegada para quem entra no país, Porto, devido à indústria vitivinícola e Algarve, devido às praias e ao bom tempo que se faz sentir durante o Verão. Naturalmente, com a inflação, os portugueses com menor poder de compra, são os que menos conseguimos ver nos locais acima mencionados.

Já na agricultura e produção agroalimentar em Portugal, especialmente em áreas como o vinho, azeite, e frutos frescos. O país é conhecido pelos seus vinhos de alta qualidade provenientes de todas as regiões do país de norte a sul e é um dos mais produtores de azeite com qualidade sendo esse exportado para vários mercados (Henriques, 2023).

Segundo dados do INE (2024), a vitivinicultura aumentou a sua produção sendo o ano 2022/2023 com o maior resultado desde 2001. Nos últimos 10 anos a exportação de vinho tem crescido a um ritmo consistente, 3.3% ao ano, representando cerca de 2,4% do total das exportações, alcançando em 2020 os 856M€.

Destacam-se os seguintes países para onde Portugal exporta os seus vinhos: França, EUA, Canadá, Espanha e Brasil. Em relação à agricultura o ano de 2021/2022, devido às condições meteorológicas e incêndios, foi o ano de pior produção de cereais. Apesar do fraco aumento nas exportações 0,3%, houve um decréscimo as importações 5,9% (INE, 2024).

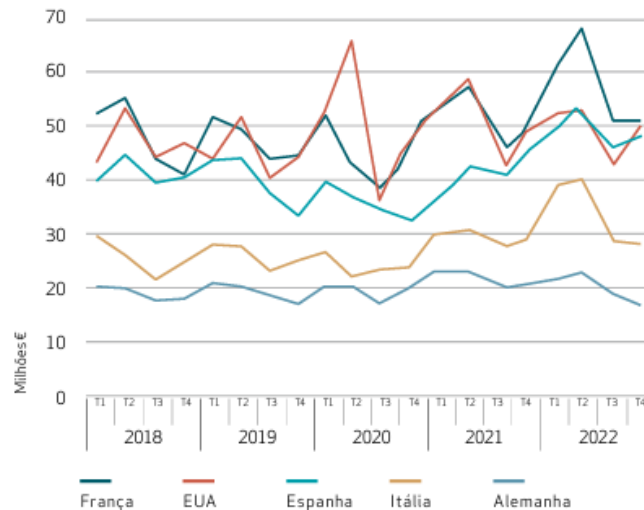
Tal como referido acima a cortiça é também uma área onde Portugal se destaca dos outros países. O facto de Portugal ser o maior produtor do mundo de cortiça (50% da produção global) tem como justificação as vastas áreas de sobreiro a nível nacional o que permite a utilização deste material em uma vasta variedade de produtos. Sendo um material de reduzido impacto ambiental, coloca Portugal como líder no setor de materiais ecológicos (INE, 2024).

A exportação de cortiça, que tal como o turismo tem enorme impacto na economia portuguesa, tem vindo a aumentar de ano para ano e por essa razão é que Portugal é líder neste mercado, exportando maioritariamente para França, Reino Unido, China, EUA, Espanha, Itália e Alemanha. Isto deve-se à força da indústria Corticeira que tem como principal produtor a Corticeira Amorim, maior empresa mundial de produtos de cortiça. (Local Way, 2023).

Pelos dados do Boletim Estatístico: Mercados da Cortiça de 2022, o ano de 2022 foi ano de recordes para a indústria corticeira, foram mais de 1000M€ em exportações, um crescimento de 7,6% comparativamente com 2021.

Figura 1

Principais mercados



Nota. Boletim Estatístico: Mercados da Cortiça (2023).

Como podemos observar na figura acima, Itália e Espanha, registaram crescimentos de 17,5% e de 16,5%, respetivamente, face a 2021. França foi o principal destino das exportações portuguesas de cortiça, ascendendo a 232 milhões de euros, seguidas do mercado norte-americano.

A indústria têxtil e de calçado portuguesa têm ganho reputação e a capacidade de competir no mercado mundial através de inovação e qualidade apesar de, quando comparada com a indústria dos países do continente asiático, perde em termos de custos de produção uma vez que a mão de obra nesta parte do globo, é mais reduzida.

Para além da indústria têxtil e do calçado, Portugal tem uma forte presença na indústria automóvel, com várias fábricas que produzem componentes para diversas marcas, como a Mercedes, a Volkswagen e a Peugeot e, já os últimos anos, tem expandido o seu papel na indústria aeronáutica, com empresas que produzem componentes para empresas da aeronáutica com a Airbus (INE, 2024).

Outro setor onde Portugal se destaca quando se comparado com outros países é a economia marítima uma vez que possui uma das maiores zonas económicas exclusivas (ZEE) da Europa, e o mar desempenha um papel central na economia portuguesa através das

atividades piscatórias. Portugal é diferenciador neste setor graças à exploração dos recursos marinhos (energia das ondas e maré), ao crescimento da indústria naval e aquacultura e por ser um dos líderes nos transportes marítimos, com portos importantes como o de Sines e o de Leixões (Lains, 2003).

Por último, mas não menos importante, como vivemos na era digital, Portugal não podia deixar-se ficar para trás. Nos últimos anos tem emergido como *hub* tecnológico e de *startups*, em cidades como Lisboa e Porto, a combinação de talento local, infraestruturas de qualidade e incentivos fiscais atrai várias *startups* internacionais e empresas tecnológicas.

O facto de se ter realizado a *Web Summit* em Portugal, um dos maiores eventos de tecnologia do mundo e o facto de oferecer uma combinação de qualidade de vida e custos competitivos atrai empresas internacionais, colocou Portugal no mapa das *startups* e da inovação tecnológica.

2.7. Portugal e o Mundo – Países com maior relação económica

Portugal tem uma economia aberta e mantém relações económicas diversificadas com vários países em todo o mundo. Historicamente, as suas relações comerciais e de investimento têm sido fortemente influenciadas pelo facto de ser um país pertencente à União Europeia. A UE é o principal parceiro económico de Portugal, responsável por grande parte do comércio externo do país, tais como: Espanha, Alemanha, França, Itália e Países Baixos (INE, 2018).

A Espanha é o maior parceiro comercial de Portugal, tanto em termos de exportações quanto de importações. A proximidade geográfica e a semelhança cultural fazem desta relação uma das mais fortes sendo cerca de 25% das exportações portuguesas para o país vizinho. Já a Alemanha e a França são parceiros cruciais no setor automóvel, indústria têxtil e no setor agroalimentar e Itália e Países Baixos são parceiros importantes tanto nas exportações quanto aos investimentos (Amaral & Silva, 2017).

A relação de Portugal com as ex-colónias mantém-se viva até aos dias de hoje, há uma forte relação com os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP) tal como Angola e Moçambique e com a comunidade de países de língua oficial portuguesa (CPLP), designadamente o Brasil (INE, 2018).

A ligação aos PALOP, em relação a Moçambique, tem crescido especialmente nos setores da energia e infraestruturas, e a Angola, sendo dos principais destinos de investimento português em África e um fornecedor de petróleo, faz com que empresas portuguesas tenham uma enorme presença nos setores de construção, da banca, energia e telecomunicações (Costa et al., 2016).

No que diz respeito ao Brasil, historicamente é um dos principais destinos de investimento de Portugal fora da UE e da Europa, com destaque para as telecomunicações, energia e construção e é um também um fornecedor muito importante de matérias-primas de Portugal (INE, 2018).

No entanto, ao longo dos anos, Portugal também expandiu as suas parcerias fora da EU com países de regiões estratégica: EUA, Reino Unido, e China. Os Estados Unidos da América são um parceiro económico fundamental em setores como tecnologia, produtos farmacêuticos e agroalimentares como o vinho e o azeite e as exportações têm vindo a aumentar de ano para ano, com destaque para a indústria automóvel (Gouveia & Teles 2023).

Mais, o Reino Unido, apesar de ter saído da União Europeia (Brexit), mantém relações comerciais com Portugal e continuam a ser deveras importantes, o mercado britânico, é bastante importante para as exportações dos produtos nacionais, vinho e produtos têxteis, e para o turismo, uma vez que o povo britânico tem um impacto significativo na economia portuguesa (Moreira & Santos, 2022).

A China, com o passar dos anos, tem se tornado um parceiro estratégico, tanto em investimento como em relações comerciais, fundamental, Portugal exporta produtos agroalimentares, cortiça e metais e as empresas chinesas investem em setores chave da economia portuguesa, como energia, com a compra de participações na EDP, na banca e em infraestruturas (INE, 2018).

Em suma, os setores chave na relação económica de Portugal com o mundo são o turismo, uma das indústrias mais importantes para a economia portuguesa, com turistas principalmente da UE (especialmente Reino Unido, França, Alemanha e Espanha) e, cada vez mais, de mercados como os EUA, Brasil e China.

Ao nível das energias renováveis, Portugal tem atraído investimentos significativos neste setor, especialmente de empresas europeias e asiáticas; e tecnologia e inovação, a indústria

de tecnologia tem crescido com o aumento de *startups* e investimentos estrangeiros, principalmente dos EUA e outros países europeus.

É possível concluir que a relação económica de Portugal com o mundo é diversa e depende fortemente da UE, mas inclui fortes laços com países da CPLP, EUA, China e várias economias emergentes (INE, 2024).

2.8. Digitalização e Inovação Tecnológica: Impacto na Internacionalização das Empresas Portuguesas

Num contexto de globalização acelerada e transformação digital, a inovação tecnológica surge como um dos principais motores da competitividade e da internacionalização das empresas. Em Portugal, a digitalização tem desempenhado um papel cada vez mais relevante na forma como as PME e *start-ups* se posicionam estrategicamente em mercados externos. (Brennen & Kreiss, 2016).

Segundo o relatório “Portugal Digital”, i.e., da República Portuguesa (2023), as empresas portuguesas têm vindo a adotar tecnologias emergentes como comércio eletrónico, automação de processos, inteligência artificial e análise de dados para otimizar operações e expandir fronteiras.

A presença em plataformas digitais internacionais permite a redução de custos de entrada em novos mercados e acelera a internacionalização, especialmente nos setores do retalho, serviços e tecnologias de informação.

Empresas portuguesas como a Farfetch, a Unbabel ou a Talkdesk tornaram-se exemplos paradigmáticos de *start-ups* que utilizaram a tecnologia como base para a sua expansão global, alcançando mercados internacionais logo numa fase inicial – o que se enquadra no modelo de *Born Global* anteriormente abordado.

Além disso, a transformação digital influência não só o canal de vendas, mas também a cadeia de valor global, permitindo maior integração com parceiros internacionais através de plataformas colaborativas, cadeias de fornecimento digitais e contratos inteligentes (*smart contracts*: contratos digitais que executam automaticamente ações quando certas condições são cumpridas, funcionando numa *blockchain* (tecnologia de registo digital descentralizada que armazena informação de forma segura, transparente e constante), o que garante segurança, transparência e imutabilidade, i.e., se o cliente pagar, o sistema envia o produto, leia-se, sem intervenção humana no processo ou intermediários.

De acordo com dados da *Startup Portugal* (2024), cerca de 70% das startups nacionais têm uma estratégia de internacionalização digital desde a sua criação, aproveitando a presença em *hubs* tecnológicos como Lisboa e Porto, e eventos como a *Web Summit*, que colocaram Portugal no radar do ecossistema global de inovação.

Também o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e o programa Portugal 2030 incorporam incentivos específicos para a digitalização das empresas com foco na exportação, nomeadamente através do programa Internacionalizar 2030, que visa apoiar financeiramente empresas exportadoras na adoção de tecnologias que facilitem a entrada em novos mercados.

