



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Papel da Transformação Digital na
Internacionalização de PMEs:
Um Estudo de Caso

Cíntia Isabel Matos Coelho

Católica Porto Business School
2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Papel da Transformação Digital na Internacionalização de PMEs: Um Estudo de Caso

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Cíntia Isabel Matos Coelho

sob orientação de
Leonardo costa

Católica Porto Business School
2025

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, por todo o apoio, financeiro e psicológico, que me prestaram durante este ano e meio, cheio de descobertas e dificuldades, mas sobretudo de superação e aprendizagem.

Ao Dr. Nuno Araújo, Diretor Geral Adjunto do Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica (CATIM), pela escolha e o contacto facilitado com as empresas contempladas neste estudo.

Ao meu orientador, Professor Leonardo Costa, por ter estado sempre disponível e presente para fornecer qualquer ajuda que fosse necessária para a realização deste trabalho.

Uma palavra especial ao Sérgio Sousa, pelo companheirismo e suporte ao longo desta jornada.

À Universidade Católica Portuguesa, pelo excelente ensino que me proporcionou.

Por fim, a todos aqueles que me apoiaram e acreditaram que os sonhos existem para serem realizados, independentemente do trabalho.

Resumo

O objetivo principal desta dissertação foi o de entender o papel da transformação digital na internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas. O método de investigação utilizado foi o estudo de caso com cariz exploratório, tendo sido selecionadas e entrevistadas quatro empresas. Os resultados mostram que a transformação digital nas PMEs em Portugal é encarada pelas mesmas como algo de inevitável. Transformação digital e internacionalização das PMEs constituem processos interligados. A internacionalização é uma forma das PMEs conseguirem crescer e serem mais competitivas. Tecnologias digitais de gestão interna, como por exemplo softwares de logística, e de gestão de clientes nos mercados externos, como por exemplo ferramentas de e-commerce e plataformas de venda online, são facilitadoras do processo de internacionalização.

Palavras-Chaves: Transformação Digital, Internacionalização, PMEs, Portugal

Abstract

The main objective of this dissertation was to understand the role of digital transformation in the internationalization of Portuguese Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). The research method used was an exploratory case study, with four companies selected and interviewed. The results show that digital transformation in SMEs in Portugal is seen as inevitable by them. Digital transformation and SME internationalization are interconnected processes. Internationalization is a way for SMEs to grow and become more competitive. Digital technologies for internal management, such as logistics software, and for managing clients in foreign markets, such as e-commerce tools and online sales platforms, facilitate the internationalization process.

Keywords: Digital Transformation, Internationalization, SMEs, Portugal

Índice

<i>Capítulo 1: Introdução</i>	6
<i>Capítulo 2: Revisão da Literatura</i>	8
2.1. Definição de PMEs.....	8
2.2. Conceito de internacionalização	9
2.3. Modelos de internacionalização	10
2.3.1. Modelo Uppsala	10
2.3.2. Modelo Born Global	12
2.3.3. Modelo de integração em Cadeias de Valor Global	13
2.4. Conceito de transformação digital	15
2.5. Motivos para a adoção de novas tecnologias digitais	16
2.6. Barreiras à implementação das novas tecnologias digitais.....	17
2.7. Impacto da transformação digital na internacionalização das PMEs ..	18
<i>Capítulo 3: Estudo de Caso</i>	20
3.1. Desenho	20
3.2. Dados recolhidos e condução das entrevistas	21
3.4. Resultados e discussão	22
3.4.1. Características gerais das empresas entrevistadas.....	22
3.4.2. O processo de internacionalização e as barreiras identificadas	23
3.4.3. A transformação digital e as barreiras identificadas	26
3.4.4. A relação entre transformação digital e a internacionalização	30
<i>Capítulo 4: Conclusão</i>	33
<i>Bibliografia</i>	36
<i>Apêndices</i>	43
<i>Apêndice I – Guião das entrevistas</i>	43
<i>Apêndice II – Transcrição das entrevistas</i>	44
Empresa 1	44
Empresa 2.....	69
Empresa 3.....	79
Empresa 4.....	93

Índice de Figuras

Figura 1: Tipologia de estudos de caso.....	20
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Características das empresas entrevistadas (2023)	23
---	----

Capítulo 1: Introdução

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo principal entender o papel da transformação digital na internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas. A dissertação visou dar resposta às seguintes perguntas de investigação: i) Que modelos de internacionalização seguiram as PMEs estudadas? ii) Que tecnologias digitais adotaram as referidas PMEs? iii) Quais as principais barreiras que as ditas PMEs enfrentaram na adoção das novas tecnologias digitais? iv) De que forma as tecnologias digitais adotadas influenciaram os respetivos processos de internacionalização e/ou foram influenciadas pelos mesmos? O método utilizado foi o estudo de caso com cariz exploratório (Yin, 2017), tendo sido selecionadas e entrevistadas quatro PMEs portuguesas.

No processo de internacionalização das PMEs em todo o mundo, a transformação digital tem tido um papel fundamental, ao permitir a estas empresas desenvolver novas oportunidades para aceder a mercados globais, melhorar a sua eficiência operacional e aumentar a respetiva competitividade (Si et al., 2022). Com a transformação digital e de forma a usufruir da mesma, as capacidades e os processos organizacionais são subseqüentemente otimizados pelas PMEs (Wu et al., 2024).

A inovação tecnológica é um dos objetivos da transformação digital nas PMEs. Contrariamente, às grandes empresas, as PMEs são mais flexíveis e conseguem adotar as inovações tecnológicas mais rapidamente (Marino-Romero et al., 2023). Contudo, as PMEs enfrentam barreiras a esta adoção, como a falta de dados e capacidade de os analisar, a falta de recursos financeiros, poucos conhecimentos técnicos, fraca cultura organizacional e imaturidade tecnológica (Justy et al., 2023).

A dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos. Após este primeiro capítulo introdutório, no Capítulo 2 é apresentado a revisão da literatura. A mesma teve como foco os conceitos de PME, internacionalização e transformação digital, modelos de internacionalização passíveis de serem seguidos pelas PMEs, tecnologias digitais adotadas pelas PMEs, barreiras que podem existir à adoção das referidas tecnologias e, por fim, a ligação entre transformação digital e internacionalização. Segue-se o Capítulo 3 com o estudo de caso. Neste capítulo são apresentados o desenho do estudo de caso e a sua

implementação, os resultados obtidos com as entrevistas e a informação documental recolhida, a discussão/triangulação dos mesmos entre si e com a literatura. Por fim, no Capítulo 4 da conclusão, são lembrados ao leitor os objetivos da dissertação e o método utilizado para lhes responder, são sumariados os principais resultados obtidos ou respostas às perguntas de investigação, são apontadas algumas limitações do estudo conduzido e sugeridas possíveis futuras investigações.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

2.1. Definição de PMEs

Na literatura, ao longo dos anos, vários autores definiram as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de acordo com os fatores organizacionais que as caracterizam. Estas são organizações que se distinguem pela sua dimensão, modelo de negócio e estrutura organizacional, assumindo um papel vital no tecido económico de qualquer país.

Na União Europeia, as micro, pequenas e médias empresas (PMEs) constituem 99% das empresas. Já em Portugal, as PMEs representam 99,9% do total das empresas. A contribuição das PMEs portuguesas representa cerca de 76,2% do emprego total nacional (Direção Geral das Atividades Económicas, 2025).

A definição de PME varia consoante o enquadramento legal e institucional de cada país. Na União Europeia (UE), na qual Portugal está inserido, é considerada PME qualquer empresa que empregue menos de 250 pessoas, com um volume de negócios anual não excedendo os 50 milhões de euros ou um balanço total anual inferior a 43 milhões de euros (União Europeia, 2025). Na categoria das PMEs, uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não exceda os 10 milhões de euros, é uma pequena empresa. As microempresas empregam menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 2 milhões de euros. No fundo, na UE a classificação das empresas em micros, pequenas e médias é feita de acordo com o número de pessoas ao serviço e o volume de negócios ou balanço total anual (Diário da República, 2025).

Do ponto de vista organizacional, as PMEs distinguem-se pela estrutura hierárquica simplificada, com uma maior proximidade entre os colaboradores e os níveis de gestão, o que promove uma maior adaptabilidade e agilidade na tomada de decisão perante as mudanças do mercado. Estas empresas tendem a desenvolver estratégias focadas na sua eficácia operacional, especialização em nichos de mercado e inovação incremental (Asgary et al., 2020; Iaroslav et al., 2021). Tendo em conta as suas dimensões e modelos de negócio, a caracterização das PMEs possibilita compreender os seus desafios específicos, principalmente no que diz respeito ao financiamento, gestão de recursos humanos e capacidade de internacionalização. As estratégias organizacionais são frequentemente moldadas por restrições de recursos e pelo desenvolvimento de uma elevada

flexibilidade, com um foco na criatividade e em relações de proximidade com parceiros e clientes (Asgary et al., 2020; Berisha & Pula, 2015; Iaroslav et al., 2021; Petkovska, 2015; Troise et al., 2023).

O foco principal desta dissertação de mestrado encontra-se no papel da transformação digital na internacionalização das PMEs, com o objetivo último de aumentarem a sua competitividade e resiliência.

2.2. Conceito de internacionalização

Segundo Welch & Luostarinen (1988) ao longo do tempo o conceito de internacionalização tem vindo a ser desenvolvido de diversas formas na literatura. As diferentes definições colocam o enfoque na orientação estratégica das suas atividades nos mercados internacionais, que devido à globalização económica leva a uma necessidade incrementada das empresas de atuarem em mercados externos (Madhok, 2018).

A internacionalização empresarial está incluída num processo estratégico mediante o qual as empresas expandem as suas atividades além-fronteiras do mercado doméstico, tendo como objetivo a exploração de novas oportunidades de crescimento, diversificar riscos e aumentar a competitividade (Chetty & Blankenburg Holm, 2000).

A decisão de internacionalização está geralmente associada à saturação dos mercados internos, à necessidade de acompanhar clientes já internacionalizados, ao querer aceder a recursos específicos só disponíveis em mercados externos e também à procura de economias de escala. Até ao presente, a liberdade do comércio, a globalização dos mercados e o avanço das tecnologias de comunicação e transporte têm vindo a facilitar a entrada de empresas em contextos internacionais, independentemente da sua dimensão (Boonchoo, 2025; Zhang & Cheng, 2023).

Estrategicamente, a internacionalização implica a adaptação do modelo de negócio, da estrutura de gestão e da estratégia organizacional às especificidades culturais, legais e económicas dos mercados externos alvo. Embora a internacionalização das PMEs possa ser vista como um processo incremental, o mesmo é um processo complexo que exige competências específicas, como o

planeamento estratégico e a capacidade de gestão da incerteza e do risco (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Johanson & Vahlne, 1997; Rahman et al., 2024).

A internacionalização empresarial é vista como um meio fundamental para o crescimento sustentável das empresas, permitindo-lhes aceder a novos mercados, potenciar a inovação e reforçar a sua posição competitiva num ambiente económico que, até muito recentemente, era cada vez mais global e interdependente. No caso das PME's, a internacionalização é um passo estratégico crucial para o seu crescimento de forma competitiva e sustentável. Ao se expandirem para mercados internacionais, as PME's podem diversificar as fontes de receita, reduzir a dependência do mercado interno e aumentar a sua resiliência a crises económicas locais. No entanto, este processo exige inovação, agilidade e, sobretudo no presente, uma forte aposta na transformação digital (Jalali, 2025; Thelisson & Jacquemot, 2025).

À partida, a transformação digital permite às PME's superar barreiras tradicionais da internacionalização, como limitações logísticas, culturais e operacionais. Plataformas digitais, e-commerce, ferramentas de marketing digital e soluções baseadas na *cloud* facilitam o acesso a novos mercados, a personalização da comunicação com clientes internacionais e a gestão eficiente de operações globais. De igual modo, o uso de dados em tempo real permite decisões estratégicas mais informadas (Clemente-Almendros et al., 2024; Thelisson & Jacquemot, 2025).

2.3. Modelos de internacionalização

2.3.1. Modelo Uppsala

O modelo de internacionalização de Uppsala, foi desenvolvido por Johanson e Vahlne na década de 1970 (Johanson & Vahlne, 1997). Este modelo baseia-se em quatro eixos fundamentais: i) conhecimento de mercado; ii) compromisso com o mercado; iii) atividades correntes; e iv) decisões de compromisso. O conhecimento é adquirido, principalmente, por meio da experiência direta e influencia as decisões de entrada e expansão internacional. Por sua vez, o grau de compromisso afeta a capacidade da empresa de explorar oportunidades nesses mercados. A ideia central é que o aumento do conhecimento reduz a incerteza, permitindo à empresa assumir compromissos

progressivamente maiores nos mercados externos. O modelo foca-se numa perspetiva comportamental e incremental, sustentando que as empresas se internacionalizam de forma gradual, à medida que acumulam conhecimento sobre os mercados externos e reduzem a incerteza associada às operações internacionais (Johanson & Vahlne, 1997; Krenn et al., 2024).

Ainda segundo o modelo de Uppsala original, as empresas iniciam o processo de internacionalização através de atividades com baixo grau de compromisso (por exemplo, exportações ocasionais). À medida que ganham experiência e conhecimento sobre os mercados externos, é esperado que consigam aumentar a sua presença internacional, por exemplo, através de acordos com intermediários ou inclusive com a criação de filiais comerciais (Almodóvar & Rugman, 2015; Johanson & Vahlne, 2009).

Em 2009, os autores do modelo Uppsala original revisitaram o mesmo à luz das mudanças no ambiente de negócios global, nomeadamente a maior interconectividade e o papel das redes (Johanson & Vahlne, 2009). O modelo de Uppsala revisto incorpora uma perspetiva relacional, enfatizando que o processo de internacionalização assenta em redes de negócios. Substituem-se os conceitos de “conhecimento de mercado” por “capacidades de relacionamento” e de “compromisso de mercado” por “compromisso relacional”, destacando-se a importância do capital social e do acesso a oportunidades através de parceiros. Assim, enquanto o modelo de Uppsala original de 1977 assume um processo linear, baseado em aprendizagem incremental, o modelo de Uppsala revisto de 2009 reconhece a natureza dinâmica, interdependente e muitas vezes não-linear da internacionalização, refletindo um mundo mais globalizado e governado por redes (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009).

Ainda que o modelo de Uppsala tenha sido alvo de críticas, nomeadamente o facto de se centrar excessivamente na linearidade da internacionalização e não explicar adequadamente os casos de internacionalização rápida, como os das Born Global, o modelo continua a ser relevante, especialmente para PMEs que seguem um percurso de internacionalização mais cauteloso e baseado na aprendizagem progressiva. A sua abordagem permite compreender como fatores internos e externos moldam a estratégia de internacionalização destas empresas ao longo do tempo (Weerasekera et al., 2025).

Adicionalmente, a transformação digital flexibiliza e complementa o modelo de Uppsala, permitindo que as PMEs adotem abordagens híbridas: combinando a aprendizagem incremental com ações mais ousadas e rápidas de internacionalização. A digitalização oferece novos caminhos para a internacionalização, especialmente vantajosos para as PMEs (Bhatti et al., 2022).

2.3.2. Modelo Born Global

O modelo de internacionalização Born Global contrasta com o anteriormente modelo apresentado de Uppsala. De acordo com o Born Global Model, este refere-se a empresas que, desde a sua criação ou pouco tempo após, iniciam atividades em mercados externos (Anand et al., 2023; Gleason et al., 2006; Musso et al., 2022). Ou seja, neste modelo de internacionalização, geralmente, as empresas não seguem o processo gradual proposto por modelos tradicionais, como o de Uppsala. As empresas do modelo Born Global desafiam a lógica incremental, demonstrando uma orientação global desde os primeiros estágios do seu desenvolvimento, muitas vezes lançando-se em múltiplos mercados externos num curto espaço de tempo (Balla, 2024; Hennart et al., 2021).

O modelo Born Global é normalmente associado a PMEs altamente inovadoras, com uma forte base tecnológica e lideradas por empresários empreendedores com uma visão internacional clara. Estas empresas beneficiam do avanço da transformação digital, da redução de barreiras ao comércio internacional e daquilo que foi até o presente a crescente globalização dos mercados. Estes fatores facilitam o acesso a clientes e parceiros em diferentes partes do mundo. Além disso, estas empresas tendem a operar em nichos de mercado altamente especializados, onde a escala global é necessária para garantir a viabilidade do negócio (Sufri et al., 2023). Tendo em conta o mercado global, as empresas Born Global dão importância às capacidades e experiências internacionais dos seus proprietários ou líderes. A experiência internacional destes últimos permite a estas PMEs serem capazes de superar as restrições de recursos, que constituem um desafio para todas as PMEs. Além disso, a experiência internacional também pode ser uma estratégia ou forma a aproveitar oportunidades nos mercados externos, utilizando a rede internacional dos proprietários ou líderes das referidas PMEs (Nirmala et al., 2024; Chopra, 2024).

O modelo Born Global valoriza competências como a flexibilidade organizacional, a agilidade na adaptação a diferentes contextos culturais e a capacidade de gerir redes internacionais desde cedo. Assim, este representa uma nova lógica de internacionalização, particularmente relevante no contexto de mercados dinâmicos e tecnologicamente avançados, sendo um fenómeno cada vez mais frequente no panorama empresarial atual (Gleason et al., 2006; Musso et al., 2022; Anand et al., 2023).

A transformação digital ajuda a reduzir as barreiras tradicionais à internacionalização, favorecendo o surgimento de PME Born Global. A relação entre o modelo Born Global e a digitalização é, portanto, simbiótica: enquanto a transformação digital viabiliza a atuação precoce em mercados externos, as Born Global podem estruturar-se desde o início para explorar plenamente estas tecnologias. Esse contexto redefine a lógica da internacionalização, tornando-a mais acessível, rápida e estratégica para as PME (Musso et al., 2022).

2.3.3. Modelo de integração em Cadeias de Valor Global

As cadeias de valor global (CVG) constituem redes internacionais de atividades interligadas que abrangem desde a conceção até à entrega final de bens e serviços ao consumidor. Essas atividades incluem design, produção, marketing, distribuição e suporte pós-venda, sendo realizadas em diferentes países de forma coordenada e estratégica (Gereffi et al., 2005; Lokuliyamage, 2021). As CVG não apenas redefiniram a forma como os bens são produzidos e comercializados, mas também representam um novo paradigma organizacional na economia internacional, onde a coordenação transnacional de processos produtivos se torna central para a competitividade empresarial (Bandara, 2021; Begum, 2021a)

O conceito de CVG ganhou importância com a globalização, sobretudo a partir da década de 1990, quando as empresas passaram a explorar de forma intensiva as vantagens comparativas da presença em mercados externos. Nesse contexto, tornou-se comum a fragmentação da produção em etapas específicas, alocadas geograficamente conforme custos, capacidades tecnológicas ou regimes regulatórios favoráveis (Begum, 2021b; Gereffi, 2018). Pode-se então afirmar que as CGV representam uma forma avançada de internacionalização das empresas (UNCTAD, 2020).

A crescente globalização das atividades produtivas tem redefinido as estratégias de inserção das PMEs nas CVG. A integração bem-sucedida desta tipologia de empresas nas CVG depende da adoção de modelos estratégicos que combinam internacionalização, capacitação tecnológica, alianças estratégicas e adaptação institucional (Gereffi, 2018; Üner et al., 2022).

Neste sentido, nas CVG, as PMEs podem operar como fornecedoras especializadas de componentes ou serviços padronizados. Este papel permite às empresas uma menor dependência de conhecimento tácito e maior facilidade de entrada, desde que cumpram requisitos técnicos e de qualidade exigidos pelos compradores globais (Gereffi et al., 2005). As PMEs podem ainda expandir a sua atuação além da manufatura, assumindo atividades de maior valor acrescentado, como design, marketing ou logística. Este movimento exige uma maior capacidade de gestão e inovação, mas pode levar ao aumento da margem de lucro e à resiliência empresarial (OECD, 2021).

O fortalecimento das capacidades internas das PMEs é, porém, a condição essencial para a integração sustentável nas CVG. Investimentos na qualificação da força de trabalho, digitalização de processos e certificações internacionais são fatores críticos para superar as barreiras de entrada em mercados internacionais (Kaplinsky & Morris, 2001; Hernández & Pedersen, 2017; Velázquez Ríos et al., 2024). Além disso, políticas públicas de apoio, como acesso ao crédito, estímulo à inovação e participação em feiras internacionais, desempenham um papel complementar na redução das assimetrias competitivas (Klarin et al., 2024; UNCTAD, 2020).

Contudo, os riscos associados à dependência de compradores globais e à vulnerabilidade a choques externos, como pandemias ou tensões geopolíticas, exigem que as PMEs adotem estratégias de diversificação de mercados de destino e fornecedores (Baldwin & Freeman, 2021). A integração em redes de cooperação regional pode funcionar também como etapa intermediária rumo à inserção global (Klarin et al., 2024).

Considerando o papel crucial que as PMEs desempenham na economia, a sua integração em CVG é essencial para o seu crescimento sustentável e competitivo. Ao participarem nestas cadeias, as empresas podem ganhar acesso a novos mercados, tecnologias e práticas inovadoras, fortalecendo a sua capacidade de inovação e resiliência (Dekel-Dachs et al., 2021; Elghany, 2025). Além disso, essa inserção promove a internacionalização, a criação de emprego

qualificado e o aumento da produtividade (Dimitropoulos et al., 2023; Pushp & Ahmed, 2024).

2.4. Conceito de transformação digital

A transformação digital é um conceito holístico que requer uma mudança em toda a organização, sabendo quais as tecnologias digitais relevantes e como as mesmas podem melhorar o negócio e o valor criado para a organização e os trabalhadores da mesma (Gabryelczyk, 2020; Soto-Acosta, 2020). Na maioria dos casos, a transformação digital está associada a escolhas estratégicas, nomeadamente a necessidade de operar a uma escala global (Soto-Acosta, 2020; Verhoef et al., 2021).

Trata-se assim de um processo organizacional e estratégico que envolve a integração de tecnologias digitais em todas as áreas de uma empresa, promovendo mudanças profundas na forma como esta opera, cria valor e se relaciona com os *stakeholders*. A transformação digital vai além de uma simples adoção de novas tecnologias digitais, implicando uma reestruturação dos modelos de negócio, dos processos internos e da cultura organizacional. A inovação na adoção de novas tecnologias digitais tem como objetivo aumentar a eficiência e a capacidade de adaptação num ambiente empresarial em constante evolução (Pfister & Lehmann, 2021; Taherizadeh & Beaudry, 2023).

A transformação digital tem sido impulsionada pelo rápido avanço das tecnologias digitais como a inteligência artificial, o big data, a internet das coisas, o cloud computing e a automação dos dias de hoje, que permitem às empresas recolher, analisar e utilizar dados em tempo real para melhorar a tomada de decisões e a experiência do cliente (Oduro et al., 2023; Pedota, 2023).

A transformação digital é particularmente relevante no contexto da internacionalização e da crescente competição entre empresas, sendo um fator crítico para a sobrevivência e o crescimento sustentável, especialmente no caso das PME's (Hassan et al., 2023; Mahdiraji et al., 2023). No entanto, as PME's lidam frequentemente com desafios na adoção das referidas tecnologias digitais devido às suas restrições de recursos. Todavia, embora enfrentem desafios específicos como o da escassez de recursos financeiros e humanos, estas empresas também podem beneficiar significativamente da digitalização. Ao implementarem novas tecnologias digitais, as PME's podem melhorar a sua eficácia operacional,

expandir a sua presença internacional e desenvolver novos canais de distribuição e comunicação (Clemente-Almendros et al., 2024).

A transformação digital constitui um elemento central para a modernização das organizações, sendo um motor essencial de inovação, competitividade e criação de valor na economia digital. Assim, esta transformação, não é apenas um facilitador, mas um requisito essencial para que as PMEs se internacionalizem com sucesso (Gong et al., 2024). A integração de tecnologias digitais nos modelos de negócio proporciona escalabilidade, visibilidade global e maior competitividade, posicionando estas empresas de forma a aproveitarem oportunidades além-fronteiras e sustentar o seu crescimento no longo prazo (Mahdiraji et al., 2023; Marino-Romero et al., 2023; Broccardo et al., 2024). A digitalização pode, assim, trazer diversos benefícios às PMEs, como maior eficiência, redução de custos, maior satisfação do cliente e maior vantagem competitiva ((Pfister & Lehmann, 2021; Lamine et al., 2023).

2.5. Motivos para a adoção de novas tecnologias digitais

A adoção de novas tecnologias digitais pelas PMEs representa um fator estratégico para a sua competitividade e sustentabilidade, sobretudo no contexto da internacionalização. Esta adoção permite às PMEs ultrapassar limitações típicas da sua dimensão, como recursos financeiros e humanos, facilitando o acesso a mercados externos, a comunicação com clientes internacionais e a gestão eficiente das operações (Broccardo et al., 2024).

Entre os principais motivos para a referida adoção destaca-se a melhoria da eficiência operacional, através da automatização de processos, redução de custos e aumento da produtividade (Marino-Romero et al., 2023). Tecnologias como o e-commerce, o marketing digital, os sistemas de gestão integrados (ERP), a análise de dados e as plataformas de colaboração online oferecem às PMEs ferramentas eficazes para competirem globalmente e responder de forma ágil às exigências dos mercados internacionais (Pedota, 2023; Soluk et al., 2023)

Além disso, as tecnologias digitais permitem uma maior proximidade com os clientes, através da personalização da oferta e da comunicação em tempo real, aspetos fundamentais para o sucesso em ambientes multiculturais e altamente dinâmicos. A presença digital global, através de websites, redes sociais e marketplaces, facilita a visibilidade da marca e a entrada em novos mercados com investimentos reduzidos. As tecnologias digitais têm um impacto positivo

no desempenho das empresas. No entanto, fatores contextuais como o tamanho da empresa e tipo de indústria moderam essa relação, indicando que a eficácia dos investimentos em tecnologias digitais depende de condições específicas das empresas (Oduro et al., 2023).

Alguns estudos sugerem que a digitalização oferece benefícios significativos em termos de melhoria de desempenho e comunicação interna e/ou externa para as PMEs. A literatura revela que a gestão de topo, os recursos humanos e os recursos financeiros são os principais impulsionadores da digitalização das PMEs, sendo estas as empresas que mais ativamente adotam as novas tecnologias digitais. Contudo, a formação é crucial para alavancar capacidades digitais de forma eficaz (Broccardo et al., 2024).

Deste modo, a adoção das novas tecnologias digitais torna-se não apenas uma oportunidade, mas uma necessidade estratégica para PMEs que pretendam expandir-se internacionalmente. Esta transformação digital permite-lhes ganhar escala, inovar, adaptarem-se rapidamente às mudanças e serem mais competitivas.

2.6. Barreiras à implementação das novas tecnologias digitais

Apesar dos inúmeros benefícios anteriormente mencionados associados à adoção das novas tecnologias digitais, as PMEs enfrentam diversas barreiras que dificultam a sua transformação digital, especialmente quando inserida numa estratégia de internacionalização (Rahman et al., 2017).

A escassez de recursos financeiros é uma das principais limitações a impedir o investimento necessário em infraestruturas tecnológicas, softwares especializados ou contratação de profissionais especializados. A falta de competências digitais e conhecimento técnico dentro da organização é outro obstáculo à implementação das novas tecnologias digitais. A maioria das PMEs não dispõe de equipas com formação adequada para implementar e gerir as novas soluções tecnológicas digitais, o que aumenta a dependência de consultores externos e o risco de insucesso na transformação. Existe também uma frequente resistência à mudança por parte de gestores e trabalhadores, motivado pelo receio do desconhecido ou pela dificuldade em alterar processos enraizados (Justy et al., 2023; Mahdiraji et al., 2023).

No contexto da internacionalização, estas barreiras tornam-se ainda mais complexas. As PMEs enfrentam desafios adicionais como a adaptação

tecnológica digital a diferentes mercados, a gestão de dados em conformidade com a legislação de outros países e a integração de sistemas que suportem operações em múltiplos países (Mahdiraji et al., 2023; Lamine et al., 2023).

A ausência de uma estratégia digital clara e de uma visão internacional pode comprometer a eficácia da transformação digital das PMEs e limitar o seu sucesso na expansão além-fronteiras. Assim, as barreiras de acesso legais, técnicas e tecnológicas dificultam significativamente a adoção de novas tecnologias digitais por estas empresas. Embora as novas tecnologias digitais lhes ofereçam oportunidades significativas, as PMEs precisam de superar desafios estruturais, culturais e técnicos para poderem beneficiar plenamente da sua transformação digital nos seus processos de internacionalização (Mahdiraji et al., 2023; Lamine et al., 2023)

2.7. Impacto da transformação digital na internacionalização das PMEs

A transformação digital tem vindo a desempenhar um papel fundamental no processo de internacionalização das PMEs, proporcionando novas oportunidades para aceder a mercados globais, melhorar a eficiência operacional e aumentar a competitividade (Si et al., 2022). Num contexto ainda marcado pela globalização e pela aceleração tecnológica, a digitalização tornou-se um fator estratégico essencial para as empresas que pretendem expandir as suas atividades além-fronteiras. A transformação digital em PMEs é muito orientada para modificar processos organizacionais, de forma a tornar as empresas mais ágeis e responsivas a mudanças nos mercados (Marino-Romero et al., 2023).

A eliminação de barreiras geográficas é um dos principais impactos da transformação digital nas PMEs (Lamine et al., 2023). Ferramentas digitais como plataformas de e-commerce, redes sociais e marketplaces internacionais permitem às empresas alcançar vários clientes em diferentes partes do mundo, com investimentos reduzidos e sem necessidade imediata de presença física nos mercados alvo. Esta acessibilidade facilita uma entrada mais flexível e rápida em novos mercados, sobretudo para empresas com recursos limitados como as PMEs (Pedota, 2023). Além disso, a digitalização melhora substancialmente a capacidade de comunicação e relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros internacionais (Zhang & Cheng, 2023). Através de sistemas de gestão integrados, plataformas de gestão de clientes e ferramentas de comunicação digital, as PMEs podem gerir as suas operações de forma mais eficiente,

adaptando-se com maior agilidade às exigências dos diferentes mercados. O uso de tecnologias digitais como o big data e a inteligência artificial permite ainda uma análise mais precisa das tendências de mercado e do comportamento dos consumidores, contribuindo para decisões mais informadas e estratégicas (Pfister & Lehmann, 2021; Marino-Romero et al., 2023).

A transformação digital também tem impacto na inovação dos modelos de negócio, permitindo o desenvolvimento de produtos e serviços adaptados às realidades dos mercados internacionais. Por outro lado, o acesso a tecnologias baseadas na *cloud* facilita a escalabilidade dos negócios, enquanto reduz custos com infraestruturas físicas e permite uma gestão mais flexível dos recursos (Añón Higón & Bonvin, 2023; Hassan et al., 2023). Para muitas PMEs, especialmente as que operam em setores mais tradicionais, esta transição pode ser complexa, apresentando desafios como a deslocação de empregos, riscos de segurança e preocupações éticas. Desta forma, torna-se necessário investigar mais nesta área, de modo a considerar os impactos económicos e sociais da referida transformação digital (Si et al., 2022).

Ainda assim, as PMEs que conseguem integrar eficazmente a transformação digital na sua estratégia de internacionalização tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, inovação e crescimento sustentável, no cenário global. Contudo, existem ainda lacunas significativas na literatura da transformação digital das PMEs, especialmente no que refere a aplicações práticas para estas empresas, e a mesma sugere que investigações futuras devem concentrar-se em abordar as referidas lacunas, de forma a ajudar a aprimorar a agilidade e as capacidades digitais de gestão das PMEs (Marino-Romero et al., 2023; Escoz Barragan & Becker, 2024).