Contudo, a digitalização também apresenta desafios. As empresas enfrentam obstáculos ao nível da cibersegurança, proteção de dados, adaptação cultural digital e desigualdade no acesso à tecnologia, especialmente nas regiões mais interiores. Além disso, a alfabetização digital continua a ser uma barreira para muitas PME, que carecem de recursos humanos qualificados nesta área (Zahra & George, 2002).

Em síntese, a digitalização não só se tornou um facilitador crucial da internacionalização, como também exige um novo conjunto de competências, políticas e investimentos. Para que Portugal possa capitalizar verdadeiramente o seu potencial, será essencial reforçar a aposta na literacia digital, inovação tecnológica e infraestruturas digitais, com especial atenção à capacitação das PME e à atração de investimento tecnológico estrangeiro (Rodrigues & Teixeira, 2023).

2.8.1. A Digitalização como Vetor Estratégico de Internacionalização

A digitalização tem-se afirmado como um elemento determinante na estratégia de internacionalização das empresas portuguesas. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC), as empresas têm à sua disposição um vasto conjunto de ferramentas que facilitam o acesso a mercados externos, eliminando barreiras físicas e reduzindo custos operacionais como por exemplo as plataformas digitais: e-commerce, *marketplaces* internacionais (Amazon, Alibaba, entre outras) e redes sociais (Meta, LinkedIn, TikTok, entre outras), tornaram-se canais essenciais para as empresas promoverem e venderem os seus produtos globalmente.

Segundo o INE (2024), mais de 30% das PME portuguesas que exportam utilizam o comércio eletrónico como principal canal de vendas internacionais, o que prova que as PME veem na digitalização uma forma acessível e eficiente de competir globalmente.

Além disso, a transformação digital tem vindo a permitir uma melhor análise de mercado, por via do Big Data e da inteligência artificial, ajudando as empresas a identificar tendências, perfis de consumidores e oportunidades de internacionalização mais ajustadas ao seu modelo de negócio, tomar decisões informadas e segmentar públicos com precisão (OCDE, 2022).

Big Data refere-se ao tratamento e análise de grandes volumes de dados que são gerados em alta velocidade e a partir de diversas fontes. Os dados podem ser estruturados com base de dados tradicionais ou não estruturados como comentários em redes sociais, imagens, vídeos, entre outros. Este conceito é frequentemente definido por 5 V's:

- i. Volume: quantidade de dados;
- ii. Velocidade: dados gerados e processados em tempo real;
- iii. Variedade: vários tipos de dados;
- iv. Veracidade: necessidade de garantir que os dados sejam viáveis;
- v. Valor: capacidade de extrair insights relevantes desses dados.

No contexto de internacionalização a *Big Data* é uma ferramenta estratégica porque permite:

- i. análise de mercados internacionais através da identificação de tendências de consumo e compreender tendências culturais ou detetar lacunas no mercado pouco explorado;
- ii. segmentação de clientes com o agrupamento de clientes com comportamentos semelhantes e personalização através da criação de campanhas de marketing personalizadas;
- iii. prever a procura e decisões estratégicas com a antecipação de flutuações no mercado e apoio a decisões de entrada em novos mercados;
- iv. otimização logística e operacional prevendo e ajustando as cadeias de abastecimento com base em dados em tempo real, reduzir custos e tempos de entrega e acompanhar o desempenho de distribuidores e parceiros internacionais.

As empresas utilizam ferramentas como plataformas de análise (*Google Analytics*, *Power BI*), *machine learning*/ IA, ferramentas de escuta social (*Brandwatch*, *Talkwalker*) para

analisar o que se diz sobre uma marca a nível global e *Data Lakes Cloud Computing* para armazenar e processar grandes volumes de dados (Brennen & Kreiss, 2016).

Conclui-se que *Big Data* é mais do que recolher grandes quantidades de informação, é usar esses dados de forma estratégica para apoiar decisões de internacionalização, reduzir riscos e aumentar a competitividade global.

2.8.2. Inovação Tecnológica e Modelos “Born Global”

As empresas “*Born Global*”, como já mencionado anteriormente, empresas que nascem já com ADN global – os chamados modelos *Born Global* – são, na sua maioria, impulsionadas por tecnologia e inovação.

Esse tipo de empresas tem como características comuns: equipas multiculturais e fluentes em inglês, uso intenso de internet e *cloud computing*, modelos de negócios digitais como software, Inteligência Artificial e plataformas e flexibilidade para se adaptarem a diferentes mercados internacionais (Cavusgil & Knight, 2015).

Em Portugal, destacam-se startups como:

- i. **Unbabel**: tradução automática baseada em IA, combina traduções humanas e inteligência artificial para oferecer traduções mais precisas;
- ii. **Talkdesk**: software de call centers baseado em cloud (SaaS) permitindo às empresas gerir serviços de apoio ao cliente de forma remota com inteligência integrada;
- iii. **Feedzai**: foca-se em segurança financeira e prevenção de fraudes bancárias usando análise de dados em tempo real e machine learning (área de IA que permite a computadores aprenderem a realizar tarefas automaticamente com base em dados e experiências anteriores sem serem programadas para cada situação),
- iv. **Defined.ai**: fornece dados para treinar sistemas de inteligência artificial e atua num mercado global e competitivo, oferecendo soluções a empresas tecnológicas.

Estas empresas tiveram a capacidade de se tornarem *global* rapidamente uma vez que produtos como software, IA ou plataformas podem ser vendidas em qualquer parte do mundo, sofrendo apenas algumas ajustes de forma a adaptarem-se à cultura do país onde pretendem entrar e devido ao ecossistema nacional de inovação forte em Portugal, associado a custos operacionais relativamente baixos e talento tecnológico qualificado, para se

expandirem rapidamente para mercados como EUA, Reino Unido, Alemanha ou Brasil (Ferreira & Fernandes, 2022).

O ecossistema de startups português é hoje reconhecido como um dos mais vibrantes da Europa, com centros em Lisboa, Porto e Braga, e está suportado por políticas públicas como a StartUP Portugal, o Plano de Ação para a Transição Digital e programas de incentivos como o PRR e o Portugal 2030.

2.8.3. O Apoio Político à Internacionalização Digital

Vários países têm políticas, programas e/ou financiamentos para ajudar na digitalização e internacionalização das empresas para mercados estrangeiros reconhecendo dessa forma a importância da digitalização.

Em Portugal, existe o programa "Internacionalizar 2030" e define como objetivo "apoiar a integração das empresas portuguesas em cadeias de valor globais, com base na digitalização e na inovação", ou seja, incentivar as empresas a colaborar com outras empresas internacionais através de e-commerce, sistemas digitais de gestão e automação. (República Portuguesa, 2023).

A nível de política de financiamento, a nível EU, temos o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), criado para apoiar a recuperação económica pós pandemia e transformar estruturalmente a economia. Neste contexto o PRR prevê investimentos diretos para ajudar as empresas na internacionalização através da digitalização em três áreas:

- i. Capacitação digital das empresas (apoio à criação de lojas online);
- ii. Internacionalização através de plataformas digitais, incluindo apoio técnico e financeiro para entrar nas mesmas;
- iii. Promoção de marcas portuguesas no estrangeiro via canais digitais.

Estes programas são complementados com incentivos da AICEP, da Compete 2030 e da ANI, direcionados para projetos que combinem inovação, exportação e digitalização.

A AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, apoia a exportação e internacionalização com ferramentas de consultoria e programas de financiamento.

O programa “Compete 2030” é um programa de fundos comunitários focados na inovação, competitividade e internacionalização e apoia projetos que envolvam tecnologia digital com impacto nos mercados externos. Por último, ANI, Agência Nacional de

Inovação, foca-se na ligação entre inovação tecnológica e negócios e apoia projetos que combinem I&D, digitalização e exportação (Rodrigues & Teixeira, 2023).

2.8.4. Vantagens e Desafios da Digitalização na Internacionalização

Quando uma empresa ou instituição pretende expandir para mercados internacionais pode fazê-lo de 2 formas, tradicional ou digital. Neste tópico será abordado as vantagens e desvantagens da digitalização (Ferreira et al., 2019):

Vantagens:

- i. Redução de custos de entrada em novos mercados (menos necessidade de estruturas físicas);
- ii. Aumento da visibilidade e da notoriedade da marca em escala global;
- iii. Capacidade de personalização e adaptação em tempo real aos diferentes mercados (as ferramentas digitais permitem adaptar ofertas, preços e comunicações ao perfil de cada mercado ou cliente, quase em tempo real);
- iv. Recolha de dados para decisões estratégicas (analytics e CRM digital) (através do estudo do comportamento do consumidor);
- v. Flexibilidade e escalabilidade do negócio (um modelo digital permite à empresa crescer mais rápido e ajustar-se facilmente às necessidades do mercado, sem grandes investimentos fixos).

Desvantagens:

- i. Barreiras regulatórias (ex.: normas de privacidade de dados – RGPD na UE, CCPA na Califórnia);
- ii. Cibersegurança – aumento do risco de ataques digitais e necessidade de proteção de dados;
- iii. Falta de competências digitais nas PME, especialmente fora dos grandes centros urbanos;
- iv. Problemas de infraestrutura tecnológica, sobretudo em zonas de baixa densidade populacional (nem todas as regiões têm boa internet, redes de distribuição ou suporte técnico, o que pode limitar a capacidade de operar digitalmente em certos países ou zonas rurais);
- v. Dificuldade de adaptação cultural digital, como gestão de marketing digital para públicos culturalmente distintos. (marketing digital precisa de ser adaptado à cultura do país).

2.8.5. Casos de estudo relevantes em Portugal

Em Portugal existem, efetivamente, casos dos quais é necessário tomar nota tais como: Farfetch, Aptoide e Pipedrive. A Farfetch é uma empresa portuguesa de tecnologia fundada em 2007 tendo como base ser uma plataforma online global, ou seja, um *marketplace* dedicada à moda de luxo.

A plataforma permitiu que centenas de lojas independentes e grandes marcas vendessem os seus produtos online sem necessidade de criar os seus próprios sites. A Farfetch passou dessa forma a disponibilizar produtos de luxo para consumidores em vários países tornando-se uma referência no setor combinando tecnologia, moda e logística (Ramos, 2012).

A Aptoide é uma plataforma de aplicações móveis, uma alternativa à *Google Play*, onde os utilizadores fazem *download* diversas *apps*. É uma alternativa uma vez que permite a criação de lojas personalizáveis por parte dos utilizadores dando mais liberdade a *developers* que, por alguma razão não possam/não queiram publicar as suas *apps* na *PlayStore*.

Criada em Portugal em 2011, mas com maior sucesso em mercados emergentes, nomeadamente em países da América Latina e do continente asiático. Nesses mercados muitos utilizadores procuram alternativa à Google por razões económicas, políticas e técnicas (INE, 2024)

A Aptoide tornou-se atrativa por não exigir conta google, oferecer monetização alternativa a *developers* e ser mais permissivo com *apps* do que a *google play*. Podemos afirmar que a Aptoide, é dos poucos projetos de tecnologia portuguesa com notoriedade a nível internacional na área *mobile apps*.

Por último temos a Pipedrive, fundada em parte por portugueses, desenvolveu um *Customer Relationship Management* (CRM), ou seja, uma plataforma que ajuda equipa comercial a gerir contactos e leads, negociações, analisar o desempenho comercial e automatiza tarefas de *follow-up*, que se expandiu globalmente via modelo SaaS e cultura de trabalho remoto (Ramos, 2012).

O modelo SaaS (Software as a Service) é um software que funciona na *cloud* sem necessidade de instalação física o que permitiu à empresa estar presente em mais de 170 países. Desta forma os clientes podem testar e comprar diretamente online o que reduz os custos de aquisição e acelera a penetração em novos mercados. A cultura de trabalho remoto, foi algo presente na empresa desde a sua fundação em 2010, ou seja, muito antes do trabalho remoto se tornar uma tendência global.