Capítulo 3: Estudo de Caso

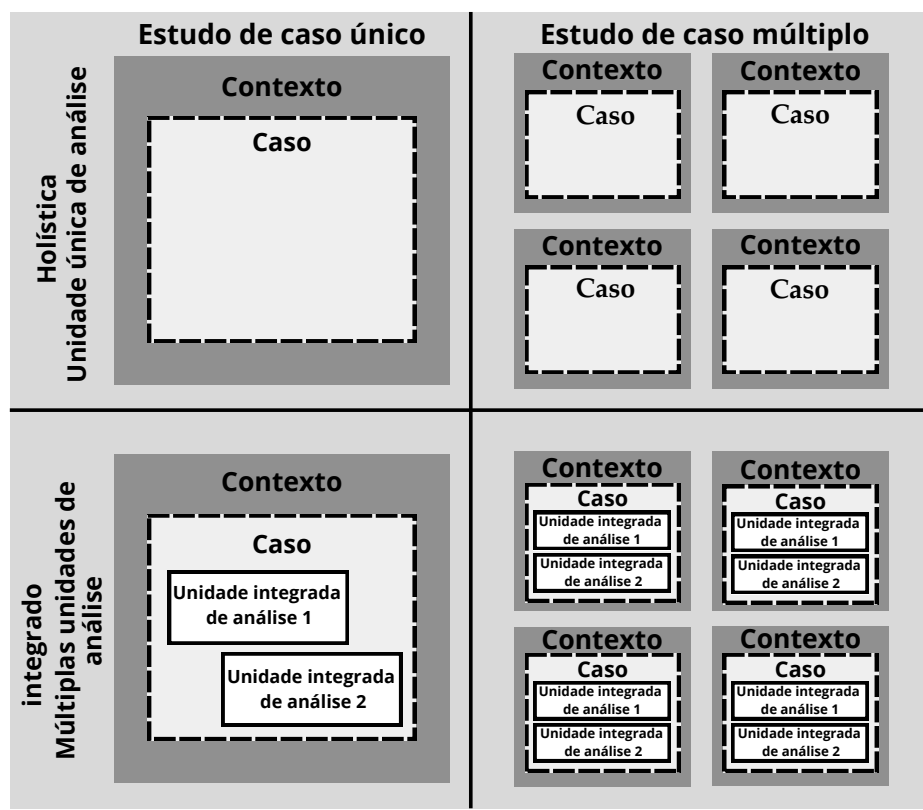
3.1. Desenho

O método utilizado nesta dissertação para responder às perguntas de investigação é o Estudo de Caso com cariz exploratório. O Estudo de Caso é um método de investigação qualitativo utilizado para investigar fenómenos contemporâneos dentro do contexto de vida real em que se inserem (Yin, 2009). O método permite obter informações detalhadas dos participantes e alcançar uma compreensão mais aprofundada do contexto.

Os estudos de caso podem ser utilizados com fins exploratórios, como é o caso desta dissertação. Os casos incluídos são de empresas industriais exportadoras, empresas cujo contacto foi facilitado pelo Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica (CATIM). O estudo de caso permitiu investigar, de forma exploratória, o impacto da transformação digital na internacionalização das referidas empresas e uma compreensão relativamente aprofundada do contexto em que as mesmas se inserem.

Yin (2014) define a seguinte tipologia para os estudos de casos, ilustrada da Figura 1:

Figura 1: Tipologia dos Estudos de Caso



Fonte: Adaptado de Yin (2014, p. 50)

A tipologia de Yin (2014) dos estudos de caso classifica-os de acordo com número de unidades analisadas e o contexto em que as mesmas se inserem. Nesta dissertação, são incluídas múltiplas unidades de análise, quatro empresas, num único contexto, dado pela dimensão, internacionalização e transformação digital das mesmas. Por isso, segundo a tipologia de Yin (2014), o estudo de caso desta dissertação é singular e incorpora múltiplas unidades de análise, isto é, situa-se no 3º quadrante da Figura 1.

Em concreto, o estudo de caso desta dissertação contemplou, tal como anteriormente mencionado, quatro empresas portuguesas, 3 Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e 1 que já se pode considerar grande empresa (GE), está no limiar, uma vez que tem 265 funcionários, isto é, mais do que os 250 funcionários estabelecidos pela União Europeia como número separador (União Europeia, 2025).

As empresas participantes neste tudo são todas elas exportadoras e foram indicadas pelo CATIM como empresas que valia a pena analisar com o propósito pretendido. O CATIM, na pessoa do Dr. Nuno Araújo, facilitou o contacto com as mesmas.

3.2. Dados recolhidos e condução das entrevistas

Os dados primários foram recolhidos por meio de entrevistas semiestruturadas e recorrendo a informação documental sobre as empresas disponível na base de dados SABI.

Três das entrevistas foram realizadas aos CEOs das empresas. Numa das empresas, as respostas às perguntas foram dadas por pessoas de diferentes departamentos dentro da empresa. Duas das entrevistas foram realizadas presencialmente e outras duas online.

As entrevistas decorreram entre Novembro e Dezembro de 2024. O objetivo principal das entrevistas foi o de entender o papel da transformação digital na internacionalização das empresas analisadas e vice-versa.

O guião das perguntas de suporte às entrevistas semiestruturadas conduzidas é apresentado nos Apêndices. O mesmo está estruturado em quatro grandes secções, a saber: i) Informações sobre o entrevistado; ii) Caracterização da empresa; iii) Internacionalização; iv) Transformação digital e Internacionalização e v) Para terminar.

A secção de informações sobre o entrevistado teve como objetivo saber o nome do entrevistado e a função ocupada na empresa. A secção de caracterização da empresa pretendia obter dados sobre a data de fundação da empresa, os produtos e/ou serviços produzidos, a dimensão da empresa e a importância das exportações no volume de negócios. A secção da Internacionalização continha perguntas que permitiam caracterizar o processo de internacionalização da empresa, as barreiras encontradas e os benefícios. A última secção, sobre a transformação digital e a internacionalização da empresa, continha perguntas que permitiam caracterizar a referida transformação digital, as barreiras encontradas e os benefícios, e relacionar a mesma como o processo de internacionalização.

O consentimento para a realização das entrevistas e o devido uso da informação recolhida foi dado pelos participantes do estudo. As entrevistas foram, sempre que possível, gravadas e posteriormente transcritas de modo a proceder à análise dos resultados das mesmas e à triangulação dos mesmos entre si, com a informação documental recolhida e com os resultados da literatura descritos no capítulo 2 desta dissertação.

3.4. Resultados e discussão

Nesta secção procedemos à descrição, triangulação e análise dos resultados das entrevistas, da informação documental recolhida e da literatura. Os resultados e a discussão apresentada estruturam-se do seguinte modo: i) As características das empresas entrevistadas; ii) Os processos de internacionalização seguidos pelas empresas entrevistadas e as barreiras encontradas; iii) A transformação digital das referidas empresas e as barreiras encontradas; e iv) A forma como as tecnologias digitais adotadas influenciaram os respetivos processos de internacionalização e vice-versa?

3.4.1. Características gerais das empresas entrevistadas

De acordo com as diretrizes da União Europeia e o Diário da República, uma empresa é considerada uma PME se empregar menos de 250 pessoas e tiver um volume de negócios anual que não excede os 50 milhões de euros ou um balanço total anual inferior a 43 milhões de euros (Diário da República, 2025).

A Tabela 1 sumariza as características das empresas entrevistadas neste estudo de caso. A Tabela 1 foi construída com as respostas obtidas nas entrevistas e com recurso à base de dados SABI. Os dados obtidos são relativos ao ano de 2023.

Tabela 1: Características das empresas entrevistadas (2023)

	Localização	Setor	CAE	Produtos	Nº empregados	Volume de negócio (milhões)	Valor das exportações %
Empresa 1	Porto	Papelaria	17230	Cadernos, Catálogos	130	14	50%
Empresa 2	Oliveira de Azeméis	Metalomecânica	25991	Panelas, Tachos	177	15	53%
Empresa 3	Porto	Automóvel	25992	Componentes metálicos	265	24,6	82%
Empresa 4	Porto	Eletrrodomésticos	27520	Fogões, Fornos	123	15	27%

Segundo os critérios da União Europeia acima mencionados, as Empresas 1, 2 e 4 são médias empresas. A Empresa 3 já é considerada uma grande empresa.

3.4.2. O processo de internacionalização e as barreiras identificadas

A Empresa 1 teve as suas primeiras vendas internacionais no ano 2000, com entrada direta no mercado espanhol. Evoluiu depois para ter um agente representante local e, posteriormente, para uma ação mais direta com o estabelecimento de escritórios próprios em Espanha e noutros países. A motivação para a internacionalização foi fazer crescer a empresa e aumentar a sua competitividade, com as economias de escala e a melhoria do desempenho económico. Contudo, as principais barreiras reconhecidas foram a falta de credibilidade inicial no mercado de destino e falta de confiança dos clientes externos e a adaptação cultural. Tal como mencionado pelo representante da Empresa 1: *“A primeira grande dificuldade que tivemos foi conseguir mostrar, a alguns clientes nos mercados [externos], que éramos capazes.”*

A Empresa 2 teve as suas primeiras exportações nos anos 70/80, com contratos significativos na América do Norte e Reino Unido, tendo a internacionalização sido um processo gradual, tal como mencionado na entrevista: *“O processo foi gradual, mas não linear, com oportunidades, constrangimentos e intensidade variável, em função do momento e contexto geográfico, económico e político.”* Uma etapa fundamental na internacionalização na Europa para esta empresa foi a criação de uma filial no Reino Unido em 2000. A motivação para a internacionalização decorreu do facto de a empresa até iniciar o processo, operar num mercado doméstico pequeno, sentindo a necessidade de diversificar riscos, aceder a mercados externos mais desenvolvidos e aumentar a sua competitividade. À semelhança da Empresa 1, esta empresa também menciona as barreiras de adaptação cultural que enfrentou.

A Empresa 3, que já não é uma PME, deu início às suas vendas internacionais em 1995, assumindo desde logo uma orientação internacional. A motivação para esta orientação vem da necessidade de expansão de mercado e valorização por *“valor acrescentado”* em segmentos de alta complexidade, tal como mencionado pelo representante: *“O nosso posicionamento nunca foi, e espero que não seja preço, mas sim valor acrescentado, margem e complexidade.”* Contudo, os requisitos normativos e culturais dos mercados automóvel suíço e alemão foram uma enorme barreira inicial bem como a necessidade de uma presença frequente nos referidos mercados.

Por último, a Empresa 4 teve um reforço da sua internacionalização após ter atingido a maturidade no mercado doméstico, com apoio de programas como o Portugal 2020 e o Portugal 2030. A Empresa 4 foi motivada para este reforço pela necessidade de crescimento e valorização do produto face à concorrência turca e italiana. Tal é mencionado pelo representante da empresa: *“E sentimos que para crescer precisamos de internacionalizar, porque nós no mercado nacional já chegamos a uma fase de maturidade (...) obriga-nos a ser mais competitivos, valorizar o nosso produto também, sentimos que temos, nós temos de produzir produto com muita qualidade. Com mais qualidade que a nossa concorrência.”* Contudo, também as barreiras linguísticas e culturais foram sentidas.

Verifica-se assim que, no caso das empresas incluídas neste estudo de caso, a maioria dos processos de internacionalização foi gradual, mas não linear, com adaptação de marca e canais, privilegiando mercados europeus e diferenciados. Em específico, as Empresas 1 e 2 seguiram um padrão incremental

próximo do preconizado pelo Modelo de Uppsala original, evoluindo gradualmente em função de experiência e conhecimento de mercado (Johanson & Vahlne, 1997).

A Empresa 3, que no entretanto se tornou uma grande empresa, apresenta um processo de internacionalização próximo do preconizado pelo modelo Born Global, dado que começou a exportar desde a sua fundação em 1995 e conseguiu entrar de uma forma rápida em mercados complexos. Já a Empresa 4 revela um processo híbrido, com um início tardio da internacionalização (fase de maturidade da empresa no mercado doméstico), aproximando-se do modelo Uppsala.

Ainda no que refere às barreiras, em Portugal o processo de internacionalização das empresas, em particular das PME's, tem como grande barreira a falta de apoios financeiros, que vai sendo colmatada com a ajuda de organizações como a AICEP e os fundos europeus do Portugal 2020 e 2030, mas é preciso fazer mais. As empresas devem procurar começar a afetar mais fundos próprios ao investimento na internacionalização e estabelecer planos para a mesma, de modo a serem mais flexíveis, tal como mencionado pelo representante da Empresa 4: *“E nós, por exemplo, sentimos que em termos internacionais, nós precisamos muito de ser flexíveis (...) para conseguirmos atingir os mercados e ganhar novos mercados.”*

Adicionalmente, as barreiras linguísticas e culturais de adaptação a novos mercados também se fazem sentir, mas começam a diminuir com a contratação de mão-de-obra qualificada e orientada para o mercado global, tal como mencionado pelo representante da Empresa 3: *“Saber o que eles [mercados externos] apreciam, a rapidez na resposta, a qualidade do produto, o cumprir das normas, as certificações que temos de ter, tudo isso, o estar presente. Nós temos gente [na empresa] que está na Alemanha e na Suíça, praticamente, uma vez por mês.”*

Os benefícios decorrentes da internacionalização devem ser considerados, visto que, apesar do risco associado à mesma, o crescimento das empresas associado à sua presença em mercados externos é fundamental para as mesmas se manterem competitivas. Tal como mencionado na literatura, a internacionalização é um passo estratégico fundamental. A expansão para mercados externos, permite às empresas, nomeadamente às PME's, diversificar as suas fontes de receita, reduzir a dependência do mercado interno e aumentar

a sua resiliência a crises económicas locais (Jalali, 2025; Thelisson & Jacquemot, 2025).

3.4.3. A transformação digital e as barreiras identificadas

Apesar da implementação de novas tecnologias digitais nas empresas ser um processo difícil e com elevadas barreiras, em particular nas PMEs, verifica-se que a transformação digital das empresas incluídas neste estudo foi algo de necessário num mercado que é cada vez mais digital.

Neste contexto global em que as empresas que se internacionalizam operam, cresce a necessidade de digitalizar processos, de modo a agilizar a gestão da internacionalização, desde a demonstração do produto, até à angariação e gestão de relacionamento com clientes e venda. Tal como mencionado pelo representante da Empresa 3, adotar as novas tecnologias digitais permite uma maior eficiência: “As razões para a adoção? Eficiência. Isto alavancou a nossa capacidade de resposta e alterou o nosso modelo de negócio nesse sentido, não é? Eficiência dos processos.”

Desta forma, apesar das barreiras, como a da mentalidade cultural das pessoas na adoção de novos processos, tal como mencionado pelo representante da Empresa 1, observa-se que as empresas incluídas neste estudo procuraram melhorar a eficiência dos seus processos internos através da digitalização dos mesmos. *“E mais que isso, [as pessoas] têm muita dificuldade em ver os benefícios da nova maneira. E isso gera, sempre inevitavelmente resistências a essas mudanças. E essas resistências só se mudam de uma maneira, é demonstrando às pessoas que o método novo dá melhores resultados”.*

A transformação digital é assim analisada pelas empresas nas perspetivas interna e externa, considerando as barreiras e os benefícios da mesma. Em termos internos, a Empresa 1: i) adotou o Enterprise Resource Planning (ERP) Microsoft Navision em 2006, para otimizar processos; ii) o Warehouse Management System (WMS) em 2010, para gerir o armazém; e iii) realizou uma integração total do ERP com o WMS e digitalizou subprocessos de produção e compras.

Em termos externos, desde 2020 que a Empresa 1 tem salas de reunião online, apresentações interativas de coleção, catálogos em PDF e realidade aumentada. No presente, tem em curso um projeto de Inteligência Artificial (IA) para leitura automática de documentos. Desta forma, a Empresa 1 tem o seu

processo totalmente digitalizado, tal como mencionado na entrevista: *“Há uma integração total entre o ERP e as máquinas que trabalham fisicamente no armazém (...), do processo desde a introdução da encomenda até à expedição está completamente desmaterializado.”*

As principais barreiras sentidas na adoção das novas tecnologias digitais prendem-se com a resistência cultural e os elevados custos de implementação e de manutenção. Contudo, tal como mencionado na literatura, os benefícios de eficiência na comunicação com mercados estrangeiros e a facilidade em demonstrar produtos, leva a que os benefícios sejam superiores aos custos e riscos associados, considerando a literatura que implementação de novas tecnologias digitais melhora a eficiência operacional das empresas (Pedota, 2023; Soluk et al., 2023). Nota-se ainda uma forte aposta no uso de Inteligência Artificial (IA), como aposta para o futuro: *“Agora vamos digitalizar mais uma série de coisas (...) Com a digitalização do documento e com a inteligência artificial, o documento ser lido, mas isso ainda não está em funcionamento isso é um projeto que está agora, estamos a tentar implementá-lo, mas ainda não está em funcionamento. Tentarmos aqui a começar a usar de uma forma mais efetiva a inteligência artificial.”*

Em termos internos, a Empresa 2: i) teve o seu primeiro computador de tarja magnética nos anos 80; ii) instalou o ERP Comet Top e BAAN no início de 2000; iii) fez um upgrade para o ERP LN em 2018-2020; e iv) implementou plataformas de Balanced Scorecard e RFID na década de 2010. Em termos externos, tem uma presença institucional online desde o virar do século, sendo que a loja online e a adoção de ferramentas de marketing digital foram impulsionadas pela pandemia COVID-19.

No que refere às barreiras à digitalização, a Empresa 2 relata os custos elevados, a necessidade de formação e a dependência de mão-de-obra especializada. Contudo, enumera vários benefícios associados à digitalização, tal como a maior personalização que é possível com o uso do comércio digital e do marketing digital, que permitem uma maior visibilidade e uma customização mais eficaz. Desta forma, existe uma maior eficiência operacional, tal como mencionado na literatura (Pedota, 2023; Soluk et al., 2023) e comprovado na entrevista: *“Otimização dos custos operacionais e incremento de receitas [no caso das vendas online, com uma melhor margem que as vendas tradicionais].”*

Em termos internos, a Empresa 3 tem: i) o ERP instalado desde 2000; ii) um sistema de gestão da produção digital desde 2012; e iii) um sistema digital de

monitorização das máquinas desde 2022. Neste momento, a produção é totalmente sem papel, com planeamento e monitorização em tempo real, tal como mencionado pelo representante da empresa: *“Sempre tudo eletrónico, tudo sem papel (...) Até chegar ao fim tudo digitalizado (...) através do sistema que temos, que também comunica com o ERP, podemos verificar se a máquina está a trabalhar, se a máquina está parada, qual ordem de fabrico que está a fabricar, quem é o operador, quantas peças já fez, tudo em tempo real.”*

Em termos externos, devido ao setor em que atua, esta empresa tem parcerias tecnológicas pontuais. As principais barreiras para a adoção de novas tecnologias são também os elevados custos de aquisição e de implementação e a resistência cultural ao digital, tal como mencionado pela empresa: *“São sistemas no geral caros, caros no custo de aquisição e caros no custo de implementação (...) agora já nem tanto, mas para trás nós tivemos barreiras, as pessoas ainda se agarram ao papel, não sabem trabalhar sem papel, questões mais culturais, comportamentais, também são questões não menos importantes.”*

Em termos internos, a Empresa 4 tem: i) o ERP implementado desde 2002 e substituído em 2017; e ii) processos de produção digitalizados. A certificação de qualidade é assim facilitada por sistemas informáticos.

Em termos externos, a empresa tem website e redes sociais desde 2005, com uma forte evolução digital desde a pandemia. Tem vindo também a explorar a IA em publicidade Meta no Facebook, desde 2023. No futuro pretende ainda desenvolver um sistema de *“peaking”* para chão de fábrica, desenvolvimento de uma marca internacional e venda online direta em vários mercados europeus. As barreiras sentidas são, à semelhança das anteriores, a resistência inicial, a existência de falta de competências digitais e os custos de automação: *“Aqui há um ponto também interessante, que bate um bocadinho no que se fala hoje em dia de inteligência artificial, na indústria 4.0 e que falamos há pouco da produção, que é isto, é um investimento tão forte para ter uma automação da produção, que acaba por ser um bocadinho assustador. Também tem a ver com a cultura da empresa e com as pessoas (...) E a mentalidade acho que sim. Por exemplo, há um dado que é que a idade média das pessoas que trabalham aqui é de 28 anos, e não temos tantas pessoas com formação superior também. E então, acho que a mentalidade também tem um impacto grande.”*

Considerando assim tudo o que foi mencionado anteriormente, verifica-se que o ritmo de digitalização entre as empresas analisadas é variável. As Empresas 1 e 3 evidenciam integração profunda de sistemas (ERP, WMS,

monitorização), enquanto a Empresa 4 admitiu um foco mais reativo, impulsionado por clientes externos. Todas as empresas referem elevados benefícios em eficiência operacional e acesso a mercados, como referido na literatura (Lamine et al., 2023; Pfister & Lehmann, 2021), mas são também unânimes na existência de barreiras financeiras e culturais, como também é referido na literatura (Tahezizadeh & Beaudry, 2023).

Confirma-se assim que a transformação digital tem como uma das suas principais barreiras a componente financeira, devido ao elevado custo de desenvolvimento, implementação e manutenção das tecnologias digitais. Contudo, os benefícios associados à melhoria da eficiência operacional e à facilidade de aceder a novos mercados de forma mais rápida e eficaz levam a que cada vez mais empresas, em particular as PME, vejam a transformação digital e a implementação de novas tecnologias como o futuro (Marino-Romero et al., 2023; Pfister & Lehmann, 2021)

De realçar que esta transformação digital foi acelerada pela pandemia do COVID-19 (Ngo et al., 2022; Ramadani et al., 2022), que levou a que as empresas se tivessem de readaptar, quer na forma como trabalham internamente, quer na forma como chegam aos seus clientes. Em termos de mudanças da força de trabalho, a maioria das empresas teve de se adaptar a um regime híbrido ou totalmente online, especialmente em funções de gestão e administração. Algumas mencionam que continuam a dar a facilidade de escolha aos seus colaboradores no método de trabalho a escolher, mas nota-se uma vontade de cada vez maior de voltar a ter trabalho mais presencial. Tal como mencionado pelo representante da Empresa 1, o teletrabalho depende do tipo de empresa: *“Tivemos alguma coisa de teletrabalho, muito pouco, em funções muito específicas, somos uma fábrica, ok? Houve algumas funções administrativas onde fizemos e continuamos a ter algumas áreas como a financeira que têm algumas pessoas que estão em trabalho híbrido.”*

Em termos de vendas e relacionamento com os clientes, apesar de ainda haver uma componente física muito elevada associada à demonstração do produto, cada vez mais se opta por soluções digitais, nomeadamente catálogos digitais. Além disso, as tecnologias digitais permitem estabelecer um contacto mais rápido aquando do esclarecimento de dúvidas ou resolução de problemas, comparativamente a uma deslocação presencial.

Adicionalmente, as tecnologias digitais permitem mudanças nos modelos de negócio, através da criação de plataformas de e-commerce que permitem às empresas tornarem-se mais ágeis e diversificar a sua oferta.

3.4.4. A relação entre transformação digital e a internacionalização

Considerando a relação entre transformação digital e internacionalização, a transformação digital é vista pelas empresas analisadas como facilitadora da internacionalização. O representante da Empresa 3 menciona: *“Eu acho que não é relação tão direta que causa efeito com a internacionalização é mais com a pergunta de cima que resulta na facilidade da internacionalização.”* O representante da Empresa 4 concorda e afirmou na entrevista: *“A transformação digital levou a facilitar o processo de internacionalização.”* O representante da Empresa 1 menciona uma outra perspectiva mais interativa: *“Aqui pergunta se foi a transformação digital que levou a empresa a internacionalizar-se ou se foi o contrário? Aqui eu diria que é uma pescadinha de rabo na boca. Isto aqui é interativo. Uma conduz à outra, ok? Do nosso lado, nós começámos, vamos dizer, a internacionalizar a venda, antes de fazermos a digitalização. Mas uma coisa, obrigou à outra.”* O representante da Empresa 2 confirma a necessidade das novas tecnologias digitais para internacionalizar: *“A transformação digital veio a tornar-se indispensável para alcançar mercados novos de forma eficiente e competitiva, promoção passiva e na busca ativa (maior acesso a dados).”*

A literatura reconhece a transformação digital como facilitadora da internacionalização, ao reduzir barreiras logísticas, culturais e operacionais, e ao permitir uma presença global através de plataformas online e de marketing digital (Mahdiraji et al., 2023; Marino-Romero et al., 2023). Por outro lado, a necessidade de operar em mercados externos estimula a digitalização de processos e a geração de conteúdos digitais mais sofisticados (Broccardo et al., 2024). O processo de internacionalização, tal como referido na literatura, leva a que haja a necessidade de uma empresa se adaptar a novos contextos de negócio e culturais (Si et al., 2022).

Adicionalmente, a distância física leva a que exista necessidade de criar soluções para a venda e estabelecimento de relação com clientes. Desta forma, as tecnologias digitais permitem às empresas, em particular às PME, criarem novas soluções online que permitem um contacto mais real, mesmo que distante, tal como mencionado pelo representante da Empresa 1: *“Nós misturamos, conteúdos*

digitais com conteúdos físicos. Este catálogo existe fisicamente, este que estamos a ver, existe fisicamente e em PDF como estamos a ver. Mas mesmo quando estou a ver o catálogo fisicamente há conteúdos de realidade, ou realidade aumentada ou de conteúdo adicional, que estão conectados a este catálogo físico ou no catálogo em PDF.” A transformação digital permite assim às empresas irem mais longe e estarem presentes com valor e qualidade em novos mercados, tal como mencionado na literatura (Añón Higón & Bonvin, 2023; Hassan et al., 2023) e pelo representante da Empresa 1: *“Portanto, aquilo que nós conseguimos fazer com as tecnologias, foi irmos mais longe em darmos mais valor aos produtos por eles estarem mais adaptados aos mercados.”*

A digitalização tem-se revelado facilitadora da internacionalização, ao permitir conteúdos online ricos (catalogação, RA), sistemas de gestão remota e canais de e-commerce (Broccardo et al., 2024; Mahdiraji et al., 2023). Reciprocamente, a pressão competitiva em mercados externos impulsiona investimentos em tecnologias digitais, criando um círculo virtuoso, como descrito pela Empresa 1. As empresas que adotam em simultâneo estratégias digitais e globais (ex., Empresa 3) tendem a mostrar uma maior agilidade e resiliência, corroborando estudos que apontam para a centralidade da digitalização na modernização e internacionalização das PME (Hassan et al., 2023; Marino-Romero et al., 2023).

Apesar de diferenças sectoriais, de dimensão e de maturidade, as quatro empresas portuguesas analisadas nesta dissertação partilham desafios e oportunidades semelhantes nos processos de internacionalização e de transformação digital. A análise comparativa confirma a relevância dos modelos Uppsala e Born Global, mas também a emergência de perfis híbridos. A transformação digital, embora sujeita a barreiras financeiras e culturais, revela-se um fator crítico para aceder e consolidar a presença em mercados externos, funcionando em muitos casos como motor de internacionalização. Acelerada pela pandemia de COVID-19, nota-se uma maior aposta na implementação das novas tecnologias digitais como forma de permanecer competitivo e alcançar novos mercados, tal como mencionado pelo representante da Empresa 4: *“Desde 2022, no pós-Covid, acho que demos um salto, com o e-commerce, com o sistema de gestão de fábrica, e possivelmente com a venda da marca nova, que já é um passo grande estar a vender online um produto final para os mercados europeus. Já são saltos grandes, mas de facto, acho que em termos produtivos, podiam-se dar saltos maiores.”*

Para as empresas que aspiram crescer internacionalmente, recomenda-se assim uma abordagem integrada, alinhando planos de investimento em tecnologias digitais com estratégias de internacionalização. Adicionalmente, as empresas, em particular as PMEs, devem começar a considerar o peso da IA para o seu futuro e como podem integrar a mesma na gestão de processos, tal como mencionado pelo representante da Empresa 3: *“Acho que devia incluir aqui o tema da inteligência artificial, era muito importante, porque nós aqui neste tema estamos um pouco atrasados e poderíamos estar muito mais à frente. Era interessante estudar isto.”*

O desenvolvimento e implementação das novas soluções tecnológicas digitais, quer de demonstração de produto, quer da forma como mantêm a relação com clientes e venda, deve ser encarado pelas empresas portuguesas, em particular as PMEs, como algo normal e que deve estar incluído nos planos de internacionalização. Esta dissertação ilustra a importância da transformação digital como facilitador da internacionalização. Deve assim olhar-se tanto para a transformação digital como para a internacionalização numa perspetiva estratégica e alinhada. Tal como mencionado na literatura, as PMEs que conseguem integrar eficazmente a transformação digital na sua estratégia de internacionalização tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, inovação e crescimento sustentável no cenário global (Escoz Barragan & Becker, 2024; Marino-Romero et al., 2023)

Capítulo 4: Conclusão

Tal como mencionado na Introdução desta dissertação, a mesma teve como objetivo principal entender o papel da transformação digital na internacionalização de PME's portuguesas. De modo a obter resposta aos objetivos e questões de investigação formulados, foi usado como método de investigação o estudo de caso com cariz exploratório, tendo sido selecionadas e entrevistadas quatro empresas portuguesas.

“Que modelos de internacionalização seguiram as PME's estudadas?” podemos concluir que, de acordo com a maturidade da empresa, diferentes modelos de internacionalização foram usados. Na maioria das empresas incluídas neste estudo de caso, o processo de internacionalização foi gradual, mas não linear. Em específico, as Empresas 1 e 2 seguem um padrão incremental próximo do Modelo de Uppsala original, evoluindo gradualmente em função de experiência e conhecimento de mercado. A Empresa 3, que já é uma grande empresa, tem um perfil mais próximo do Born Global, dado que exporta desde a sua fundação e conseguiu entrar de forma rápida em mercados complexos. A Empresa 4 revela um processo híbrido: início tardio (fase de maturidade doméstica), mas com acelerações pontuais o que se pode considerar que se aproxima do modelo Uppsala.

“Que tecnologias digitais adotaram as referidas PME's?” Verifica-se que o ritmo de digitalização das empresas entrevistadas é variável. Contudo, a maioria das empresas evidenciam uma integração profunda de sistemas digitais como o ERP, o WMS e Microsoft Navision de forma a automatizarem os processos, o Warehouse Management System (WMS) para gerir armazéns, e sistemas de monitorização. A Empresa 4 admitiu ter um foco mais reativo, impulsionado por clientes externos. Todas as empresas referem elevados benefícios em termos de eficiência operacional e acesso aos mercados com a transformação digital.

“Quais as principais barreiras que as ditas PME's enfrentaram na adoção das novas tecnologias digitais?”. As empresas entrevistadas são unânimes no que refere à existência de barreiras financeiras e culturais à transformação digital. Todavia, consideram que a principal barreira é a componente financeira, devido ao elevado custo de desenvolvimento, implementação e manutenção das tecnologias digitais. De realçar que esta transformação digital foi acelerada pela pandemia do COVID-19, que levou a que as empresas se tivessem de readaptar quer na forma como trabalham internamente, quer na forma como chegam aos

seus clientes. No que refere à força de trabalho, a maioria das empresas teve de adaptar um regime híbrido ou totalmente online, especialmente em funções de gestão e administração.

“De que forma as tecnologias digitais adotadas influenciaram os respetivos processos de internacionalização e/ou foram influenciadas pelos mesmos?” O estudo demonstra a importância da transformação digital como facilitador da internacionalização. Deve-se olhar para a transformação digital e para a internacionalização com uma perspetiva estratégica alinhada. Assim sendo, as PME's que conseguem integrar eficazmente a transformação digital na sua estratégia de internacionalização tendem a apresentar melhores resultados resultantes de uma maior capacidade de adaptação, inovação e crescimento sustentável no cenário global.

Para as PME's que pretendem permanecer competitivas, num mundo globalizado, é imprescindível internacionalizar de modo a alcançar, entre outros, economias de escala. Contudo, de modo a internacionalizar e manter uma gestão sustentável de todo o processo, é necessário ter as tecnologias digitais necessárias ao processo de internacionalização – desde a gestão interna, como por exemplo softwares de logística, até à gestão externa de clientes, como por exemplo ferramentas de e-commerce e plataformas de venda online. Gerir a transformação digital e a internacionalização é um processo gradual, não-linear, com a possibilidade de cometer erros. Apesar das dificuldades, a transformação digital e internacionalização das PME's é essencial como forma a alcançar maior credibilidade no setor onde operam e agilizar os processos de gestão, internos e externos.