Posto isto, concluímos que a Pipedrive é um bom exemplo de internacionalização porque cresceu de forma rápida, eficiente e global; aproveitou o talento internacional através do trabalho remoto, expandiu-se sem estruturas físicas e adaptou-se a mercados diversos graças ao modelo SaaS (Ramos, 2012).

Estas empresas provam que, com uma forte base tecnológica, é possível ultrapassar os constrangimentos tradicionais da internacionalização (logística, custos, presença física) e criar empresas globais a partir de Portugal.

2.9. O Papel das Universidades e Centros de Inovação no Apoio à Internacionalização

A internacionalização das empresas portuguesas não depende exclusivamente de estratégias internas ou políticas públicas, as universidades e centros de inovação, desempenham um papel central no fortalecimento das capacidades que permitem às empresas competir globalmente, atuando como catalisadores de conhecimento, talento e redes internacionais (Veugelers, 2016).

Num contexto de economia do conhecimento, a interligação entre o ensino superior, a investigação científica e a inovação tecnológica tornam-se cruciais para fomentar a competitividade internacional das empresas, especialmente das PME e startups, que carecem frequentemente de recursos e know-how para operar fora do mercado nacional (Rodrigues & Teixeira, 2023)

2.9.1. Transferência de Conhecimento e Ligação ao Mercado

As instituições de ensino superior portuguesas têm vindo a reforçar a transferência de conhecimento científico e tecnológico para o setor empresarial, através de áreas como as engenharias, tecnologias de informação, ciências da vida e gestão, promovendo a criação de spin-offs (Rodrigues & Teixeira, 2021).

Por conseguinte, empresas criadas para transformar ideias, projetos ou inovação em produto/serviço comercial, geralmente nascida dentro de um ambiente académico ou de investigação, e projetos de investigação aplicada. Universidades como o Instituto Superior Técnico, a Universidade do Porto ou a Universidade de Aveiro têm departamentos e gabinetes de apoio à inovação, muitos deles integrados em redes internacionais

A ligação das universidades ao tecido empresarial contribui (Rodrigues & Teixeira, 2021):

- i. Desenvolvimento de produtos com potencial internacional;
- ii. Acesso a patentes, licenciamento e propriedade intelectual;
- iii. Capacitação técnica para enfrentar os desafios da globalização.

O Instituto Superior Técnico ou IST, pertencente à Universidade de Lisboa e é uma das instituições de engenharia mais prestigiadas da Europa. Tem várias estruturas de apoio à inovação, destacando-se:

- i. Tecnológico e Nuclear Campus (Taguspark) – é um parque de ciência e tecnologia que acolhe startups e empresas de base tecnológica com foco internacional;
- ii. Técnico Innovation Center – promove a ligação entre investigadores, empreendedores e investidores, com programas de aceleração e incubação;
- iii. Técnico+Empresas – iniciativa que estabelece parcerias diretas com empresas nacionais e multinacionais para projetos de investigação aplicada.

Muitos destes projetos estão inseridos em redes como a European Institute of Innovation & Technology (EIT) e programas Horizonte Europa, permitindo que as soluções criadas tenham alcance global.

Conforme o IST (2023), possui uma forte ligação ao ecossistema tecnológico europeu. Segundo o seu relatório de atividades:

- i. Mais de 200 projetos europeus ativos, com financiamento do Horizonte Europa, Erasmus+, EIT Digital e PRR;
- ii. Em 2023, cerca de 50 startups incubadas no ecossistema do Técnico, das quais 34% exportam os seus produtos ou serviços para fora da UE;
- iii. Cerca de 65% das teses de doutoramento têm ligação direta com empresas ou instituições estrangeiras, o que demonstra a natureza aplicada e internacional da investigação.

A Universidade do Porto é reconhecida pela sua forte ligação ao ecossistema empreendedor, sobretudo através da UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto que abriga mais de 200 empresas, muitas com presença internacional, e oferece:

- i. Apoio à criação de empresas spin-off universitárias;
- ii. Programas de incubação com mentoria em internacionalização;
- iii. Participação em redes como a RedEmprendia (rede ibero-americana de universidades empreendedoras) e projetos europeus de co-inovação.

Empresas como a Veniam, AddVolt ou a Didimo, todas com presença global, iniciaram o seu percurso no UPTEC.

O UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto é um dos principais polos de inovação da Europa do Sul. De acordo com o Relatório de Impacto UPTEC (2023):

- i. Mais de 210 empresas incubadas;
- ii. Cerca de 70% têm atividade internacional;
- iii. As empresas do UPTEC geraram mais de 1800 postos de trabalho qualificado e exportaram bens e serviços para mais de 100 países;
- iv. As startups ali incubadas captaram mais de 55 milhões de euros em investimento internacional nos últimos cinco anos.

Exemplos de empresas com sucesso internacional:

- i. Veniam: atua na área da mobilidade conectada, com presença nos EUA, Japão e Alemanha;
- ii. Didimo: startup de avatares 3D, trabalha com marcas globais como a Amazon e a Sony;
- iii. AddVolt: soluções de transporte sustentável com clientes na Alemanha, França e Reino Unido.

A Universidade de Aveiro distingue-se pela forte aposta em investigação aplicada e pela criação de múltiplos centros tecnológicos setoriais, como:

- i. Instituto de Telecomunicações;
- ii. TICE.PT (cluster de tecnologias de informação e comunicação);
- iii. Centro de Estudos do Ambiente e do Mar (CESAM).

Além disso, integra redes como a EUA (European University Association), tem acordos de cooperação com universidades e empresas em vários países, o que facilita a projeção internacional de ideias e soluções desenvolvidas. Tem ainda, o UA Incubator, que promove o empreendedorismo e a internacionalização de negócios nas áreas de tecnologia, biotecnologia e sustentabilidade.

Podemos concluir que estas universidades não só geram conhecimento, como também o transformam em produtos, serviços e empresas com capacidade para competir globalmente. Os gabinetes de apoio à inovação: prestam suporte técnico, jurídico e comercial a projetos

de internacionalização; estabelecem ligações com redes de investigação e financiamento internacionais; e fomentam a criação de *startups* com ADN global.

Esse papel ativo das universidades é essencial para reforçar o posicionamento de Portugal numa economia baseada em tecnologia, conhecimento e internacionalização. Segundo o Relatório de Investigação & Inovação da UA (2022):

- i. Mais de 130 patentes ativas, várias com extensão internacional;
- ii. A UA participa anualmente em cerca de 40 projetos europeus de I&D;
- iii. O UA Incubator já apoiou mais de 60 startups, sendo que cerca de 40% exportam ou operam em mercados estrangeiros;
- iv. A UA é líder nacional em captação de alunos internacionais, com mais de 2400 estudantes estrangeiros, de mais de 90 países, o que favorece a criação de redes globais e a transferência de conhecimento multicultural.

Segundo o Startup Portugal Report (2024):

- i. 68% das startups portuguesas têm presença internacional nos primeiros 3 anos;
- ii. Mais de 1/3 das startups nacionais surgem em contexto universitário ou em parques de ciência e tecnologia associados ao ensino superior;
- iii. O Observatório de Transferência de Conhecimento (ANI, 2023) indica que:
- iv. 83% das universidades portuguesas têm gabinetes de ligação à indústria internacional;
- v. Em 2022, foram celebrados mais de 450 contratos de licenciamento de tecnologia com entidades estrangeiras.

Através de dados concretos, fica evidente que as universidades portuguesas não apenas formam talento, mas estruturam um ecossistema de inovação que se projeta globalmente. O apoio à criação de *startups*, a participação em redes de investigação internacional e a integração em projetos financiados pela UE tornam estas instituições centros nevrálgicos da internacionalização económica de Portugal.

2.9.2. Formação de Talento Global

As universidades portuguesas têm um papel crucial na formação de quadros qualificados e preparados para contextos multiculturais. Programas de mobilidade como o Erasmus+ e parcerias com instituições estrangeiras expõem os estudantes e investigadores a práticas

internacionais, o que reforça a adaptabilidade cultural — um ativo valioso no processo de internacionalização das empresas (OCDE, 2022).

Além disso, a crescente oferta de cursos de inglês e programas de duplo grau atrai estudantes estrangeiros e posiciona Portugal como um destino de educação internacional, promovendo relações económicas e redes futuras com outros países.

A formação de talento global é um dos eixos estruturais mais relevantes para a internacionalização da economia portuguesa. Num mundo crescentemente interligado, a capacidade de formar quadros qualificados, interculturalmente competentes e preparados para atuar em ambientes multinacionais é um dos fatores críticos de competitividade para qualquer economia (OCDE, 2022).

Em Portugal, as universidades desempenham um papel central nesse processo, tanto pela formação direta de capital humano como pela criação de redes de cooperação e mobilidade internacional.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2022), o talento global é definido como o conjunto de indivíduos com competências técnicas, linguísticas e culturais para operar eficazmente em diferentes contextos geográficos e empresariais. A sua formação exige não só uma base académica sólida, mas também exposição a ambientes internacionais, aprendizagem de línguas estrangeiras, experiência prática em projetos colaborativos e contacto com desafios globais.

Neste contexto, o ensino superior português tem vindo a reforçar os seus mecanismos de internacionalização. Os programas de mobilidade, como o Erasmus+, permitem aos estudantes portugueses frequentar parte da sua formação académica em instituições estrangeiras, ganhando experiência intercultural e conhecimento prático de outros mercados.

Segundo a Comissão Europeia (2023), cerca de 12.000 estudantes portugueses participaram no programa Erasmus+ em 2022/2023, e Portugal recebeu mais de 10.000 estudantes estrangeiros nesse mesmo período. Ainda assim, apenas 3,7% dos estudantes do ensino superior português participam anualmente em mobilidade internacional, abaixo da média da União Europeia (6,5%), o que evidencia o potencial de expansão deste eixo.

Além da mobilidade, observa-se um aumento progressivo da oferta de cursos lecionados em inglês, sobretudo ao nível de mestrado e doutoramento, com enfoque em áreas como engenharia, tecnologias de informação, economia e ciências sociais. Dados da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC, 2023) indicam que cerca de 15% dos ciclos

de estudos avançados já são ministrados integral ou parcialmente em inglês, o que contribui para atrair estudantes estrangeiros e reforçar a visibilidade internacional das universidades portuguesas.

O número de estudantes internacionais em Portugal ultrapassou os 60.000 em 2023, representando cerca de 15% do total de inscritos no ensino superior, com destaque para alunos oriundos do Brasil, PALOP, França, China e países asiáticos (INE, 2023).

Este fluxo crescente contribui para a criação de redes internacionais de conhecimento e potencia futuras relações económicas e comerciais com os países de origem desses estudantes. Muitos destes jovens optam por permanecer em Portugal após a conclusão dos estudos, integrando-se no mercado de trabalho nacional e colmatando défices de qualificação em setores estratégicos, como a tecnologia, engenharia, saúde e serviços financeiros.

Adicionalmente, vários programas conjuntos com universidades estrangeiras, como o MIT Portugal Program, os doutoramentos europeus com dupla titulação, e parcerias com instituições brasileiras, americanas, espanholas e francesas, proporcionam aos estudantes portugueses uma formação orientada para padrões internacionais. Esta integração promove o desenvolvimento de competências globais como liderança intercultural, comunicação multilíngue, literacia digital avançada e inovação orientada para desafios transnacionais (INE, 2023).

Por outro lado, a capacidade linguística da população portuguesa constitui também um ativo relevante. O EF English Proficiency Index (2024) posiciona Portugal como o 19.º país do mundo com maior proficiência na língua inglesa (nível “muito alto”), o que facilita a inserção do talento nacional em equipas multinacionais e em mercados globais.

A formação de talento global não se limita à dimensão académica, estendendo-se à criação de condições para a empregabilidade em empresas com ADN internacional. A presença crescente de startups tecnológicas, multinacionais e hubs de inovação em Portugal tem proporcionado experiências práticas internacionais a recém-licenciados, nomeadamente através de programas como o Tech Visa, o StartUP Voucher e o programa INOV Contacto, este último gerido pela AICEP, que permite estágios em empresas no estrangeiro (Rodrigues & Melo, 2013).