Tendo em conta o acima, importa destacar que a transformação digital deve ser encarada não apenas como uma exigência tecnológica, mas como uma alavanca estratégica essencial para a competitividade e resiliência das PME's no cenário internacional. Num contexto global em constante mudança, marcado por avanços tecnológicos acelerados e mudanças no comportamento dos consumidores, as empresas que melhor se adaptam são aquelas que encaram a digitalização e internacionalização de forma interligada e como parte integrante da sua cultura. Assim, o investimento contínuo em capacidades digitais aliado a uma visão estratégica da internacionalização poderá fazer a diferença entre estagnar no mercado doméstico ou crescer de forma sustentada e global.

O estudo apresentado tem limitações que podem constituir caminhos para investigações futuras. Como principal limitação da dissertação, temos o número limitado de empresas entrevistadas. O método do estudo de caso é um método qualitativo que, no caso, foi utilizado com fins exploratórios. O número reduzido de empresas entrevistadas não permite fazer inferência dos resultados obtidos. Não é esse o intuito do método. Todavia, com mais estudos de caso e comparações com outros países da União Europeia e a literatura existente, seria possível elaborar e conduzir um questionário a uma amostra representativa de PMEs portuguesas que operam nos mercados externos, sobre o papel da digitalização na sua internacionalização e, a partir daí, conseguir fazer inferência para o universo das referidas empresas.

Uma outra sugestão de investigação futura, que emerge dos resultados desta dissertação como merecendo ser alvo de um estudo mais aprofundado, é o tema da Inteligência Artificial (IA) associado à transformação digital. Quais os benefícios e custos e/ou riscos associados que as PMEs enfrentam quando investem em soluções de IA no âmbito da sua transformação digital?

Bibliografía

- Almodóvar, P., & Rugman, A. M. (2015). Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international performance? *International Marketing Review*, 32(6), 686–712. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2014-0142>
- Anand, A., Singh, S. K., Selivanovskikh, L., & Ren, S. (2023). Exploring the born global firms from the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09913-5>
- Añón Higón, D., & Bonvin, D. (2023). Digitalization and trade participation of SMEs. *Small Business Economics*, 62(3), 857–877. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00799-7>
- Asgary, A., Ozdemir, A. I., & Özyürek, H. (2020). Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science*, 11(1), 59–73. <https://doi.org/10.1007/s13753-020-00247-0>
- Baldwin, R., & Freeman, R. (2021). Risks and Global Supply Chains: What We Know and What We Need to Know. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3936008>
- Balla, S. (2024). SUSTAINABILITY AS A MARKET NICHE FOR INTERNATIONALIZATION OF A BORN GLOBAL SME: THE CASE OF A CENTRAL EASTERN EUROPEAN FIRM STRATEGY. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(4), 31–42. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i4art3>
- Bandara, S. (2021). Impact of Global Value Chain on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: A Review of Literature. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3950597>
- Begum, S. (2021a). Review on Impact of Global Value Chain on the Performance of SMEs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3939831>
- Begum, S. (2021b). Review on Impact of Global Value Chain on the Performance of SMEs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3939831>
- Berisha, G., & Pula, J. S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17–28. <https://www.researchgate.net/publication/276294683>
- Bhatti, W. A., Vahlne, J. E., Glowik, M., & Larimo, J. A. (2022). The impact of industry 4.0 on the 2017 version of the Uppsala model. *International Business Review*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101996>

- Boonchoo, P. (2025). The impact of causation and effectuation decision-making logics on de-internationalization strategies of small- and medium-sized export firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00483-y>
- Broccardo, L., Tenucci, A., Agarwal, R., & Alshibani, S. M. (2024). Steering digitalization and management control maturity in small and medium enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 204. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123446>
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(99\)00030-x](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(99)00030-x)
- Clemente-Almendros, J. A., Nicoara-Popescu, D., & Pastor-Sanz, I. (2024). Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants and size heterogeneity. *Technology in Society*, 77, 102483. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102483>
- Dekel-Dachs, O., Najda-Janoszka, M., Stokes, P., Simba, A., & Tarba, S. (2021). Searching for a new perspective on institutional voids, networks and the internationalisation of SMEs in emerging economies: a systematic literature review. *International Marketing Review*, 38(5), 879–899. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2020-0303>
- Diário da República. (2025, April). *Pequena e média empresa (PME)*.
- Dimitropoulos, P., Koronios, K., & Sakka, G. (2023). International business sustainability and global value chains: Synthesis, framework and research agenda. *Journal of International Management*, 29(5), 101054. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101054>
- Direção Geral das Atividades Económicas. (2025, April). *Política Empresarial*.
- Elghany, M. M. A. (2025). Advanced Technologies and International Business: A Comprehensive Review of Digital Transformation in Global Operations. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 12, 231–262. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2025.0113>
- Escoz Barragan, K., & Becker, F. S. R. (2024). Keeping pace with the digital transformation — exploring the digital orientation of SMEs. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00947-7>
- União Europeia. (2025, April). *Pequenas e médias empresas*.

- Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303–309. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>
- Gereffi, G. (2018). *Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st century Capitalism*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108559423>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- Gleason, K. C., Madura, J., & Wiggenhorn, J. (2006). Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms. *International Journal of Managerial Finance*, 2(2), 96–120. <https://doi.org/10.1108/17439130610657331>
- Gong, C., He, X., & Lengler, J. (2024). Internationalisation through digital platforms: a systematic review and future research agenda. *International Marketing Review*, 41(5), 938–980. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2023-0213>
- Hassan, S. S., Meisner, K., Krause, K., Bzhalava, L., & Moog, P. (2023). Is digitalization a source of innovation? Exploring the role of digital diffusion in SME innovation performance. *Small Business Economics*, 62(4), 1469–1491. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00826-7>
- Hennart, J. F., Majocchi, A., & Hagen, B. (2021). What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model? *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1665–1694. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00427-0>
- Hernández, V., & Pedersen, T. (2017). Global value chain configuration: A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 137–150. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.001>
- Iaroslav, P., Khmarska, I., Tkachenko, T., Koptieva, H., & Komandrovskaya, V. (2021). The importance of small and medium enterprises in the economic development of eastern Europe. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 17, 898–910. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.84>
- Jalali, H. S. (2025). Reframing government support for SMEs' performance in international market: the critical role of institutional context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2024-0621>

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (n.d.). *THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM-A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS*. www.jstor.org
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1997). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 1(8), 23–32. www.jstor.org
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Justy, T., Pellegrin-Boucher, E., Lescop, D., Granata, J., & Gupta, S. (2023). On the edge of Big Data: Drivers and barriers to data analytics adoption in SMEs. *Technovation*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102850>
- Klarin, A., Ray, P. K., Ray, S., & Xiao, Q. (2024). Mapping global value chain, production network, and commodity chain literature using scientometrics: an integrative resilient value chains model based on a review of the literature. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(10), 2257–2274. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2023-0195>
- Krenn, M. L., Bortoluzzi, G., & Sternad, D. (2024). Business model innovation and the success of internationalization initiatives: the moderating effects of psychic distance and international experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(7), 1357–1377. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2023-0396>
- Lamine, W., Fayolle, A., Jack, S., & Audretsch, D. (2023). Impact of digital technologies on entrepreneurship: Taking stock and looking forward. In *Technovation* (Vol. 126). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102823>
- Lokuliyana, T. D. (2021). Impact of Global Value Chain on the Performance of SMEs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3938550>
- Madhok, A. (Foreword). (2018). In J.E. Navas López & L. Á. Guerras-Martín (Eds.), *Fundamentals of Strategic Management* (2nd ed., p.19).
- Mahdiraji, H. A., Yafthyan, F., Abbasi-Kamardi, A., Jafari-Sadeghi, V., Sahut, J. M., & Dana, L. P. (2023). A synthesis of boundary conditions with adopting digital platforms in SMEs: an intuitionistic multi-layer decision-making

- framework. *Journal of Technology Transfer*, 48(5), 1723–1751.
<https://doi.org/10.1007/s10961-023-10028-8>
- Marino-Romero, J. A., Palos-Sánchez, P. R., & Velicia-Martín, F. (2023). Evolution of digital transformation in SMEs management through a bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 199.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123014>
- Musso, F., Masili, G., & Travasi, A. (2022). The Influence of Digital Technologies on Born Global Business Models. *The 17th International Conference of the AGBRP*, 272–288. <https://www.researchgate.net/publication/366965391>
- Ngo, V. M., Pham, H. C., & Nguyen, H. H. (2022). Drivers of digital supply chain transformation in SMEs and large enterprises – a case of COVID-19 disruption risk. *International Journal of Emerging Markets*, 18(6), 1355–1377.
<https://doi.org/10.1108/IJOEM-10-2021-1561>
- Nirmala, A. R., Sukoco, B. M., Ekowati, D., Nadia, F. N. D., Marjan, Y., & Hasanah, U. (2024). Strategies to Overcome Challenges and Seize Opportunities for Born Global SMEs: A Systematic Literature Review. In *SAGE Open* (Vol. 14, Issue 4). SAGE Publications Inc.
<https://doi.org/10.1177/21582440241302869>
- Oduro, S., De Nisco, A., & Mainolfi, G. (2023). Do digital technologies pay off? A meta-analytic review of the digital technologies / firm performance nexus. In *Technovation* (Vol. 128). Elsevier Ltd.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102836>
- OECD. (2021). *SMEs in Global Value Chains*. OECD Publishing.
- Pedota, M. (2023). Big data and dynamic capabilities in the digital revolution: The hidden role of source variety. *Research Policy*, 52(7).
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104812>
- Petkovska, T. (2015). The role and importance of innovation in business of small and medium enterprises. *Economic Development*, 1–2, 55–74.
http://www.minpo.hr/UserDocsImages/Vodic_SME_definicija%20final_sudski_tumac.
- Pfister, P., & Lehmann, C. (2021). Returns on digitisation in SMEs—a systematic literature review. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 35(4), 574–598. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1980680>

- Pushp, P., & Ahmed, F. (2024). Toward a future discourse on global value chains. *Critical Perspectives on International Business*, 20(3), 378–407. <https://doi.org/10.1108/cpoib-08-2022-0086>
- Rahman, M., Uddin, M., & Lodorfos, G. (2017). Barriers to enter in foreign markets: evidence from SMEs in emerging market. *International Marketing Review*, 34(1), 68–86. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2014-0322>
- Ramadani, V., Istrefi-Jahja, A., Zeqiri, J., & Ribeiro-Soriano, D. (2022). COVID-19 and SMEs Digital Transformation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(8), 2864–2873. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3174628>
- Si, S., Hall, J., Suddaby, R., Ahlstrom, D., & Wei, J. (2022). Technology, entrepreneurship, innovation and social change in digital economics. In *Technovation* (Vol. 119). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102484>
- Soluk, J., Decker-Lange, C., & Hack, A. (2023). Small steps for the big hit: A dynamic capabilities perspective on business networks and non-disruptive digital technologies in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 191. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122490>
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Sufri Mohammad Hj Mak, N., Abubakar Abdullahi, Y., Masri Haji Bin, M., & Talib Ab Syazwan, M. (2023). Traditional versus born-global theories and the internationalisation of Halal food smes from an ssmc: Conceptual framework and new propositions. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*.
- Taherizadeh, A., & Beaudry, C. (2023). An emergent grounded theory of AI-driven digital transformation: Canadian SMEs' perspectives. *Industry and Innovation*, 30(9), 1244–1273. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2242285>
- Thelisson, A.-S., & Jacquemot, F. (2025). International expansion of French SMEs as a growth lever – insights from a case study. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0092>
- Troise, C., Santoro, G., Jones, P., & Bresciani, S. (2023). Small and medium enterprises and sustainable business models: Exploring enabling factors for

- adoption. *Journal of Management and Organization*.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2023.45>
- UNCTAD. (2020). *World Investment Report 2020*.
- Üner, M. M., Cigdemoglu, C., Wang, Y., Yalcin, A., & Cavusgil, S. T. (2022). A review of the evolving conceptualization of internationalization from a global value chain perspective. *Review of International Business and Strategy*, 33(4), 549–580. <https://doi.org/10.1108/RIBS-05-2022-0053>
- Velázquez Ríos, B., Contreras Montellano, Ó. F., & Olea Miranda, J. (2024). Navegando tormentas: resiliencia organizacional de pequeñas y medianas empresas intensivas en conocimiento. *Frontera Norte*, 36, 1–26. <https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2388>
- Verhoef, P. C., T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J. Qi Dong, N. Fabian, & M. Haenlein. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Welch, L.S., & Luostarinen, R.K. (1998). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55
- Weerasekera, S., Herath, S. M., & Wijewardena, C. (2025). Liability of outsidership in multinational enterprises: a review and research agenda. *Review of International Business and Strategy*, 35(1), 102–115. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2024-0093>
- Wu, C. H., Chou, C. W., Chien, C. F., & Lin, Y. S. (2024). Digital transformation in manufacturing industries: Effects of firm size, product innovation, and production type. *Technological Forecasting and Social Change*, 207. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123624>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zhang, Y., & Cheng, C. (2023). Performance relative to aspiration and SMEs' internationalization speed: the moderating effects of policy knowledge and institutional distance. *International Journal of Emerging Markets*, 20(4), 1641–1665. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2022-1090>

Apêndices

Apêndice I – Guião das entrevistas

Parte 1: Informações sobre o entrevistado

1.1 Nome

1.2 Função

Parte 2: Caracterização da empresa

2.1 Em que ano surgiu a empresa?

2.2 Que produtos produzem e para que mercados (nacional/externos)?

2.3 Produzem para outras empresas ou para consumidores finais (B2B/B2C)?

2.4 Qual foi o volume de negócios em 2023?

2.5 Qual foi o peso do valor das exportações no volume de negócios em 2023?

2.6 Qual foi o número de pessoas que a empresa empregou em 2023?

Parte 3: Internacionalização

3.1 Em que ano iniciou a empresa a sua internacionalização?

3.2 De que forma a empresa se internacionalizou?

3.3 O processo foi gradual?

3.4 Que barreiras a empresa enfrentou e que apoios teve?

3.5 A empresa integra cadeias de valor global? Se sim, que posição tem nessas cadeias?

3.6 Quais foram as principais razões que levaram a empresa a considerar a internacionalização?

Parte 4: Transformação digital e Internacionalização

4.1 Em que ano começou a empresa a sua transformação digital?

4.2 Quais as tecnologias digitais adotadas pela empresa desde então e em que anos?

4.3 Qual a razão para a adoção de cada uma das tecnologias referidas?

4.4 Que apoios (técnico e financeiro) a empresa teve na referida adoção?

4.5 A Covid-19 foi um impulsionador para adoção das tecnologias digitais? Se sim, porquê e como afetou a forma de trabalhar?

4.6 Que barreiras (internas e externas) a empresa enfrentou na adoção das referidas tecnologias digitais?

- 4.7 A empresa recorreu a serviços de consultoria para o efeito? Públicos ou privados?
- 4.8 Que consequências teve para a empresa a dita adoção, em termos de oportunidades de negócios, modelos de negócio, marketing, eficiência de processos, resultados operacionais, recrutamento e endividamento?
- 4.9 Na sua opinião, foi a transformação digital que levou a empresa a internacionalizar-se ou foi o processo de internacionalização que levou a empresa a adotar novas tecnologias digitais?
- 4.10 A adoção das tecnologias digitais facilitou o processo de internacionalização da empresa ou sucedeu o contrário?
- 4.11 A transformação digital ajudou à adaptabilidade da empresa aos requisitos culturais de outros mercados?
- 4.12 Considera que há limitações específicas relativamente à transformação digital neste setor?
- 4.13 De que maneira a transformação digital ajudou à integração da empresa em cadeias de valor globais (quando é o caso)

Parte 5: Para terminar

- 5.1 Gostaria de acrescentar alguma coisa mais ao que já foi dito?

Apêndice II – Transcrição das entrevistas

Empresa 1

Entrevistador: Olá... consegue ouvir-me? Olá bom dia, antes de mais agradecer a sua disponibilidade para a realização desta entrevista. Não sei se teve tempo para ler o guião que lhe enviei?

Entrevistado: Olá, bom dia, Cíntia. Consigo vê-la e ouvi-la. Sim vi, tenho aqui o word com as respostas às suas questões. Depois posso enviar-lhe por email no fim da reunião...

Entrevistador: Claro que sim, muito obrigada! Como tem as respostas consigo, não sei como prefere fazer. Faça-lhe as questão uma a uma ou...

Entrevistado: Como tenho aqui as respostas apontadas, não estão completas... eu posso ir falando á medida...