Em síntese, a formação de talento global em Portugal constitui uma alavanca fundamental para a internacionalização da economia. Ela favorece a criação de um ecossistema

económico mais aberto, inovador e competitivo, capaz de atrair investimento estrangeiro, criar produtos com alcance mundial e integrar cadeias de valor globais.

No entanto, para maximizar este potencial, será necessário reforçar a mobilidade estudantil, investir na internacionalização curricular e garantir a articulação eficaz entre o ensino superior e o tecido empresarial, numa lógica de valorização do conhecimento com aplicação global (Rodrigues & Melo, 2013).

2.9.3. Incubadoras Universitárias e Hubs de Inovação

As universidades também se afirmam como plataformas de empreendedorismo internacional, através de incubadoras, aceleradoras e hubs de inovação. Casos como a Startup Lisboa, UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto) ou o Taguspark (associado ao IST) são exemplos de infraestruturas que promovem a criação de empresas com ADN global.

Estas estruturas oferecem:

- i. Apoio técnico e legal na constituição de empresas;
- ii. Mentoria e formação em gestão e internacionalização;
- iii. Acesso a redes de investidores e programas europeus de apoio.

Segundo dados da Startup Portugal (2024), cerca de 35% das startups incubadas nestes centros têm já presença internacional nos primeiros 3 anos de vida, reforçando a importância destes ambientes na criação de empresas “born global”.

As incubadoras universitárias e os hubs de inovação representam hoje um pilar fundamental no apoio à internacionalização da economia portuguesa, especialmente no que diz respeito à dinamização do empreendedorismo de base tecnológica e científica.

Estes espaços funcionam como ecossistemas de apoio ao desenvolvimento de startups, spin-offs e projetos inovadores, proporcionando não apenas infraestrutura física, mas também acesso a conhecimento, mentoria, financiamento e redes de contactos internacionais. A sua ligação direta às instituições de ensino superior permite uma sinergia entre investigação académica e aplicação prática no mercado global (Rodrigues & Melo, 2013).

As incubadoras universitárias distinguem-se das incubadoras tradicionais pela sua ligação direta à produção científica, beneficiando do acesso privilegiado a docentes, investigadores, laboratórios, centros de I&D e recursos tecnológicos especializados. Estes ambientes

incentivam a transferência de conhecimento entre a universidade e o mercado, fomentando a criação de empresas de base tecnológica (EBT) e spin-offs académicos com forte potencial de internacionalização (Fernandes & Ferreira, 2020).

Segundo o Observatório de Transferência de Conhecimento da ANI (2023):

- i. 85% das universidades portuguesas possuem estruturas próprias de incubação ou estão integradas em parques de ciência e tecnologia;
- ii. 72% das incubadoras universitárias oferecem apoio direto à internacionalização (ex: consultoria para entrada em novos mercados, parcerias com incubadoras estrangeiras);
- iii. 61% das startups incubadas têm fundadores que foram antigos estudantes ou investigadores das instituições associadas.

Estas incubadoras oferecem um conjunto de serviços direcionados especificamente para a internacionalização, nomeadamente:

- i. Mentoria empresarial especializada em exportação, internacionalização digital e entrada em mercados externos;
- ii. Acesso a redes de investidores internacionais (venture capital, business angels, fundos europeus);
- iii. Preparação para programas internacionais como o Horizon Europe, COSME, EIC Accelerator, Erasmus for Young Entrepreneurs;
- iv. Soft landing em ecossistemas internacionais (ex: parcerias com hubs em Silicon Valley, Berlim, São Paulo, Tel Aviv, entre outros);
- v. Apoio jurídico e fiscal em compliance internacional (ex: RGPD, patentes internacionais, contratos transfronteiriços);
- vi. Formação em internacionalização digital, branding global e posicionamento em marketplaces internacionais.

Exemplos de incubadoras que se destacam neste domínio incluem:

- i. UPTEC (Universidade do Porto) – abriga mais de 200 empresas, das quais 70% têm atividade internacional;
- ii. Técnico Innovation Center (IST) – incubou mais de 50 startups com presença fora da UE, com foco em deep tech e inteligência artificial;
- iii. UA Incubator (Universidade de Aveiro) – apoio a mais de 60 startups, sendo que 40% exportam ou operam em mercados externos;

- iv. Taguspark (associado ao IST) – destaca-se por acolher centros de inovação ligados a multinacionais como Cisco, Siemens e Huawei.

O impacto das incubadoras universitárias na internacionalização empresarial é já significativo em Portugal. De acordo com o relatório da Startup Portugal (2024):

- i. Cerca de 35% das startups incubadas em universidades têm presença internacional nos primeiros três anos de vida;
- ii. Mais de 60% das exportações de serviços tecnológicos provêm de empresas incubadas em parques de ciência e tecnologia;
- iii. As empresas incubadas com apoio académico apresentam uma taxa de sobrevivência superior a 80% após 5 anos, contra 47% das startups em ambientes não universitários.

Estudos da OCDE (2023) apontam que startups apoiadas por incubadoras universitárias crescem em média 20% mais rapidamente, e são 1,5 vezes mais propensas a obter financiamento internacional.

É de notar que Portugal conta com diversos exemplos de empresas que surgiram em ambiente universitário e se afirmaram internacionalmente como por exemplo (OCDE, 2023):

- i. AddVolt (UPTEC) – desenvolve soluções elétricas para veículos de transporte refrigerado, com clientes na Alemanha, França e Reino Unido;
- ii. Veniam (UPTEC) – atua na mobilidade conectada e tem operações nos EUA, Japão e Alemanha;
- iii. Unbabel (Técnico Innovation Center) – especializada em tradução automática com IA, tem escritórios em Lisboa, Nova Iorque e São Francisco;
- iv. Defined.ai (UPTEC) – fornece dados para treinar IA e atua em mercados altamente regulados como EUA, Alemanha e Coreia do Sul;
- v. Didimo (UPTEC) – startup de avatares 3D com clientes globais como Amazon, Sony e Epic Games.

Estes casos demonstram que a combinação de talento académico, apoio institucional e ligação a redes internacionais permite criar empresas globais a partir de Portugal, com elevada competitividade em setores de ponta.

Muitas incubadoras universitárias integram redes internacionais de inovação, como:

- i. EIT Digital;
- ii. Startup Europe Network;
- iii. RedEmprendia;
- iv. International Association of Science Parks (IASP).

Estas redes permitem às empresas incubadas participar em programas de aceleração fora de Portugal, aceder a financiamento europeu e colaborar em consórcios transnacionais para o desenvolvimento de produtos com escalabilidade global (Tavares & Cardoso, 2013).

Apesar dos avanços, persistem alguns desafios:

- i. Concentração geográfica da inovação nas zonas urbanas (Lisboa, Porto, Braga, Aveiro), deixando o interior com menos acesso a estes recursos;
- ii. Fragmentação das redes de incubação, com pouca articulação entre incubadoras universitárias e empresariais;
- iii. Falta de capital de risco especializado em internacionalização, especialmente em setores com longos ciclos de desenvolvimento (biotecnologia, energia, deep tech).

Recomenda-se o reforço das políticas públicas que:

- i. Incentivem a criação de hubs de inovação regionais em cooperação com as universidades do interior;
- ii. Estimulem parcerias entre universidades, empresas e investidores internacionais;
- iii. Proporcionem incentivos fiscais a empresas que exportem a partir de incubadoras universitárias.

Tendo em conta tudo o que foi dito sobre as incubadoras universitárias e os hubs de inovação, concluíam que ambas desempenham um papel fundamental na internacionalização da economia portuguesa ao promover a criação de empresas, *born global* e capacitadas tecnologicamente. O fortalecimento deste ecossistema das incubadoras e hubs representa uma das alavancas mais promissoras para o futuro da internacionalização (Tavares & Cardoso, 2013).

2.9.4. Cooperação Internacional e Projetos Europeus

A cooperação internacional e a participação em projetos europeus constituem elementos fundamentais para a internacionalização da economia portuguesa, sobretudo no que diz respeito à transferência de conhecimento, à inovação aplicada e ao reforço da competitividade das empresas nacionais nos mercados globais.

As universidades e centros de inovação desempenham um papel central neste processo, não apenas como geradores de conhecimento científico, mas também como plataformas de articulação entre o setor académico e o tecido empresarial. Através da sua integração em redes internacionais e da participação ativa em programas de financiamento europeus, estas instituições permitem a criação de consórcios transnacionais, facilitam o acesso a mercados externos, promovem a capacitação tecnológica e impulsionam a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME), startups e spin-offs de base científica (Tavares & Cardoso, 2013).

A União Europeia disponibiliza vários instrumentos de apoio à inovação e à internacionalização, entre os quais se destacam o programa Horizonte Europa (2021–2027), com um orçamento superior a 95 mil milhões de euros, destinado a fomentar a investigação científica e tecnológica de excelência; o programa COSME, que visa apoiar a competitividade das PME europeias; o Erasmus+ e o Erasmus *for Young Entrepreneurs*, que promovem a mobilidade de estudantes, investigadores e empreendedores; e o EIC *Accelerator*, que financia empresas altamente inovadoras com elevado potencial de crescimento global.

Estes programas permitem às entidades portuguesas, tanto académicas como empresariais, aceder a recursos financeiros, infraestruturas, conhecimento especializado e redes de colaboração transnacional que seriam, de outra forma, inacessíveis (Gambal et al., 2022).

Portugal tem vindo a reforçar a sua participação nestes programas europeus de forma progressiva. De acordo com a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT, 2024), o país participou, até à data, em mais de 2.300 projetos no âmbito do Horizonte Europa, tendo captado mais de 850 milhões de euros em financiamento.

Cerca de 45% destes projetos envolveram diretamente universidades, centros tecnológicos ou incubadoras ligadas ao ensino superior. Esta presença expressiva em projetos colaborativos tem gerado impactos significativos, não só ao nível da produção científica e tecnológica, mas também na projeção internacional de empresas portuguesas, na validação de soluções inovadoras em mercados externos e na consolidação de redes de contacto para futuras parcerias comerciais (FCT, 2024).

Exemplos concretos demonstram a eficácia desta estratégia de cooperação internacional. O projeto AI4Media, financiado pelo Horizonte Europa e com participação de instituições

portuguesas como o INESC-ID e a Universidade de Lisboa, desenvolve soluções de inteligência artificial ética aplicadas aos media e tem vindo a captar interesse de empresas internacionais.

O Atlazul, no âmbito do programa INTERREG, promove a inovação no setor da economia azul entre Portugal e Andaluzia, apoiando empresas marítimas na internacionalização de soluções. Também o SmartAgriHubs, com envolvimento da Universidade de Évora, cria condições para a exportação de tecnologia agrícola digital.

Estas iniciativas evidenciam que a participação portuguesa em consórcios europeus não se limita ao plano académico, estendendo-se de forma direta à internacionalização de produtos e serviços em setores estratégicos como a saúde, energia, digital, agricultura e sustentabilidade (FCT, 2024).

Os benefícios desta cooperação são múltiplos. As empresas portuguesas que participam em projetos europeus não apenas acedem a novos mercados e financiamento competitivo, como ganham visibilidade internacional, credibilidade técnica e oportunidades de crescimento em rede.

Segundo a Comissão Europeia (2023), mais de 3.400 PME portuguesas participaram em programas europeus nos últimos cinco anos. Entre essas, 62% estabeleceram novas parcerias comerciais com entidades estrangeiras, 47% iniciaram processos formais de exportação e 34% registaram aumento direto de receita proveniente de mercados internacionais. Estes dados comprovam que a colaboração internacional é uma via concreta e eficaz para expandir a base exportadora nacional.

As universidades e centros de inovação atuam também como agentes de intermediação, criando pontes entre o conhecimento científico e a indústria. Ao participarem em redes como o EIT Digital, a RedEmprendia ou a Startup Europe, estas instituições fomentam a circulação de ideias, boas práticas e modelos de negócio internacionalizáveis.

Muitas delas integram ou lideram consórcios que envolvem empresas tecnológicas, aceleradoras, clusters industriais e agências de desenvolvimento regional, o que fortalece o ecossistema português de inovação com uma orientação claramente transnacional. O UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, por exemplo, desenvolve serviços de apoio à captação de financiamento europeu para as suas startups, com uma taxa de sucesso que ultrapassa a média da União Europeia.

Já o Técnico Innovation Center, do Instituto Superior Técnico, tem promovido projetos no setor da inteligência artificial, muitos dos quais em colaboração com centros de investigação da Alemanha, França e Estados Unidos (Karimi-Alagheband & Rivard, 2020).

Além da cooperação dentro da União Europeia, Portugal tem vindo a apostar no fortalecimento de ligações com países da CPLP, América Latina, África e Ásia, quer através de acordos bilaterais, quer através de programas internacionais como o MIT Portugal, o Programa Carnegie Mellon ou o programa Eureka.

Estas colaborações extraeuropeias têm permitido o alargamento do alcance internacional da ciência e da inovação portuguesa para geografias emergentes, muitas delas culturalmente próximas, onde as soluções desenvolvidas localmente encontram elevado potencial de aplicação.

Num contexto de crescente interdependência económica, tecnológica e científica, a cooperação internacional e os projetos europeus representam uma alavanca estratégica para o desenvolvimento sustentável e competitivo de Portugal. Ao integrar ativamente as suas universidades, centros tecnológicos e empresas em redes globais de conhecimento e inovação, o país reforça a sua posição como ator relevante na economia do conhecimento e abre novas oportunidades de internacionalização para os seus produtos, serviços e talentos.

Para que este potencial se concretize plenamente, é essencial continuar a investir na capacitação institucional, na formação de recursos humanos especializados e no alinhamento estratégico entre ciência, indústria e diplomacia económica.

3. METODOLOGIA

O referencial metodológico representa, por natureza, um conjunto de opções fundamentadas, sustentadas em técnicas e métodos de análise que, embora condicionados por decisões estratégicas cuidadosamente ponderadas, têm como principal finalidade apoiar a concretização dos objetivos definidos para o presente estudo (Ramos, 2012).

A exigência de rigor e clareza metodológica impõe ao investigador a necessidade de, desde as fases iniciais da investigação, delinear uma estratégia ou plano de ação que lhe permita operacionalizar de forma eficaz os objetivos propostos.

Esta estratégia constitui a base sobre a qual se estrutura todo o processo investigativo numa lógica integrada e contínua (end-to-end), englobando desde a definição das diferentes etapas do estudo, a exploração da literatura relevante, o planeamento de atividades, a definição da população-alvo e da amostra, até à seleção dos instrumentos de recolha de dados e dos métodos estatísticos mais adequados à análise da informação obtida (Ramos, 2012).

O presente capítulo tem como propósito apresentar o enquadramento metodológico global do estudo, sendo este essencial para garantir a aplicação sistemática do método científico ao longo de todo o processo de investigação, nomeadamente na validação empírica do conjunto de hipóteses derivadas do modelo conceptual desenvolvido no capítulo anterior.

Pretende-se, assim, descrever de forma detalhada as várias opções metodológicas adotadas, bem como justificar a sua adequação face aos objetivos gerais e específicos delineados para esta investigação (Ramos, 2012).

Neste sentido, o capítulo encontra-se estruturado em oito secções principais, cada uma com um objetivo distinto:

- i. Reflexão sobre a perspetiva filosófica de investigação que orienta o estudo e estabelece os pressupostos epistemológicos e ontológicos que sustentam o trabalho desenvolvido;
- ii. Estratégia de investigação adotada, tendo em vista a construção de conhecimento científico rigoroso e válido;
- iii. Desenho da investigação, onde se descreve a sequência lógica e coerente das diversas etapas que compõem o estudo;
- iv. Definição da população-alvo e seleção da amostra, indicando os critérios de inclusão e exclusão aplicados;

- v. Técnicas de recolha de dados, com a descrição dos instrumentos utilizados e respetivo processo de aplicação;
- vi. Métodos de análise e tratamento de dados, especificando as abordagens estatísticas aplicadas à interpretação da informação recolhida;
- vii. Apreciações finais, com uma síntese crítica das escolhas metodológicas realizadas.

3.1 Breve reflexão sobre perspectiva filosófica da investigação

A perspectiva filosófica de uma investigação está profundamente condicionada pela forma como o investigador interpreta a realidade que o rodeia. A visão que o investigador possui sobre o mundo e as possibilidades de o conhecer constitui a base sobre a qual se constroem as opções metodológicas do estudo, sendo essencial à validação do conhecimento produzido (Astley, 1985).

É amplamente reconhecida a importância da ciência enquanto meio estruturado de geração de conhecimento. A investigação científica, embora baseada em diferentes visões do mundo, assenta frequentemente na tensão entre o conflito e o consenso em torno da ação humana, e constrói-se sobre quatro fundamentos interdependentes: racionalidade, empirismo, imaginação e verificação (Morin, 2001).

O conhecimento científico não é linear: os dados empíricos desafiam as construções racionais, sendo estas constantemente reconstruídas à luz de novas descobertas. Existe, assim, uma tensão dinâmica entre imaginação e verificação, que impulsiona o investigador na incessante busca da verdade (Morin, 2001; Ramos, 2012).

Do ponto de vista filosófico, qualquer abordagem investigativa implica uma reflexão em torno de três dimensões fundamentais: ontologia, epistemologia e metodologia (Morgenthau & Smircich, 1980; Iivari et al., 1998; Caldeira, 2000; Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 2001).

- i. A ontologia refere-se à natureza do fenómeno ou objeto de estudo, e à forma como o investigador compreende a realidade. Corresponde à conceção daquilo que existe e que se pretende investigar;

- ii. A epistemologia representa a visão do investigador sobre como o conhecimento pode ser adquirido e validado. Diz respeito à relação entre o sujeito e o objeto de estudo;
- iii. A metodologia consiste no conjunto de procedimentos e estratégias utilizados para construir conhecimento, isto é, os métodos de investigação e o código de conduta que orienta o trabalho científico.

No domínio das ciências sociais, identificam-se geralmente três grandes perspetivas ontológicas (Bhaskar, 1978; Hirschheim, 1992; Sayer, 2000; Danermark et al., 2002):

- i. Realismo – Defende que a realidade social é composta por entidades e sistemas objetivos, cuja existência é independente da perceção do investigador. Esta visão assume que é possível observar e medir o mundo social de forma objetiva;
- ii. Idealismo – Propõe que a realidade é uma construção social e subjetiva, moldada pelas perceções e experiências dos indivíduos. Assim, não existe uma realidade "única" a ser descoberta, mas sim múltiplas interpretações possíveis;
- iii. Realismo Crítico – Uma posição intermédia que reconhece a existência de estruturas sociais objetivas, mas assume que estas só podem ser conhecidas indiretamente, através dos seus efeitos observáveis. Esta perspetiva reconhece a complexidade da realidade social e a importância de identificar os mecanismos subjacentes aos fenómenos.

Estas ontologias estão intimamente ligadas a diferentes epistemologias e metodologias. Por exemplo, uma ontologia realista está frequentemente associada a uma epistemologia positivista, que defende que o conhecimento é gerado através de métodos científicos rigorosos, como a experimentação, a medição e a análise estatística (Iivari et al., 1998).

A epistemologia positivista procura estabelecer relações de causa-efeito e generalizações empíricas, eliminando a influência de valores subjetivos (Caldeira, 2000). Por outro lado, uma ontologia idealista tende a associar-se a uma epistemologia interpretativista, que valoriza a compreensão do significado atribuído pelos indivíduos às suas experiências.

Esta perspetiva assume que o investigador é parte integrante do processo investigativo e que o conhecimento é, por natureza, subjetivo. Métodos como o estudo de caso, a

investigação-ação ou a análise fenomenológica são, assim, frequentemente utilizados (Ratner, 2002).

Por fim, a ontologia do realismo crítico sustenta que a realidade existe independentemente das construções humanas, mas não pode ser plenamente apreendida, sendo apenas acessível através da análise dos efeitos produzidos pelas estruturas sociais subjacentes (Bhaskar, 1978; Sayer, 2000).

Tendo em conta os objetivos do presente estudo e a natureza do fenómeno em análise, este trabalho assenta numa perspetiva ontológica realista (com aproximação ao realismo crítico), associada a uma epistemologia de orientação positivista. Esta opção visa garantir uma abordagem sistemática, rigorosa e objetivamente sustentada, adequada à análise dos dados recolhidos e à validação empírica das hipóteses formuladas.

3.2. Estratégia de Investigação Adotada

A estratégia de investigação adotada neste estudo orienta o investigador a fundamentar e justificar cada decisão metodológica com base nos objetivos delineados para a investigação. Este trabalho insere-se no âmbito das metodologias empírico-formais, caracterizadas por três componentes essenciais (Souza, 2000, p.178):

- i. A formulação de hipóteses a partir da teoria existente;
- ii. A sua subsequente testagem, recorrendo, sempre que possível, a dados empíricos obtidos através da observação dos fenómenos em estudo;
- iii. A realização de uma análise crítica que permita confrontar a teoria com os factos observados, possibilitando a sua validação ou refutação.

As metodologias de natureza empírica são geralmente descritivas e fortemente sustentadas por evidência empírica, atribuindo particular importância à consonância entre os pressupostos teóricos e a realidade observada. Por outro lado, as metodologias formais distinguem-se por serem prescritivas e por darem primazia à coerência lógica e à precisão das formulações, ainda que com menor ênfase na validação empírica. Deste modo, as metodologias empírico-formais procuram articular o realismo inerente ao empirismo com o rigor e a clareza típicos do formalismo (Dahlback, 2003).

A estratégia teve como base a aplicação de um questionário estruturado junto de uma amostra de empresas portuguesas de diferentes setores. A escolha desta estratégia visa descrever fenómenos e relações entre variáveis, nomeadamente entre o processo de internacionalização e o desempenho das empresas (Creswell, 2014).

Trata-se de uma estratégia transversal, já que os dados foram recolhidos num único momento do tempo, sem acompanhamento longitudinal. Esta opção permite, com relativa rapidez, recolher e analisar dados de um universo alargado de participantes, sendo particularmente útil para identificar tendências e padrões gerais (Quivy & Campenhoudt, 1998)

3.3. Desenho da investigação

A fase de exploração consiste na observação detalhada da realidade, com o intuito de apoiar o investigador na seleção do tema a investigar. Esta observação inicial é fundamental, uma vez que constitui a motivação para o desenvolvimento do estudo, sendo atualmente reconhecida pela comunidade científica a proliferação do outsourcing como uma consequência direta da globalização dos mercados (Silva & Pereira, 2020).

Esta etapa assume um carácter predominantemente teórico, implicando uma pesquisa exaustiva de conteúdos relacionados, com especial foco em fontes académicas e científicas, tais como artigos, congressos, trabalhos académicos e teses que abordem a temática em análise (Carvalho, 2018; Mendes, 2019).

A revisão da literatura representa o momento em que o investigador fundamenta e justifica o estudo, identificando o objeto de investigação e formulando a base do problema de investigação. Esta fase é crucial para clarificar a problemática subjacente, contribuindo frequentemente para questionar e ultrapassar paradigmas estabelecidos (Almeida, 2017).

Na etapa de construção, procede-se ao desenvolvimento do modelo de análise, cuja complexidade pode variar, bem como à definição das hipóteses a testar. Este modelo resulta diretamente da revisão da literatura e do problema de investigação previamente identificado (Costa & Ramos, 2021).