Entrevistador: É? Ok!

Entrevistado: É..

Entrevistador: Gostava apenas que se apresentasse dizendo o seu nome e qual o cargo que desempenha.

Entrevistado: Ora bem, o meu nome é (informação confidencial) e sou o CEO da PME 1. Começando aqui pela primeira parte. A empresa existe, vamos dizer, a atual designação social que é (informação confidencial), existe como uma consequência da fusão de duas empresas. É o resultado da fusão de duas empresas em nome individual que existiam anteriormente uma com o nome do meu pai outra no nome da minha mãe. Essas duas empresas, neste caso a empresa que foi criada pelo meu pai, foi criada em 1970, portanto, nós quando falamos da PME 1 enquanto marca, dizemos que a empresa foi criada em 1970 embora, no seu ponto de vista efetivo, a empresa atual foi só criada em 1979. Mas a história da empresa incorpora efetivamente uma história que vem desde 1970. Portanto, respondendo á pergunta que faz aqui, à primeira pergunta, a criação da empresa atual é efetivamente 1979 mas a origem é 1970 com a criação da empresa que foi feita pelo meu pai nessa altura. Ok? Pronto. Neste momento, esta empresa, como lhe dizia, continua a ser 100% familiar, portanto, os sócios são os meus pais, eu e o meu irmão.

Indo um bocadinho agora para a segunda pergunta, a PME 1 historicamente é uma empresa que vem do mundo da papelaria, vamos dizer, da indústria de fabricação de produtos de papelaria ou seja, produtos fundamentais (cadernos, pastas de arquivos, também temos alguma coisa de papel de embrulho) e portanto, é aquilo a que nos chamamos a nossa divisão de papelaria. Essa divisão é onde está o core business da empresa, isso pesa 90% do volume de negócios da atual PME 1. Mas nós temos o nosso Benjamim que é uma atividade que criámos mais ao menos em 2018/2019, que é uma atividade que se dedica, portanto, à fabricação de embalagens de luxo, embalagens para produtos de alto valor acrescentado, tipicamente a nossa indústria exportadora (vinhos, calçado, mas também alguma tecnologia) portanto, são embalagens de alto valor acrescentado que tipicamente vão em produtos de valor elevados de venda ao público. Portanto, estamos a falar de produtos que têm de suportar uma embalagem que têm um custo acima dos 4/5 euros, portanto, tem de ser um PDP de retalho que nunca está abaixo dos 60/70 euros. Estamos a trabalhar aqui gamas de produtos de alto valor acrescentado, fundamentalmente vocacionados como lhe dizia para a indústria exportadora portuguesa. Mas a nossa base e seguramente se a Cíntia fez alguma procura ou já conhecia a marca conhece-nos

seguramente na área da papelaria. É onde nós estamos mais desenvolvidos, é onde se centra o nosso Core Business, e é onde somos tipicamente conhecidos. Ok?

Entrevistador: Sim. Eu já conhecia a marca.

Entrevistado: Desta atividade global, no ano de 2024 cerca de 50% do nosso volume de negócio é exportação, nós estamos presentes em mais de 34 países, países que vão desde a Europa, ao Médio Oriente, passando por África, América do Sul, portanto estamos razoavelmente espalhados pelo mundo. Estamos em 4 continentes diferentes, não estamos na América do Norte, mas de resto estamos presentes em todos os outros continentes. Portanto o volume de vendas, é evidente que a Europa representa aqui mais de 85% do volume de vendas, não é? Mas também temos muita atividade fora da Europa

Depois sobre a questão, se produzimos para outras empresas ou se produzimos para consumidores finais? Portanto, nós vendemos fundamentalmente, e agora aqui estamos a falar da atividade de papelaria que é onde está o nosso Core Business como lhe dizia, para distribuidores e retalhistas. E agora vai-me perguntar, e não vendem nada a consumidores finais? Vendemos, seguramente, nós temos alguns produtos especiais que fabricamos, vou-lhe dar um exemplo. Catálogos ou pastas de arquivos para fazer um catálogo, isto é para ser vendido a uma empresa ok? É uma relação B&B mas esse vamos dizer é uma parte residual do nosso negócio, o grosso do nosso negócio é desenvolvido através ou de distribuidores ou de retalhistas. E agora, estes podem ser de diversos tipos, há retalhistas que são papelarias, há retalhistas que são lojas, portanto, de partners stores, há retalhistas que são online, ou seja, temos muitos tipos de retalhistas. Eu aqui, vamos dizer, meti dentro de um saco grande muitas coisas, mas na prática são distribuidores, ou seja, canais intermédios, entre nós e o retalhista, ou, então os próprios retalhistas. Faça-me entender? Portanto, eu quando falo aqui de distribuidores, estou aqui a falar de grossitas, mas também estou a falar, por exemplo, nós temos algumas plataformas online que funcionam como distribuidores. Porquê? Porque eles próprios não têm canais de retalho, servem única e exclusivamente como plataformas para retalhistas fazerem compras. Portanto, estes dois grandes canais que eu referi, distribuidores e retalhistas, dividem-se em muitos subcanais diferentes. E estes canais são um bocadinho distintos nos diferentes mercados onde operamos. Nós operamos em mercados, de mais proximidade onde somos duplamente fábrica e marca, e o que

é que eu quero dizer com isto? Fábrica, porque fabricamos muitas marcas próprias, marcas de distribuidores, por exemplo, a marca do continente é fabricada por nós, a marca da Staples, a marca própria, é fabricada por nós. Portanto, nos mercados de maior proximidade, nós operamos enquanto uma marca ou um conjunto de marcas nossas e temos uma atividade, vamos dizer assim, mais baseada em marketing mais baseada nos catálogos que desenvolvemos, numa atividade de promoção de produtos feita por nós, e depois temos uma atividade que é mais como fábrica, ou seja, a mim quando o (informação confidencial) me contrata para fabricar a sua marca própria aquilo em que ele está interessado não é que eu desenvolva os produtos deles, eles estão interessados em atividade produtiva, ou seja, eles dão-me um conjunto de necessidades que têm de um produto e nós somos transformadores em termos práticos. E vamos ver à frente, há aqui perguntas sobre as cadeias de valor, aí a cadeia de valor é mais curta. E é mais curta porquê? Porque não temos o desenvolvimento do nosso lado, não temos a promoção do nosso lado, temos só a atividade de fabricação. Nós temos uma cadeia de valor mais longa, quando estamos na nossa atividade, vamos dizer, de venda dos nossos produtos das nossas marcas. Porque aí somos nós que desenvolvemos os produtos, somos nós que inovamos na conceção dos produtos e na definição de algumas características diferenciadoras dos mesmos, e aqui a cadeia de valor é mais larga.

Porque, como vamos ver à frente a PME 1 é uma empresa que importa mais de 50% das matérias-primas e como lhe disse exporta mais de 50% dos produtos acabados, ou seja, nós fazemos aqui parte de uma cadeia de valor, pronto, que é relativamente elevada, porque incorporamos, nós vamos desde matérias-primas básicas (papel, cartão) até ao produto terminado incluindo o seu desenvolvimento. Portanto, nós transformamos produtos básicos em produtos de consumo. Fiz-me entender? Já me estou a avançar, porque acaba por entrar um bocadinho nesta definição, pronto.

Agora números, mais puros e duros, em 2023 faturámos 14 milhões de euros, sensivelmente, dos quais 44% foram exportação. Em 2024, o volume de exportação vai superar os 50%. Somos 130 pessoas, e aqui estamos a falar de única e exclusivamente da PME 1, porque a PME 1 detém, ou seja, a PME 1 é a empresa mãe de um grupo que tem mais duas empresas diferentes. Temos uma empresa que se chama (informação confidencial) que é uma gráfica comercial, é uma empresa que se dedica à impressão pura e dura, mas também faz catálogos,

também faz brochuras, portanto é uma gráfica. E temos também, uma outra empresa, que vamos falar mais à frente um pouco dela, que se dedica a duas coisas fundamentais, por um lado ao desenvolvimento de conceitos, ou seja, ao desenvolvimento dos conceitos básicos, das linhas escolares de cada ano, dos catálogos, da manutenção do site, da criação de conteúdos, vamos-lhe chamar, híbridos, porque misturam tecnologia com amostras físicas para demonstração de produtos, e esta empresa chama-se (informação confidencial).

No fundo são estas três empresas que são o grupo, digamos assim, embora não estejam definidas como grupo, porque não detemos em nenhuma delas quotas superiores a 50%, portanto não configuram, em termos, vamos dizer, da definição de grupo, não configuram, visto que não temos este 50%. Embora, em termos práticos, elas funcionem como sendo empresas que estão debaixo do nosso controlo.

Depois passando um bocadinho para aquilo que é a internacionalização da empresa, portanto, nós começámos a internacionalização da empresa, quando eu vim mais ao menos começar a trabalhar para a empresa. Eu entrei em 97, e nós começámos as nossas primeiras vendas efetivas em 2000, portanto a Cíntia provavelmente ainda não era nascida, se era, era a pouco tempo.

Pronto, iniciámos a nossa atividade de internacionalização no ano 2000, começámos inicialmente pelo mercado espanhol, e começámos com uma tentativa de entrada direta. Ou seja, nós comercialmente tentar entrar diretamente no mercado espanhol. Isso foi, uma primeira abordagem e depois SUB consequentemente obtamos por em Espanha termos um agente, e esse agente trabalhou connosco uns 3/4 anos, e depois voltámos à fase inicial, que foi, nós agirmos diretamente no mercado Espanhol. A nossa divisão comercial está dividida em 3 áreas, digamos assim, uma área mais virada para o mercado nacional, e depois temos duas áreas na parte internacional. Espanha que é o mercado onde operamos de forma individual, tem uma direção comercial própria, e depois temos outra direção comercial que é uma direção comercial para outros países de exportação. Portanto, operamos em diferentes países com diferentes modelos, temos países onde trabalhamos com distribuidores, temos países em que trabalhamos com agentes e temos países onde trabalhamos diretamente com o retalho. Dependendo dos países a solução adotada para estar presente é diferenciada. E depende, fundamentalmente da tipologia de país, portanto existem países, à medida que nos vamos afastando de Portugal, países

mais distantes nós tendemos a estar a vender fundamentalmente a marca PME 1 ou as marcas PME 1. E isso, implica que não nos apresentemos tanto como fábrica, porquê? Porque para nós, é-nos muito difícil sermos muito competitivos em mercados mais longínquos, porque o efeito de custo de transporte tem um impacto muito grande e torna-nos menos competitivos, portanto nós tornamo-nos competitivos não por via do preço, mas pela via da tipologia da oferta de produtos que fazemos. Dentro da globalidade da oferta que temos, faz com que essa oferta esteja mais centrada na gama de produtos que vendemos com a nossa marca e com alguns caracteres de exclusividade do que em sermos muito competitivos em preço. Isto porque, como lhe dizia, a Cíntia tem seguramente aí em casa algumas pastas de arquivo, uma pasta de arquivo é algo que ocupa muito espaço, portanto está a ver, uma pasta de arquivo dá-nos tipicamente á saída de fábrica por um euro e meio / dois euros. Mas pode ter um custo de transporte, por exemplo, para a Alemanha de 30 cêntimos, ou seja, é impossível ser-se competitivo quando naquela zona, na Polónia, que está ao lado da Alemanha, existem fábricas que fabricam os mesmos produtos. Ou seja, se eu quiser, estar nesse mercado, por exemplo, pelo preço é impossível. Tenho de ter, outros fatores diferenciadores no produto, ou seja, ocupar uma maior parte da cadeia de valor para conseguir chegar a esses mercados com uma oferta que seja competitiva, não só pelo ponto de vista do preço, mas da oferta global. Fiz-me entender?

Entrevistador: Sim, sim!

Entrevistado: Portanto, barreiras fundamentais que tivemos à entrada, eu acho que as principais barreiras, no ano 2000, é lá muito atrás... e se atualmente Portugal é um país que tem uma conotação positiva nos mercados internacionais, é um país que as pessoas acham piada. Embora, atenção, continuamos a ter nos mercados do centro da Europa, sendo do sul da Europa, é uma má publicidade, é algo que não se é apreciada. Porquê? Porque os países do sul da Europa são vistos como sendo menos metódicos, menos sistemáticos, menos credíveis sob o ponto de vista da fiabilidade. Pronto e isso dificulta, dificulta muito. Nós somos um país muito bom para se passar férias, ou um fim-de-semana, temos uma gastronomia muito boa, e atenção, isto à 20 anos nem era verdade. Não é? Portugal, enquanto país turístico, era um país, pronto, básico. Mas nós, continuamos a enfrentar hoje em dia, estas barreiras. Falo aqui, fundamentalmente nos países mais desenvolvidos, portanto, as primeiras barreiras, as maiores que nós enfrentámos, teve haver com a criação da

credibilidade necessária junto dos clientes, que possibilitasse que eles tivessem confiança em nós para nos depositarem as suas encomendas. Nós estamos aqui a falar de uma atividade que é contínua, nós temos clientes de continuidade. Nós não estamos num mercado do “toca e foge”, ou seja, eu faço uma venda hoje e depois vou vender só daqui por 3 ou 4 anos. Eu não estou aqui a vender centrais telefónicas a um cliente final, que eu hoje vendo-lhe uma central telefónica e a próxima vez que ele vai ter necessidade de comprar outra é só daqui a 5 anos. Certo? Eu estou a vender um produto de consumo continuado, portanto os meus distribuidores são sempre os mesmos. Portanto, a credibilidade aqui é absolutamente fundamental para conseguir solidificar os negócios. Para deixar de ter negócios baseados no preço, porque como já vimos em mercados distantes isso é impossível, mas sim baseados em confiança e noutros fatores. A confiança, a credibilidade são fatores absolutamente determinantes para a consolidação na venda nesses mercados. A primeira grande dificuldade que tivemos, foi conseguir mostrar, a alguns clientes, nos mercados que erámos capazes. Vou-lhe dar um exemplo, em Espanha, nós debatemo-nos com dificuldades enormes no mercado espanhol ao longo de vários anos, até conseguirmos fazer alguma coisa. E depois, conseguimos um cliente bandeira em Espanha, uma grande multinacional que nos entregou as suas fabricações. A partir desse momento, quando nós íamos ao próximo cliente e lhe dizíamos “Olha, tu estás a duvidar de mim, mas eu sou o fornecedor daquela estrutura”, isto cria imediatamente um pensamento de “ah se tu és capaz de fornecer aquele cliente, também serás capaz de me fornecer a mim”. Isto, cria a confiança base necessária para conseguir fazer com que os negócios fluíssem de uma maneira completamente diferente. A entrada foi extremamente difícil, andámos anos para conseguir fazer coisas, e depois de um momento para o outro, as coisas aconteceram de uma maneira completamente diferente. Ou seja, as coisas começaram a andar muito mais rápido, porquê? Porque começámos a ter credibilidade no mercado, o mercado começou a falar de nós e o mercado começou a acreditar em nós. E hoje em dia, Espanha é o nosso segundo mercado que pesa mais de 30% do volume de negócios, e eu diria que, é quase inevitável que a longo prazo se torne no nosso principal mercado porque, no seu ponto de vista de dimensão, é muito maior que Portugal. Portanto, o consumo per capita é maior em Espanha, logo é uma questão de tempo para que Espanha supere, sob o nosso ponto de vista de mercado, o mercado português. Porque, pronto, é um mercado muito maior logo

é natural que assim seja. Ok? E falámos aqui um pouco sobre a questão da internacionalização, acho que toquei aqui nos pontos que são mais importantes.