A fase de verificação corresponde à análise empírica, onde o investigador testa as hipóteses formuladas, recorrendo a técnicas estatísticas rigorosas, como a análise fatorial, testes estatísticos de hipóteses e modelos de equações estruturais, de modo a validar as relações entre os constructos do modelo (Ferreira, 2019; Oliveira, 2020).

Por último, a etapa de conclusão constitui o momento em que são apresentadas as principais conclusões do estudo, acompanhadas de uma reflexão crítica sobre os resultados obtidos, incluindo as suas implicações teóricas e práticas para a gestão, bem como a identificação das limitações do estudo e a sugestão de futuras linhas de investigação (Sousa & Martins, 2022).

3.4. Hipóteses

Com base na revisão da literatura (Cavusgil, 1994; Johanson & Mattsson, 1988; Dunning, 2000), foram formuladas as seguintes hipóteses:

- **H1:** A capacidade de inovação tecnológica das empresas portuguesas é importante para o processo de internacionalização da economia.

A inovação permite às empresas ganhar competitividade em mercados externos, oferecendo produtos ou serviços diferenciadores, o que pode ser decisivo para a sua inserção e sucesso internacional.

- **H2:** O apoio institucional e os incentivos públicos desempenham um papel relevante na promoção da internacionalização das empresas portuguesas.

As medidas de apoio do Estado, como programas de financiamento, apoio à exportação ou a presença em feiras internacionais, reduzem barreiras à entrada nos mercados externos e estimulam o investimento além-fronteiras.

3.5. Definição da População Alvo e Seleção da Amostra

A população-alvo da investigação é constituída por empresas portuguesas dos setores primário, secundário e terciário. A amostragem foi não probabilística por conveniência, tendo participado 100 empresas com base na acessibilidade e disponibilidade para responder ao questionário. Este tipo de amostragem é frequente em estudos exploratórios e permite recolher dados de forma prática e eficiente (Hill & Hill, 2008).

3.7 Técnica de Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados foi um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas, disponibilizado via Google Forms, concebido com base na literatura especializada e testado previamente para assegurar clareza e pertinência (Ghazal, 2012).

Esta técnica permite recolher dados de forma rápida e com garantias de anonimato, além de facilitar a codificação e análise estatística dos dados, cumprindo os princípios da metodologia quantitativa (Bryman, 2012).

Existem diversas técnicas disponíveis para a recolha de dados que sustentam a realização de um processo de investigação. A escolha da técnica mais adequada está fortemente condicionada pelo tipo de estudo em causa, pelos objetivos definidos e, igualmente relevante, pelos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis.

Compete ao investigador analisar criticamente as vantagens e limitações de cada técnica e seleccionar aquela que melhor assegure a concretização dos objetivos propostos, tendo em conta as condições previamente estabelecidas. Entre as várias metodologias existentes, a aplicação de questionários destaca-se como uma forma de recolha de dados por observação indireta, dado que o seu preenchimento ocorre, geralmente, sem a presença do investigador.

Para que um questionário seja eficaz, este deve cumprir três propósitos essenciais:

- i. converter a informação pretendida num conjunto de perguntas claras e compreensíveis pelo respondente;
- ii. suscitar o interesse e envolvimento do participante, incentivando a sua colaboração na resposta;
- iii. reduzir ao mínimo os erros de resposta, através da validação da consistência das perguntas e da prevenção de interpretações ambíguas.

O questionário desenvolvido no âmbito desta investigação tem como finalidade aferir se as hipóteses formuladas, em linha com a revisão da literatura, se são relevantes para a internacionalização da economia portuguesa e, por outro lado, se apontam caminhos para futura investigação que permita desenvolver um modelo teórico e analítico, o qual possa ser testado e confirmado com recurso a técnicas multivariadas.

Um dos principais desafios na elaboração de questionários reside na ausência de uma base teórica consolidada que defina princípios científicos universais para a sua construção. Por conseguinte, a conceção de um bom questionário depende, em larga medida, da experiência — tanto prática como teórica — adquirida pelo investigador.

A obra *The Art of Asking Questions*, de Stanley Payne, publicada em 1951, continua a ser uma referência importante nesta área, especialmente para investigadores em início de carreira. Embora elementar, a obra fornece orientações úteis para evitar erros frequentes,

ainda que o aperfeiçoamento de um questionário dependa, em última análise, da criatividade e sensibilidade do investigador.

De forma geral, a construção de um questionário segue várias etapas sequenciais, como: identificação da informação a recolher, definição do método de administração (presencial, online, postal, entre outros), planeamento e formulação das questões, reprodução do instrumento e, por fim, a sua aplicação preliminar — pré-teste junto de uma pequena amostra com vista a refinar o próprio questionário.

As perguntas abertas, por sua vez, podem ser particularmente úteis para conquistar a confiança e colaboração dos respondentes. Estas questões, desde que formuladas de maneira simples, apelativa e não intrusiva, têm o potencial de criar um ambiente de proximidade e facilitar o envolvimento, mesmo que o seu conteúdo não seja diretamente relacionado com o problema de investigação ou alvo de análise posterior.

A técnica de recolha de dados foi o questionário estruturado, composto por perguntas fechadas, disponibilizado via Google Forms. O questionário foi concebido com base na literatura especializada e testado previamente para assegurar clareza e pertinência (Ghazal, 2012).

Esta técnica permite recolher dados de forma rápida, económica e com garantias de anonimato, além de facilitar a codificação e análise estatística dos dados, cumprindo os princípios da metodologia quantitativa (Bryman, 2012).

3.8 Métodos de Análise de Dados

Esta fase do trabalho de investigação tem como objetivo descrever e justificar as escolhas realizadas no que diz respeito à análise dos dados recolhidos através do questionário aplicado às empresas que integram a amostra. A escolha do método a utilizar depende, em grande parte, do grau de conhecimento e da fundamentação teórica já existentes sobre o fenómeno em estudo.

Sendo o nosso estudo de natureza metodológica exploratória e predominantemente quantitativa, torna-se necessário optar entre os diversos métodos quantitativos disponíveis. Definir o enquadramento metodológico da investigação é uma decisão relevante, pois permite ao investigador seleccionar e delimitar as estratégias e técnicas a aplicar na análise estatística dos dados recolhidos.

O método exploratório é geralmente mais indicado para investigações que visam gerar novas teorias ou realizar análises preliminares sobre um determinado tema ainda pouco estudado. Já o método confirmatório é mais adequado quando o objetivo é validar teorias já estabelecidas ou reforçar os seus fundamentos.

Importa ainda destacar que a escolha entre os dois métodos nem sempre é evidente ou exclusiva. Em alguns casos, a própria natureza da investigação ou a preferência do investigador podem justificar a utilização de ambos os métodos, ainda que em fases distintas do processo de investigação.

A análise estatística teve por objetivo:

- i. Caracterizar a amostra;
- ii. Verificar a frequência de determinados comportamentos e opiniões;
- iii. Testar as hipóteses formuladas;
- iv. Estabelecer relações entre variáveis.

Os resultados foram apresentados graficamente, i.e., em jeito de gráficos de barras e de pizza e interpretados de acordo com os modelos teóricos previamente analisados, como o Modelo de Redes (Johanson & Mattsson, 1988) ou o Modelo OLI (Dunning, 2000).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

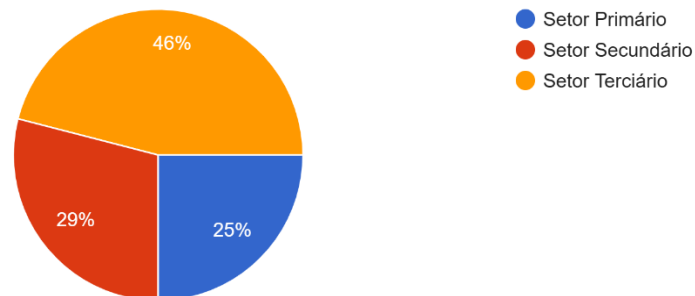
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos no presente estudo, com complemento de figuras. A análise foi baseada nas respostas dadas pelos inquiridos ao questionário

4.1. Caracterização da Amostra

No presente estudo participaram 100 empresas, dos diversos setores de atividade, setor primário, secundário e terciário. O questionário é constituído por 6 questões, sendo a primeira para caracterizar de que setor é a empresa e as restantes para compreender qual o tipo de estratégia mais utilizado e com que “olhos” as empresas olham para a internacionalização.

Figura 2

Setor de atividade

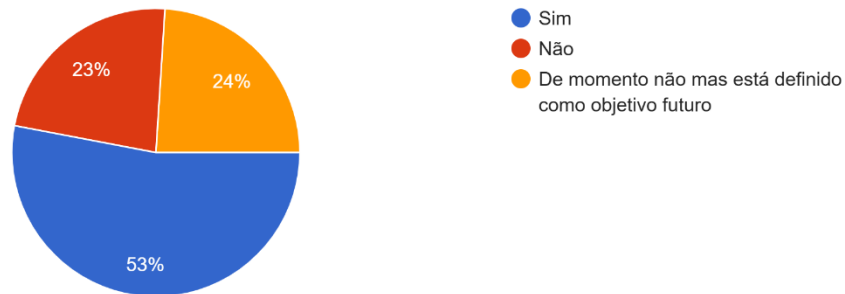


Nota. Google Forms (2025).

Tendo em conta a análise da figura 2, referente ao “Setor de atividade”, é possível verificar que dos 100 inquiridos, 46% são do setor terciário e 54% são do setor secundário e primário, 29 e 25% respetivamente.

Figura 3

Presença em mercados internacionais



Nota: Google Forms (2025).

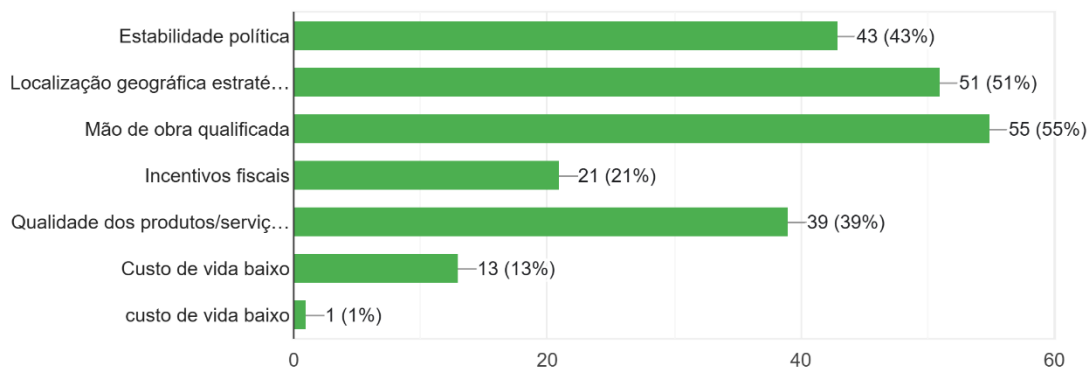
A figura 3 representa a quantidade de empresas inquiridas que estão presentes nos mercados internacionais. Cerca de 53% estão presentes em mercados nesse tipo de mercados, 23% não estão presentes e 24% tem como estratégia internacionalizarem-se no futuro.

4.2. Análise dos resultados obtidos

Aqui são apresentados os principais resultados obtido do estudo exploratório realizado sobre as empresas a operar em Portugal.

Figura 4

Fatores que tornam Portugal atrativo para investimento estrangeiro



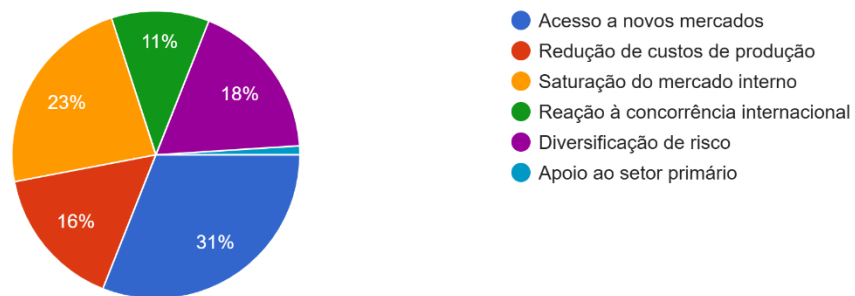
Nota. Google Forms (2025).

Tendo em conta a figura acima, verificamos que as respostas mais seleccionadas para definir os fatores que tornam Portugal atrativo para investimento estrangeiro são “Mão de obra qualificada”, “Localização Geográfica Estratégica” e “Estabilidade Política”.

Cerca de 43% dos inquiridos seleccionaram as 3 opções simultaneamente. A opção menos escolhida foi “incentivos fiscais”. A escolha “custo de vida baixo”, foi uma opção escrita pelos inquiridos em “Outro”, por cerca de 14%.

Figura 5

Motivações para a internacionalização



Nota. Google Forms (2025).

Segundo a figura 5, as motivações consideradas mais relevantes são “Acesso a novos mercados” 31% e “Saturação de mercado interno” 23%. Isto significa que o mercado em Portugal está estagnado e que isso é umas das razões que levam a procura de mercados estrangeiros.

Figura 6

Modelo de internacionalização mais eficaz para PME's

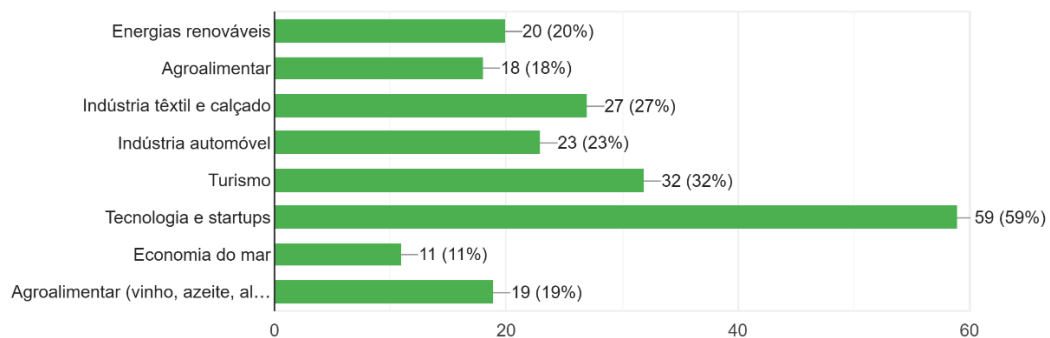


Nota. Google Forms (2025).

Olhando para a figura 6, verificamos que o modelo considerado mais eficaz pelos inquiridos deste questionário é o “Modelo de Redes”, 27%, seguido da “Exportação direta ou com intermediários” 21%.

Figura 7

Onde Portugal deve focar a sua estratégia de internacionalização



Nota. Google Forms (2025).

Por último, a figura 7, demonstra de forma esmagadora, que o setor onde Portugal deve focar a sua estratégia de internacionalização, é “Tecnologia e Startups”, 59%. A tecnologia tem evoluído rapidamente e tem várias aplicabilidades, seja no dia a dia de cada pessoa, no setor automóvel, de entretenimento, no setor da defesa de um país e também na educação.

4.3. Integração dos resultados obtidos com fontes oficiais

O presente estudo procurou compreender os fatores preponderantes para a internacionalização da economia portuguesa, a partir de um inquérito a um conjunto de empresas nacionais, e esta secção tem como objetivo relacionar os resultados obtidos com dados oficiais de entidades como o Banco de Portugal (BP), o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP).

Esta comparação permite validar tendências identificadas na amostra, destacar convergências e apontar eventuais divergências entre a perceção dos agentes económicos e a realidade macroeconómica registada nos indicadores mais recentes.

De acordo com o Banco de Portugal e o INE, as exportações de bens e serviços representaram cerca de 32,7% do PIB em 2022, tendo registado um crescimento superior a 23% face a 2021. Esta trajetória manteve-se em 2023, revelando a robustez das empresas portuguesas na conquista de mercados externos.

Em paralelo, o stock de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) atingiu 180 mil milhões de euros em 2023, mais 6,2% que no ano anterior, sinalizando a confiança de investidores internacionais no mercado nacional. Casos como o investimento chinês, que ascendeu a 3,96 mil milhões de euros em 2024 — 4,5 vezes superior ao registado há uma década — ilustram o papel crescente de Portugal como destino de capital estrangeiro.

A internacionalização também se reflete na composição da força de trabalho: em 2023, 22,2 % das empresas empregavam trabalhadores estrangeiros, contra apenas 7,9 % em 2014, revelando a importância de competências e perfis multiculturais para competir globalmente.

A AICEP desempenha um papel determinante neste processo. Em 2024, contou com um orçamento global de 130 milhões de euros para apoiar a promoção externa das empresas portuguesas, dos quais 65 milhões integrados no programa COMPETE 2030, praticamente o dobro face ao ano anterior.

Os setores que mais beneficiaram deste apoio foram o têxtil, vestuário e calçado (36,8%), a madeira e cortiça (22,1 %), os materiais de construção (14,3%) e o agroalimentar (13,5%). Quanto aos mercados prioritários, a Alemanha liderou com 30,2 % das ações de promoção, seguida da Itália (17,5 %), dos Estados Unidos (13,6 %), de França (12,9 %), do Reino Unido (5,4%) e de Espanha (4,5%).

Esta orientação estratégica encontra-se alinhada com o reforço da estrutura externa da AICEP, previsto no Orçamento de Estado de 2025, que pretende consolidar a marca Portugal e aumentar a presença institucional em mercados considerados chave.

Quando comparamos estes dados com os resultados obtidos no presente estudo, verificamos uma notável convergência. Na amostra analisada, os setores da tecnologia, agroalimentar e madeira/cortiça surgem como os mais promissores para a internacionalização, coincidindo em grande medida com as prioridades setoriais identificadas pela AICEP e refletidas no destino dos apoios públicos.

Também ao nível dos mercados de exportação se registam paralelismos: as empresas inquiridas apontaram frequentemente a Alemanha, os Estados Unidos e o Reino Unido como destinos preferenciais, correspondendo aos mercados-alvo com maior investimento

promocional público. Ao nível das motivações, a procura de novos mercados, a diversificação de riscos e o reforço da competitividade estão entre as razões mais referidas na amostra, e encontram eco nas estratégias oficiais que conjugam apoio financeiro, promoção internacional e incentivo à inovação.

A análise conjunta permite também identificar alguns pontos de reflexão. Embora a aposta na tecnologia tenha surgido com destaque no estudo, este setor ainda não surge, nos relatórios públicos, com a mesma preponderância que outros setores tradicionais como o têxtil ou o agroalimentar, o que pode indiciar uma oportunidade de ajustamento de políticas.

Outro aspeto interessante é o papel do IDE e do capital humano estrangeiro: na amostra, algumas empresas reportaram benefícios diretos da integração de trabalhadores internacionais, prática que acompanha a tendência nacional registada pelo BP e que está associada ao acesso a competências linguísticas e redes de contacto em mercados externos.

Três análises adicionais reforçam esta comparação. Primeiro, a correlação entre os setores mais apoiados financeiramente e os setores mais ativos na internacionalização, tanto na amostra como no panorama nacional, sugere que a política pública está a ser eficaz na canalização de recursos.

Segundo, o crescimento do IDE, especialmente em áreas de alta tecnologia e energia, coincide com a perceção das empresas inquiridas de que a cooperação com investidores estrangeiros é um acelerador da internacionalização. Terceiro, a presença de mão-de-obra estrangeira nas empresas portuguesas, que se revelou relevante no estudo, confirma-se como uma tendência macro, e pode ser explorada como vantagem competitiva, sobretudo na penetração de mercados culturalmente diversos.

Em síntese, a comparação entre os resultados do estudo e os dados oficiais demonstra um alinhamento significativo em termos de setores prioritários, mercados de destino e motivações estratégicas, reforçando a validade das conclusões obtidas. Ao mesmo tempo, evidencia áreas onde a perceção empresarial pode antecipar tendências, como no caso do setor tecnológico, sugerindo que a articulação entre o tecido empresarial e as políticas públicas pode ser reforçada.

Esta integração de perspetivas contribui para uma visão mais completa e fundamentada da internacionalização da economia portuguesa, oferecendo aos decisores — públicos e privados — informação valiosa para orientar estratégias futuras.

5. CONCLUSÕES

O estudo conclui que a internacionalização é um dos pilares fundamentais para o crescimento sustentado da economia portuguesa. As empresas nacionais, especialmente as PME's, reconhecem a necessidade de procurar novos mercados, seja por pressão da saturação do mercado interno ou pela ambição de expansão estratégica.

As respostas obtidas através do questionário evidenciam que fatores como a mão de obra qualificada, estabilidade política e localização geográfica continuam a posicionar Portugal como um destino atrativo para o investimento externo. O Modelo de Redes surge como o mais eficaz entre as empresas, destacando a importância de parcerias e relacionamentos comerciais sólidos.

O setor tecnológico destaca-se como prioritário para a estratégia de internacionalização futura, com as startups e a inovação digital a liderarem o potencial de crescimento. Contudo, apesar das oportunidades, o país continua a enfrentar desafios estruturais sérios: crise habitacional, fuga de talentos e fraca competitividade fiscal.

Aspetos positivos:

- i. Forte potencial em setores diferenciadores (tecnologia, turismo, cortiça, vinhos);
- ii. Boa aceitação da internacionalização por parte das empresas;
- iii. Interesse crescente de investidores estrangeiros.

Aspetos negativos:

- i. Emigração jovem devido a fracas condições internas;
- ii. Falta de incentivos fiscais mais atrativo;
- iii. Infraestruturas e políticas ainda pouco ajustadas ao ritmo global.

Sugestões para investigação futura:

- i. Estudo comparativo com estratégias de internacionalização de economias semelhantes;
- ii. Análise por setor específico (ex.: têxtil, renováveis, turismo);
- iii. Investigação qualitativa junto de líderes empresariais e decisores políticos.

Tendo em conta as hipóteses levantadas na fase metodológica, é possível verificar que a maioria se confirmou de forma consistente com os dados obtidos. A análise empírica

revelou, numa ótica sugestiva, que Portugal possui, de facto, vantagens competitivas em setores específicos — nomeadamente tecnologia e start-ups, cortiça e agroalimentar — corroborando a primeira hipótese.

Os resultados também confirmaram que a localização geográfica estratégica, a mão de obra qualificada e a percecionada estabilidade política são fatores determinantes na atratividade internacional do país, validando assim a segunda hipótese.

Relativamente ao modelo de internacionalização mais adotado pelas PME, a evidência recolhida demonstrou que o Modelo de Redes é o mais valorizado, alinhando-se com a terceira hipótese definida. No que toca às motivações, a procura de novos mercados e a saturação do mercado interno surgiram como razões centrais para a internacionalização, confirmando igualmente a quarta hipótese.

Deste modo, pode concluir-se que as hipóteses formuladas foram, em larga medida, verificadas. A análise permitiu identificar e validar os principais fatores preponderantes à internacionalização da economia portuguesa, respondendo assim à questão de partida do estudo. Estes resultados, quando comparados com dados de entidades oficiais como o Banco de Portugal, INE e AICEP, não só reforçam a robustez das conclusões, como evidenciam a pertinência das estratégias adotadas pelas empresas nacionais no contexto global.

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar dos contributos alcançados, este estudo apresenta algumas limitações que importa salientar. Em primeiro lugar, a amostra utilizada e o contexto específico de análise podem restringir a generalização dos resultados a outros setores ou realidades geográficas. Adicionalmente, a disponibilidade e qualidade dos dados condicionaram a profundidade de algumas análises, limitando a possibilidade de testar determinadas hipóteses ou variáveis com maior robustez.