Sobre as cadeias de valor, era aquilo que eu lhe dizia à um bocadinho antes, nós ocupamos aqui uma parte muito grande da cadeia, nós compramos matérias primas básicas (cartão, papel, alguns componentes metálicos) e isto transformamos em produtos prontos para serem consumidos. Incluindo, como lhe dizia, a parte da integração do desenvolvimento do produto, quer no seu ponto de vista de conceito quer no seu ponto de vista de conceito gráfico. Portanto, quais é que são as “franjas” do elevado valor que nós não temos? A parte final, fazer chegar o produto terminado ao consumidor, portanto nós não temos venda ao consumidor final, não temos site com venda online, não temos nenhum canal de venda ativa online. E eu acho que a Cíntia vai entender exatamente o porquê, a Cíntia é uma consumidora de produtos de papelaria, não é? Mas quando vai comprar produtos de papelaria não quer comprar apenas um caderno, pois não? Quer comprar cadernos, mas também quer comprar canetas, e também quer comprar uma régua, também quer comprar uma coisa muito mais alargada que a nossa gama, a nossa oferta de base. Portanto, qual é que é a nossa abordagem? A nossa abordagem, é preparar os produtos para eles serem onlinefriendly, para que os nossos clientes, tenham tudo o que necessitam para os venderem online. Mas não numa atividade feita diretamente por nós. A atividade de venda online é feita pelos nossos clientes, vou-lhe dar um exemplo, qualquer cliente (vou-lhe mostrar aqui). Está agora aqui a ver uma Dropbox, não está?

Entrevistador: Sim, estou.

Entrevistado: Pronto, este é o catálogo de 2025, portanto é o catálogo que estamos a desenvolver neste momento. E para ter uma ideia nós para cada produto, temos os produtos todos preparados para poderem ser vendidos online. Temos todos os conteúdos, está a ver? Para cada produto, temos uma série de fotografias, as fotografias típicas a que nos chamamos as fotografias da Amazon. Ou seja, para cada produto temos vista em perspetiva, vista frontal, vista traseira, características de base, todos estes detalhes estão definidos. Depois temos, deixe-me ver aqui se eu encontro ok, aqui eu ainda não consigo encontrar, porque ainda não estão, mas vou-lhe mostrar do ano de 2024, que é igual. Continua a ver a Dropbox, não continua?

Entrevistador: Continuo.

Entrevistado: Está a ver umas fotografias com animação, certo? Pronto, isto por exemplo, são conteúdos para redes online, que nós disponibilizamos aos nossos clientes. Mas também temos, se virmos aqui, andar para trás novamente, por exemplo, este é outro vídeo promocional, e tudo isto é disponibilizado aos nossos clientes. Isto é um exemplo, ok? Nós divulgamos todos os conceitos necessários para depois poder trabalhar a marca online, ou seja, nós não estamos diretamente online. Temos as nossas redes sociais, seguramente já nos foi visitar e já viu o tipo de conteúdo que é, mas a produção de conteúdos também alimenta as nossas redes sociais ok? Mas está muito para além disso, se reparou não viu aqui nenhuma referência em português, não há referências em português. Se houvesse referências, iriam ser em linguagens internacionais, o inglês, ok? Normalmente nem sequer em inglês, só quando são fundamentais, quando se trata de memes, ou quando se trata de coisas desse género, para terem leitura global. Mas nós fornecemos, aos nossos clientes, quer para os sites, quer para as redes sociais, quer para conteúdos de apresentação a empresas, aos seus clientes, nós produzimos conteúdos para eles o usarem. Isto, é uma das partes da digitalização, que vamos falar mais à frente, que nós temos vindo a trabalhar muito desde 2019/2020. Temos vindo a investir muito nisto, para quê? Para tornar não só a nossa venda mais fácil, mas trabalhar muito na venda dos nossos clientes, trabalhar muito naquilo que é, dar a ferramenta ao cliente para ele ser fácil trabalhar com os nossos produtos. Sobre esta questão das cadeias de valor, eu penso que já falei um bocadinho sobre isto, acho que ficou um bocadinho claro, mas se tiver alguma dúvida, diga!

A PME 1 está aqui, como um elo entre aquisições globais e venda globais, nós estamos muito globalizados quer na compra como na venda. O que tem de bom como de mau. Isto não foi sempre assim, a PME 1 começou como empresa local, nos anos 70, mesmo que não quisesse ser local, não tinha hipótese. Mas tem vindo, a partir dos anos 2000 a trabalhar muito fortemente para se globalizar. E globalizar-se, quer do lado upstream quer do lado downstream, dos dois lados. Foi um processo gradual, aliás como todos os processos de integração em cadeias de valor, é preciso adaptação às questões de logística, às questões regulatórias, às questões das taxas cambiais.. portanto, isto é sempre progressivo não há como fazer uma integração nas cadeias de valor globais que não seja, passo a passo e com cuidado. Não é?

Eu na prática o que fiz, foi dividir a resposta ao longo das duas perguntas, ok? Mas, eu penso que aquilo que falámos vai estar aqui tudo explicito no documento, há coisas que eu estou aqui a falar que já estão escritas, porque, demoro um bocadinho a escrever e portanto... para mim é mais fácil a oralidade que a escrita!

Quais é que foram as principais razões que levaram a considerar a internacionalização? Bem, eu acho que esta aqui é daquelas respostas para nós mais óbvias, nós precisávamos de ganhar escala, o mercado português é um mercado pequenino. Em 87, com a nossa entrada para a união europeia, abrem-se as fronteiras, e portanto, nós somos uma empresa pequenina, que vai ser confrontada com muitas empresas grandes à volta e com escalas de produção e economias de escala muito diferentes das nossas. A nossa única maneira de tentar inverter essa condição foi internacionalizarmo-nos, procurar escala em mercados internacionais que nos permitissem ter melhores economia de escala, portanto, sermos mais competitivos e ter um melhor desempenho económico. Isto aqui, é, vamos dizer, mesmo que não tivesse sido estratégico, teria sido obrigatório, ou então desapareceríamos, não foi o caso, nós agimos de forma pró-ativa, nós fomos atrás de ok? No primeiro momento mais na ótica da compra, na compra de matérias-primas, nós, a primeira coisa que fizemos foi: onde é que podemos comprar matérias-primas de forma mais competitiva para sermos mais competitivos nas nossas produções? E depois foi, virarmo-nos e dizer “para a frente”, para a fase seguinte, ou seja, onde é que nós podemos vender mais em quantidade, para ganharmos mais escala e nos tornar mais competitivos. Mas sempre numa lógica de ganhar escala para ter uma economia de escala maior, para nos tornarmos mais competitivos e, portanto, termos um desempenho económico melhor. Porque isto no final do dia, pode-se dizer tudo o que quiserem sobre as empresas, mas as empresas existem para terem bons desempenhos económicos, não é? Porque, se não tiverem bons desempenhos económicos, correr à volta da mesa para ficar quente, acho que não vale muito a pena, não é?

Pronto, onde é que entra aqui a transformação digital, nós já falámos aqui um bocadinho de uma parte final daquilo que tem sido, vamos dizer a digitalização na ótica mais de marketing, numa ótica mais na apresentação do produto, na ótica final do nosso ciclo da cadeia de valor. Mas antes disso, nós fizemos na parte, vamos dizer, interna. Naquilo que foi a digitalização e a

desmaterialização dos processos internos. Portanto, nós em 2006, eu penso que a Cíntia estará a par do que é uma ERP Navison (Enterprise Resource Planning) antes disso tínhamos um programa de faturação, ou seja, tínhamos uns programas para responder a umas necessidades, mas em 2006 comprámos um ERP para podermos ter debaixo do mesmo teto toda a gestão integrada da empresa. Desde a financeira até à comercial passando por RH, passando por produção, tudo debaixo do mesmo teto. Isto foi o primeiro passo para a digitalização dos processos, ok? Há um segundo passo em 2010 muito importante, aqui já não sei se a Cíntia sabe o que estamos a falar, o WMS, Warehouse Management System - Gestão avançada de armazéns, que permite a integração, a gestão do armazém muito mais detalhada, ou seja, eu consigo saber em cada sítio do meu armazém o que é que eu tenho. O nosso armazém é um armazém composto com cerca de dez mil paletes, cada uma das paletes está numa localização física conhecida pelo sistema. Mais que isto, as máquinas, ou seja, ou empilhadores, vamos dizer assim, que operam no armazém também conhecem, têm mapeado o armazém. E há uma integração total entre o ERP e as máquinas que trabalham fisicamente no armazém. Ou seja, eu recebo uma encomenda de venda e essa encomenda de venda é introduzida, neste momento, em 2024 estamos a implementar ainda não está em funcionamento, mas estamos em fase de implementação. Portanto, neste momento é o suporte ao cliente que introduz as encomendas que chegam cá, mas vai deixar de ser o suporte ao cliente, vão começar a ser os comerciais a introduzir as encomendas no sistema diretamente. As encomendas entram no sistema pelos comerciais, são alocadas pelo suporte ao cliente. Ou seja, são reservadas as quantidades que existem no armazém pelo suporte ao cliente, ficam visíveis no armazém, o armazém cria uma recolha dentro do sistema das diversas linhas dessas encomendas, são passadas digitalmente para as máquinas, para os empilhadores, estes vão diretamente às posições onde se encontram os produtos e indicam ao operador que está dentro da máquina quantas caixas retira e se é da direita ou da esquerda, ele retira depois das paletes. Portanto, vai fazer as linhas todas dessa encomenda, quando chega ao final diz que acabou, a encomenda está separada, encontra-se numa paleta separada, é pesada, passa pelo sistema, é embalada e é expedida. Ou seja, o processo desde a introdução da encomenda até à expedição está completamente desmaterializada. E, isto começou em 2010 com a compra desta tecnologia da WMS que se chama Warehouse Management System, ou seja,

sistema avançado de armazéns. Que permite que uma encomenda que está metida no sistema, até à expedição, ter um processo onde não há intervenção humana sob o ponto de vista documental, há intervenção humana, no sentido de, já pessoas que retiram as caixas do sítio onde estão para cima da palete, mas nem sequer é a pessoa que conduz a máquina até essa posição. É a própria máquina que conduz, ok? A máquina leva a pessoa até aquilo sítio e diz “Olha tira do lado direito dez caixas” e a pessoa “ah ok, já fiz”, a máquina avança para a próxima posição e diz “agora tira uma caixa do lado esquerdo” a pessoa tira a caixa e diz que fez e máquina avança para a próxima posição. Portanto, está tudo desmaterializado, não há intervenção humana, nestes processos, há como é evidente pessoas, que gerem o processo, ou seja, que desencadeiam as ações, mas são os softwares e os algoritmos que eles têm que fazem toda esta gestão. E isto aplica-se, eu dei-lhe o exemplo do lado da encomenda de venda, mas aplica-se na mesma e exata medida para as necessidades de abastecimento de fábrica. As necessidades de abastecimento de fábrica geram um documento, esse documento é introduzido pelos responsáveis de fábrica pelo sistema e a partir daí, agora não é uma encomenda para o exterior, é uma encomenda para o interior, mas desencadeia-se exatamente o mesmo processo. Fiz-me entender, Cíntia ficou claro?

Entrevistador: Sim, foi bastante claro.

Entrevistado: Portanto o processo de gestão do armazém é feito de forma automática, ok? Pronto. Eu poderia ir agora aqui ao detalhe de muitas mais coisas, a gestão, e atenção, isto não está escrito. A gestão do planeamento de produção é também feita dentro do sistema, ou seja, há algoritmos que calculam, portanto, com base nas quantidades mínimas de produto, nos tempos de abastecimento, numa série de variáveis que são introduzidas no sistema que determina o plano de produção que alimenta a fábrica. Esta parte da produção não está aqui escrita, porque, se calhar é mais difícil para si depois explicar. Esta parte do armazém é relativamente fácil de perceber, mas na produção a lógica é exatamente a mesma. É o sistema que gere as necessidades que tem de produção. E agora, pode imaginar, estas necessidades de produção vão gerar necessidades de compras, essas necessidades de compras estão alimentadas e são feitas através das sugestões do sistema. Todos os subprocessos da empresa estão neste momento digitalizados. Podem estar, mais automatizados ou menos automatizados, porque há ainda coisas que nós não temos automatizadas dado

ao nível de complexidade que tem. Mas há muitas que estão automatizadas. Mas estão todas digitalizadas. Em 2026 começamos a trabalhar com o EDI, com intercâmbio eletrônico de dados com muitos clientes, vamos implementar agora com o novo sistema, faturação eletrônica obrigatória para todas as expedições. Portanto, vamos deixar de ter faturas em papel, vão deixar de existir, o que é mau para nós porque nós fabricamos pastas de arquivo. E é bom que as pessoas as arquivem, porque se não, o nosso negócio, não é muito bom! (Risos)

Entrevistador: Pois, exato, compreendo.

Entrevistado: Embora hoje em dia, a proporção de produtos, em termos de consumo final que vai para arquivo empresarial é relativamente pequena, é muito mais para uso pessoal, é muito mais o uso na escola, é aí que está mais concentrado o consumo.

Depois temos aqui, aquelas questões que lhe falei a partir de 2020 dos conteúdos online, quando foi o covid, nós fazíamos apresentações ao vivo, é um bocado contraditório, das novas coleções. Criámos salas de reuniões online para apresentações “ao vivo” de coleções e produtos em ambiente interativo e com uso de conteúdos digitais. Portanto, criámos as condições para o podermos fazer, tínhamos câmaras para focar o produto, tínhamos câmaras para focar a coleção, tínhamos uma zona com uma croma para pudermos fazer apresentações com conteúdos atrás a decorrerem. Fazíamos, enfim, continuamos a fazer, porque estas tecnologias continuam a ser, há muitos clientes que hoje em dia não querem apresentações presenciais. Portanto, nós continuamos a usá-las, temos muitos conteúdos usados, muitas apresentações feitas em diferentes plataformas, desde PowerPoint mas também temos em, agora estou-me a esquecer a outra plataforma que também fizemos, agora não me recordo. Em diversas plataformas para diferentes níveis de interação com os clientes, portanto, desenvolvemos muitas coisas nessa área. Tivemos alguma coisa de teletrabalho, muito pouco, em funções muito específicas, somos uma fábrica, ok? Houve algumas funções administrativas onde fizemos e continuamos a ter algumas áreas como a financeira que têm algumas pessoas que estão em trabalho híbrido. Nós preferimos que venham trabalhar fisicamente, achamos que as coisas, no ponto de vista do trabalho em equipa, funcionam melhor. A separação física das pessoas, faz com que seja mais difícil, as dinâmicas que equipa serem tão efetivas. Portanto, nós preferimos, mas temos algumas pessoas que estão em teletrabalho uma ou duas vezes por semana. Por exemplo, a área financeira, área de recursos

humanos, que temos pessoas que preferem ficar um dia em casa e nós permitimos que fiquem. A política da empresa é que é preferível ter as pessoas cá e fazemos um esforço para as termos cá. Já falámos, aqui um bocadinho da questão da implementação, agora vamos digitalizar mais uma série de coisas, vamos implementar alguns processos para integração direta de documentos de terceiros no sistema. Com a digitalização do documento e com a inteligência artificial, o documento ser lido, mas isso ainda não está em funcionamento isso é um projeto que está agora, estamos a tentar implementá-lo, mas ainda não está em funcionamento. É, vamos dizer, what's next? Ok, é o que se segue? Tentarmos aqui a começar a usar de uma forma mais efetiva a inteligência artificial, mas neste momento, usamos a inteligência artificial mas usamos, cada utilizador por si.

Por exemplo, eu quero fazer uma, como lhe disse eu tenho um irmão e a gestão do dia a dia é levada por mim e pelo meu irmão. Os meus pais já estão, vamos dizer, na reforma sem estarem na reforma. Bem, eu tenho as áreas não operacionais e o meu irmão leva as áreas operacionais, por exemplo, queremos fazer um manual de funções novo, ok? Eu uso muito a inteligência artificial, eu e a pessoa de recursos humanos para nos ajudar a construir o manual de funções. A inteligência artificial não vai construir o manual de funções, ok? Mas ajuda-nos muito a construí-lo, temos de saber orientá-la. Temos de saber, dar-lhe as instruções daquilo que queremos lá ver e ir corrigindo, mas ajuda-nos muito. Portanto, nós já estamos a usar a inteligência artificial ou algumas plataformas de inteligência artificial mas de forma casuística, não está sistematizada, não há uma metodologia, ou seja, é cada um por si. Eu faço isso, o diretor financeiro faz isso também, a diretora financeira neste caso faz isso, mas não se faz isto de uma forma integrada ou de uma forma que esteja sistematizada e com um método. É um bocadinho casuístico e aquilo que nós queremos é trazer para alguns processos, métodos para usarmos de forma sistemática. Mas isso é como lhe dizia, isto é olhar para a frente não é uma coisa que esteja neste momento.