Outra limitação prende-se com a natureza predominantemente descritiva e exploratória da investigação, que, embora adequada aos objetivos delineados, não permitiu validar de forma estatística e generalizável todas as relações propostas. Assim, no futuro deve ser tentado um modelo analítico suportado teoricamente e que possa comprovar e confirmar o modelo, permitindo uma avaliação mais rigorosa e consistente dos resultados e ampliando a aplicabilidade prática das conclusões obtidas.

7. OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Tendo em conta as limitações identificadas, existem diversas oportunidades para aprofundar e expandir a investigação realizada. Uma primeira linha de desenvolvimento passa pela aplicação do modelo proposto a amostras mais alargadas e diversificadas, abrangendo diferentes setores de atividade e contextos geográficos, de forma a avaliar a sua validade externa e robustez.

Outra possibilidade é o recurso a metodologias quantitativas avançadas, que permitam testar estatisticamente as relações identificadas e explorar variáveis mediadoras ou moderadoras que possam enriquecer o modelo conceptual. A integração de dados longitudinais também se apresenta como uma via relevante, possibilitando analisar a evolução dos fenómenos ao longo do tempo e identificar padrões mais consistentes.

Por fim, seria relevante investigar o impacto de fatores emergentes, como a digitalização, a sustentabilidade e as novas dinâmicas do comércio internacional, no contexto analisado, de modo a adaptar e atualizar o modelo às tendências globais permitindo não só consolidar a validade teórica e empírica do trabalho, como também oferecer recomendações mais precisas e alinhadas com as transformações em curso.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP (2023). *Internacionalizar 2030 – Estratégia para a Internacionalização da Economia Portuguesa*.

Almeida, L., & Nunes, R. (2021). Export-led growth and tourism in Portugal: A recovery strategy. *Tourism Economics*, 27(6), 1159–1175.

Amaral, L., & Roldão, C. (2022). Resiliência económica de Portugal: Lições da pandemia. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Amaral, L., & Silva, A. F. (2017). Business networks in Portugal: 1930–1974. *Business History Review*, 91(1), 135–157.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209–231.

Banco de Portugal (2023). *Transformação Digital e Economia Global*.

Banco de Portugal (2023). *Transformação Digital e Internacionalização: Uma Perspetiva Macroeconómica*.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Benneworth, P., & Charles, D. (2005). University–industry links and regional development: What types of linkages do universities generate? *Regional Studies*, 39(2), 231–246. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320831>

Blanchard, O. (2007). Adjustment within the euro: The difficult case of Portugal. *Portuguese Economic Journal*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10258-006-0011-6>

[boletim trimestral 15 2023.pdf](#)

Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. In K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, & R. T. Craig (Eds.), *The international encyclopedia of communication theory and philosophy* (pp. 556–561). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>

Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1–11.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>

Cavusgil, S. T. (1994). A quiet revolution in international marketing research. *Journal of International Marketing*, 2(2), 73–80.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional vs a born-global approach. *Journal of International Marketing* 12(1), 57–81.

[Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de outubro de 2023 | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Corkill, D. (1993). *The Portuguese economy since 1974*. Edinburgh University Press.

Costa, L. F., Lains, P., & Miranda, S. M. (2016). *An economic history of Portugal, 1143–2010*. Cambridge University Press.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International business (The Dryden Press Series in Management)*. Published by Harcourt College Pub, Red Lion, PA, USA.

[De Portugal para o mundo: produtos florestais líderes de mercado](#)

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9 (2), 163-190.

[Economia de Portugal: cenário e perspectivas para 2024 - Euro Dicas](#)

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

European Commission. (2023). *Digital economy and society index (DESI)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

Fernandes, S., & Ferreira, F. (2020). University incubators and the internationalization of academic spin-offs: A multiple case study from Portugal. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 749–769. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2019-0107>

Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2022). Digital transformation and internationalization of Portuguese SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643.

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2019). Entrepreneurship and innovation practices in fast-growing firms. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 142–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.001>

Gambal, M., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022). *Strategic innovation through outsourcing: A theoretical review*. *Journal of Strategic Information Systems*, 31(2), 101718. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718> [Investopedia+2Taylor & Francis Online+2Cambridge University Press & Assessment+2Jornal Universitat Islam Indonesia+1SAGE Journals+1arXivPMC+1SAGE Journals+1ScienceDirect](#)

Ghazal, L. (2012). A questionnaire of briefs on English language listening comprehension problems. Development and validation. *World applied science journal*.

Gouveia, P., & Teles, V. (2023). China–Portugal economic relations in the context of the Belt and Road Initiative. *Asia Europe Journal*, 21(1), 89–105.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Sage.

Henriques, C. (2023). Renewable energy in Portugal: A strategic path to energy transition. *Energy Policy*, 175, 113297.

Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Sílabo.

Hollensen, S. (2017). *Global marketing: A decision-oriented approach* (7th ed.). Pearson Education.

INE (2023). *Empresas em Portugal: Digitalização e Comércio Eletrónico*.

Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Estatísticas do comércio internacional 2023*. Lisboa: INE. Disponível em <https://www.ine.pt/xurl/pub/estatisticas-comercio-internacional-2023>

Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalisation in industrial systems - A network approach, pp. 303-21. In Buckley, P. J. e Ghauri, P. (eds.), *The internationalization of the firm: A reader*, London: Academic Press Limited.

Kahiya, E. T. (2020). Export barriers and path to internationalization: A comparison of small and large firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 18, 1–24.

Karimi-Alagheband, F., & Rivard, S. (2020). IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101599. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101599> [internext.espm.br+8PMC+8SAGE Journals+8](https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-strategic-information-systems)

Kraus, S., & Jones, P. (2022). SMEs in turbulent times: A global perspective on internationalization challenges. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 28(3), 497–516.

Lains, P. (2003). *Crescimento económico em Portugal, 1815–1913: Fontes, métodos e resultados*. Imprensa de Ciências Sociais.

Lains, P., & Costa, L. F. (2020). *História económica de Portugal: Uma perspetiva de longo prazo*. Imprensa de Ciências Sociais.

Lemaire, J. P. (1997). *Desenvolvimento internacional da empresa – Estratégias de Internacionalização*. Edições Instituto Piaget, Lisboa

Mateus, A. (2009). *A economia portuguesa: Diagnóstico e prospectiva*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Mateus, A. (2023). *Portugal: Competitividade e crescimento no século XXI*. Almedina.

Moreira, A., & Santos, M. (2022). Economic cooperation between Portugal and Portuguese-speaking countries. *Journal of Economic Integration*, 37(2), 180–204.

Narula, R. (2018). Multinational enterprises, development and globalisation: Some clarifications and a research agenda. *Oxford Development Studies*, 46(1), 1–17.

OCDE. (2022). *Digital Transformation in SMEs: Policies and Challenges in Portugal*.

OECD. (2022). *The digital transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

Pedreira, J. (2021). Do corporativismo ao mercado: Política económica em Portugal, 1930–1990. Tinta-da-China.

Puig, F., & Marques, H. (2019). Revisiting Uppsala’s model in the digital era. *European Business Review*, 31(3), 406–424.

Quivy, R., & C. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Ramos, P. C. (2012). *Outsourcing estratégico na actividade empresarial: principais tendências e impactos no processo produtivo, na cadeia de valor e no modelo organizativo e funcional das empresas*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora

Ramos, Rui. (2001). “A História de Portugal”. Editora Editorial Presença.

Reis, J. (2011). Portugal: Crescimento económico no século XX. ICS.

República Portuguesa (2023). *Plano de Ação para a Transição Digital*.

República Portuguesa. (2023). *Relatório Portugal Digital – Indicadores e Resultados*. <https://www.portugaldigital.gov.pt>

República Portuguesa. (2023). *Relatório Portugal Digital: Diagnóstico e estratégia para a década*. <https://www.portugaldigital.gov.pt>

Rodrigues, C., & Melo, A. I. (2013). The triple helix model as a regional development policy: The case of northern Portugal. *Journal of Urban Technology*, 20(1), 93–109. <https://doi.org/10.1080/10630732.2012.735411>

Rodrigues, M., & Teixeira, S. J. (2023). E-commerce adoption and export performance: Evidence from Portugal. *Journal of Business Research*, 156, 113519.

Rodrigues, M., & Teixeira, S. J. (2023). The role of digital transformation in internationalization of SMEs: Evidence from Portugal. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2022-0594>

Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.

Sousa, C. M. P., & Silva, G. M. (2021). Digital internationalization strategies of SMEs: Antecedents and performance outcomes. *Journal of International Marketing*, 29(4), 1–21.

Startup Portugal. (2024). *Relatório de Atividades e Ecossistema de Startups em Portugal*.

Startup Portugal. (2024). *Relatório do Ecossistema de Startups em Portugal*. <https://startupportugal.com>

Tavares, O., & Cardoso, S. (2013). Enrolment choices in Portuguese higher education: Do students behave as rational consumers? *Higher Education*, 66(3), 297–309. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9613-5>

Técnico Lisboa. (2023). *Técnico Innovation Center – Connecting startups with research*. <https://tecnico.ulisboa.pt/en/innovation/innovation-center/>

UNCTAD. (2021). *Digital economy report 2021: Cross-border data flows and development*. United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf

Universidade de Aveiro. (2023). *UA Incubator – Apoio à criação de empresas de base tecnológica*. <https://www.ua.pt/incubadora>

Universidade do Porto. (2023). *UPTEC – Science and Technology Park of University of Porto*. <https://uptec.up.pt>

Valério, N. (2001). *História económica de Portugal: Uma perspectiva global*. Almedina.

Web Summit (2023). *Relatório de Impacto Económico e Inovação*.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 26(1), 45–65.

O presente inquérito é parte integrante de um projeto de investigação, que tem como principal objetivo compreender qual o impacto da internacionalização das empresas portuguesas na economia.

O conteúdo das respostas é inteiramente confidencial, sendo utilizado no âmbito deste projeto sob a forma de agregados de informação. Não é gravada qualquer informação de carácter individual relativa aos inquiridos. Desde já agradecemos a sua colaboração, fundamental ao sucesso deste projeto.

Setor de Atividade *

- ☐ Setor Primário
- ☐ Setor Secundário
- ☐ Setor Terciário

A sua empresa está presente em mercados internacionais? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ De momento não mas está definido como objetivo futuro

Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam Portugal atrativo para o investimento estrangeiro? *

- ☐ Estabilidade política
- ☐ Localização geográfica estratégica
- ☐ Mão de obra qualificada
- ☐ Incentivos fiscais
- ☐ Qualidade dos produtos/serviços nacionais
- ☐ Outra: _____

Qual destas motivações considera mais relevante para a internacionalização de empresas portuguesas? *

- ☐ Acesso a novos mercados
- ☐ Redução de custos de produção
- ☐ Saturação do mercado interno
- ☐ Reação à concorrência internacional
- ☐ Diversificação de risco
- ☐ Outra: _____

Que modelo de internacionalização considera mais eficaz para PME's? *

- ☐ Modelo de Uppsala (expansão gradual e próxima geograficamente)
- ☐ Modelo de Redes (entrar em mercados via parcerias)
- ☐ Paradigma OLI (baseado em vantagens da empresa, localização e internalização)
- ☐ Born Global (internacionalização desde a origem)
- ☐ Exportação direta ou com intermediários
- ☐ Não sei / Não aplicável

Na sua opinião, quais os setores onde Portugal deve focar a sua estratégia de internacionalização? *

- ☐ Energias renováveis
- ☐ Agroalimentar
- ☐ Indústria têxtil e calçado
- ☐ Indústria automóvel
- ☐ Turismo
- ☐ Tecnologia e startups
- ☐ Economia do mar
- ☐ Outra: _____

Enviar

Limpar formulário