Depois, apoios, portanto, os meios foram sempre próprios, não entrámos em nenhum projeto, Portugal2020 ou 20/30, foi tudo com meios sempre próprios. Porque, vamos dizer, nunca tivemos muito, e se calhar até de forma errada, não vou dizer que isto aqui está tudo correto. Mas nós não nos orientamos pelos objetivos que esses programas têm, nós orientamo-nos pelos objetivos que a empresa tem. Nunca quisemos muito submetermo-nos a esse colete de forças,

acabámos sempre por fazer mais de acordo com aquilo que é a nossa orientação estratégica do que aquela que é orientação estratégica nos querem impor. E não estou a dizer que isto é correto, ok? Se calhar havia aqui algumas áreas em que tínhamos conseguido acomodar a nossa orientação dentro do programa que existia. Mas na prática, nunca aconteceu. Portanto, relativamente aos apoios, é isto, ao Covid, já falámos um bocadinho.

As barreiras tecnológicas, acho eu, sob o meu ponto de vista, são sempre de índole cultural, não é? Há resistências, as pessoas olham para as mudanças em geral e para estas não são diferentes, com desconfiança a pensarem “o que é vai acontecer ao meu posto de trabalho?”, “eu sempre fiz desta maneira, porquê é que agora tenho de mudar”, e estas são as principais resistências. As resistências que nós sentimos, muitas destas são internas outras são externas, mas são todas de índole cultural. Eu quando digo cultural não quer dizer que seja da cultura da empresa ou da cultura em geral do setor. Há sempre, a Cíntia no mundo em que está hoje em dia é um mundo normalmente sempre, na escola, muito virado mais para a frente, mas quando chegar ao mercado de trabalho vai ver que, a Cíntia é das mais novas, acima de si estão pessoas muito mais velhas. Com muitas coisas enrizadas e que fizeram as coisas sempre de uma determinada maneira e que vêm muitos benefícios nessa maneira. E mais que isso, têm muita dificuldade em ver os benefícios da nova maneira. E isso gera, sempre inevitavelmente resistências a essas mudanças. E essas resistências só se mudam de uma maneira é demonstrando às pessoas que o método novo dá melhores resultados, e isto demora tempo. E enquanto não muda, porque depois a cultura passa a ser aquela, percebe? É preciso é cortar aquele bocadinho de cultura que tínhamos ali, há um botão, e em substituição colocar ali um novo. E não há dúvidas, quando se amputa alguma coisa há sempre dores. E não há mudança sem dor. Nunca! Há sempre dor para fazer mudança, sempre. Agora temos de saber de que lado queremos estar.

Se queremos estar do lado sofremos as dores agora para sofrermos outras lá à frente, porque elas são inevitáveis, ou se queremos esperar que as dores nos sejam impostas a seguir. Ou somos pró-ativos, sofremos as consequências por iniciativa própria, e quando elas se tornarem imperativas já não temos de passar por elas, já passámos. Ou então acabamos por ter de ser empurrados para elas e termos de fazer por obrigação. Eu não tenho nenhuma dúvidas, não há nenhuma empresa que não vá ter de digitalizar a sua faturação, vai ter de

digitalizar. Via ser obrigatório! Daqui a quatro ou cinco anos quem não tiver a faturação eletrónica, vai ter de ter! Queira ou não queira. Portanto, das duas uma, ou fazemos agora proactivamente e ficamos à frente e já não temos de pensar mais a frente nisso, ou, sermos obrigados a mudar. Estas mudanças, não é se... é quando! É quando! Vão acontecer! Vão acontecer! Temos é de decidir quando é que as vamos implementar. Se queremos ser proativos e fazemos por nós ou se queremos esperar pelo momento em que elas nos sejam impostas.

Próxima coisa, consultorias. Sim, claro! Nomeadamente na área informática, portanto, tivemos. Temos acompanhamento permanente desde 2006 por consultores. Para quê? Para implementar desenvolvimentos novos, para implementar coisas novas, para melhorar o que temos. No entanto para dar apoio, claro que é para isso, é sempre, para dar apoio no dia a dia nos problemas do dia a dia. Mas isso em plataformas que estão muito estabilizadas quase que não é necessário. Para quê, é que são necessários os consultores? Para a implementação de coisas novas, para melhorar. Ok? Isso por um lado e por outro lado temos sempre outro tipo de consultorias, aquilo que lhe dizia, temos uma empresa no grupo que se dedica a isto naquilo que toca à parte mais de marketing. Parte da atividade que desenvolve, embora a PME 1 não seja o único cliente, desenvolve estes serviços para a PME 1 e para outros clientes. Vou-lhe dar outro exemplo, à um bocadinho não vimos, mas vai perceber. Ora tenho que diminuir aqui e tenho de, está a ver a Dropbox? (Faz partilha do ecrã)

Entrevistador: Sim, estou.

Entrevistado: Então vamos aqui, isto é um catálogo digital, não sei qual é que vai sair, isto é, em alemão por exemplo. Desde logo uma das coisas que nós fazemos, os catálogos em sete línguas diferentes, ok? Adaptando muito aos mercados. Mas se vir, os nossos catálogos, são mais uma vez, híbridos. Todos estes Qrcodes que vê aqui, são para conteúdos digitais, como é evidente. Não é? Por exemplo, cada coleção, tem como ler este código de barras a Cíntia, este Qrcode, desculpe? Pode lê-lo aí no seu telemóvel?

Entrevistador: Claro que posso. Sim já abriu, é um vídeo!

Entrevistado: É um vídeo de coleção, ou seja, nós misturamos, conteúdos digitais com conteúdos físicos. Este catálogo existe fisicamente, este que estamos a ver, existe fisicamente e em PDF como estamos a ver. Mas mesmo quando estou a ver o catálogo fisicamente há conteúdos de realidade, ou realidade aumentada ou de conteúdo adicional, que estão conectados a este catálogo físico ou no

catálogo em PDF. Faça-me entender? Para quê? Para tornar o catálogo mais, mais demonstrativo, mais apelativo, certo? E isto é mais um exemplo, daquilo que estávamos a ver antes, que é aquilo, que faz a empresa de grupo. As consultorias sempre privadas, não temos tido consultorias de âmbito público. Privadas ou próprias, não é? Próprias no sentido de serem empresas dentro do grupo.

Esta pergunta sobre as consequências eu penso que é uma coisa que fomos falando aqui ao longo de toda a entrevista. Eu acho que já falámos muito disto, quais é que foram as consequências? As consequências estão associadas aos objetivos que nós tínhamos. Quais é que são os objetivos? Maior eficiência, maior produtividade, melhor capacidade de explicar ao cliente final ou ao nosso distribuidor quais é que são as valências do produto. Estão sempre muito ligadas a essa, a essa... a essa.. realidade. Não é?

Aqui pergunta se foi a transformação digital que levou a empresa a internacionalizar-se ou se foi o contrário? Aqui eu diria que é uma pescadinha de rabo na boca. Isto aqui é iterativo. Uma conduz à outra, ok? Do nosso lado, nós começámos, vamos dizer, a internacionalizar a venda, antes de fazermos a digitalização. Mas uma coisa, obrigou à outra. Porquê? Porque uma coisa, repare, para aquilo continuar a melhorar a nível de internacionalização eu tenho de ter melhores conteúdos digitais. Tenho de oferecer aos meus clientes, conteúdos, para as redes sociais, tenho de lhes oferecer melhores conteúdos para eles fazerem apresentações nos clientes deles. Porque isto aqui é um círculo vicioso e é um ciclo repetitivo. A transformação digital, ajuda-nos a conseguir melhor internacionalização e a internacionalização obriga-nos a ter melhores conteúdos. Isto é, é claramente um ciclo virtuoso, onde uma variável alimenta a outra. Ok?

Eu não creio que aqui a transformação digital nos tenha ajudado a adaptarmo-nos aos mercados. Vamos lá ver, nos tentamos fazer produtos globais. Por exemplo, nós quando fazemos desenvolvimento de coleções, temos sempre preocupações de não terem conteúdos políticos, conteúdos religiosos. Conteúdos que possam tornar o produto não transacionável no mercado porque não respeita as variáveis básicas. Claro que depois, os conteúdos estão submetidos a isso e ajudam à internacionalização. Mas está antes, entende. É antes, é quando se pensa no desenvolvimento do produto, é logo nesse momento que essas preocupações estão em cima da mesa. Não fazer produtos que não tenham a globalização como objetivo. Um produto nunca é um produto local. Ou o conceito de um produto nunca é com o conceito local. Tenho de corrigir,

porquê? Porque nós temos muitos produtos locais, porque por exemplo, nós em Portugal usamos o pautado, não é? Para escrever? Mas o nosso pautado em França não serve para nada que eles usam Séyès que é um riscado totalmente diferente. E, em Espanha, nós temos a quadricula de quatro para matemática quando em Portugal temos a quadricula de cinco. E posso-lhe dizer que em Espanha o riscado que eles mais usam é a quadricula de quatro. Na maior parte das disciplinas usam o quadriculado e não o pautado. Portanto, os produtos têm que ser adaptados localmente, mas o conceito de base, o conceito estético, o conceito de produto, é o mesmo, muda depois aquilo que é necessário para o adaptar localmente, não o produto em si. O produto é o mesmo, depois têm adaptações locais.

E aqui em relação, às cadeias de valor, diria um bocadinho a mesma coisa. Portanto, aquilo que nós conseguimos fazer com as tecnologias, foi irmos mais longe em darmos mais valor aos produtos por eles estarem mais adaptados aos mercados. Não é? Um produto é global, está mais adaptado ao mercado, portanto facilita também a chegarmos a esses mercados ou a abrangermos uma maior parte dessa cadeia. Mas é como lhe dizia, nós à distância não conseguimos vender com cadeias globais curtas. Não é possível! Porque nós somos competitivos, portanto, nós não conseguimos, não é possível. Muitas dessas coisas, são assim, efetivamente, mas não são assim por escolha nossa. São assim, porque têm de ser assim. Porque não há outra forma de operar. Tá Cíntia, eu não sei se tem mais perguntas...

Entrevistador: Por acaso, tenho aqui apontadas algumas perguntas...

Entrevistado: Então diga!

Entrevistador: Na parte da internacionalização, recorreram por exemplo, à AICEP? Que é uma organização que trata..

Entrevistado: Nós conhecemos o AICEP, nos trabalhamos com a AICEP em alguns mercados, mais no pós-venda. O que é que eu quero dizer com isto. Olhe vou-lhe dar o exemplo de Marrocos, que é um mercado onde nós operamos. Marrocos tem, é um mercado extracomunitário. Com algumas barreias à importação, portanto, é necessário o cumprimento de uma série de normas locais para que os produtos sejam aceites e possam entrar no mercado marroquino. E em alguns momentos, houve, vamos dizer, questões relacionadas com, se os nossos produtos correspondiam ou não à norma. Nós entendíamos que sim, houve problemas com a entrada do produto e apoiámo-nos no AICEP para nos

ajudar dirigir estas questões com as entidades locais. Ok? Pronto. Nós por exemplo, temos ligação direta com o nosso gestor em Portugal do AICEP e quando temos questões falamos com eles. Mas não baseamos a nossa atividade de internacionalização nas bases de dados do AICEP, ou nas, visitas a mercados partionadas pelo AICEP. Normalmente, não são esses os nossos veículos de abordagem aos mercados. Os nossos veículos são próprios. Podemos fazer feiras, fazer visitas locais, mas normalmente não vamos com comitivas. Por exemplo, fomos uma vez com o AICEP a Angola, em 2014, se não estou em erro, mas não é uma coisa que fazemos com normalidade. Não nos apoiamos muito neles para fazermos o desenvolvimento da nossa internacionalização. Mas apoiamo-nos muito neles em alguns casos que precisamos de tratamento local com as entidades locais com diversas questões. Já tivemos em alguns casos, já lhes pedimos, listas por exemplo de clientes no mercado. Mas o facto é que não é a nossa abordagem típica, não é muito por aí que nós trabalhamos. Nós trabalhamos mais baseados em conseguirmos nós os contactos, trabalhar esses contactos e é mais por aí que trabalhamos. Mas reconheço que o AICEP é um instituto que, em algumas áreas de atividade, tem sido importante, porque têm uma grande escala no país. Claro que quando falamos do calçado ou vestuário, que têm aqui uma escala grande, é mais fácil para eles trabalhar o setor. O setor da papelaria em Portugal, são três empresas, não é? Dar um apoio ao setor da papelaria é difícil para eles. Ok? Nós temos usado, os apoios que existem para a internacionalização para feiras, para fazermos feiras internacionais. E aí, temos apoios, portanto, para a internacionalização. Ok?

Entrevistador: Ok, certíssimo! Agora aqui, relativamente à adoção de novas tecnologias... a adoção de novas tecnologias gerou mais despedimentos? Ou foi o contrário?

Entrevistado: Não! Não gerou despedimentos. Foram feitas realocações de pessoas. Porquê? Porque a empresa estava em crescimento. A empresa tem estado em crescimento ao longo dos anos e portanto, teve sempre a capacidade dos recursos humanos que realocar as pessoas para outras atividades. Mas, não posso dizer que a digitalização, nos processos, que são digitalizados não reduza as necessidades de mão de obra. Porque isso seria, quando nós dizemos que queremos aumentar a produtividade, não vale a pena, taparmos o sol com a peneira. Agora, eles retiram pessoas de sítios mas colocam pessoas noutros sítios. Muitas vezes podem é não as colocar dentro da mesma empresa! Porque repare,

eu para digitalizar um processo, vou retirar operacionais, mas necessito de pessoas para fazerem a implementação desses processos. Preciso de pessoas a pensarem nos processos, essas pessoas também são necessárias, antes não existiam. Nós estamos a substituir mão de obra vamos dizer operacional, em muitos casos, por massa cinzenta. Por pessoas que estão a pensar nos processos, com níveis de sofisticação diferentes e com níveis de remuneração diferentes. Uma coisa é pagar a um operacional de armazém que anda com um carrinho a pegar em caixinhas e a movê-las com um papelzinho na mão de um lado para o outro ok? Isso custa um ordenado mínimo. Outra coisa é ter um consultor que está aqui sentado na sala de IT a montar os processos. Que não ganha seguramente o ordenado mínimo.

Entrevistador: Claro.. Claro.. percebo. Mas..

Entrevistado: Mas há aqui uma questão que é inevitável, a digitalização de processos visa o aumento da produtividade, ok? Não vamos tapar o sol com a peneira. No nosso caso, nós conseguimos aumentar a produtividade, mas também conseguimos aumentar o volume de vendas. Ou seja, embora, o número de euros vendidos por cada pessoa empregada aumentou, mas o número de vendas aumentou mais do que aumentou essa produtividade. Faço-me entender? Ou seja, precisamos de mais pessoas que aquilo, ou as mesmas que tínhamos antes mas para produzirem mais. Entende?

Entrevistador: Claro!

Entrevistado: Cada um por si. A melhor medida de produtividade que eu conheço e podem vir aqui dizerem-me que não. Mas.. eu enquanto gestor, transformo tudo em euros. A minha unidade de homogeneização são os euros. Não conheço outra. Portanto, a unidade de produtividade é número, portanto, produção por trabalhador. Ok? Ocorre a produção, o que é que é a produção? É o volume de vendas mais a variação de stock a dividir pelo número de funcionários. Para mim essa é a medida. Ok? Claro, que se eu tinha cem mil euros num ano e passei a ter cento e dez mil euros num outro ano, se eu tivesse o mesmo número de funcionários. Imaginemos que eram dez funcionários, para simplificar, eu tinha passado de dez mil euros para onze mil euros de vendas, certo? Mas se eu fiz quinze mil euros de vendas mesmo com onze mil euros por trabalhador preciso de mais trabalhadores. Fiz-me entender?

Entrevistador: Sim

Entrevistado: Ou seja, o facto de eu aumentar a produtividade não inibe que eu precise de menos ou mais trabalhadores, são duas coisas diferentes. Agora se eu tivesse mantido o volume de produção teria necessitado de menos pessoas, sim verdade. Eu aqui sou muito Elon Musk, não vale a pena. Vão à procura do que quiserem, mas nos próximos anos, com a digitalização que se avizinha vai haver uma quantidade de pessoas no mercado de trabalho sem emprego, gigantesca. Gigantesca! Nomeadamente pessoas que fazem trabalho de índole repetitiva, quer sejam administrativos quer sejam na zonas produtivas. Se o trabalho não tiver nenhum nível de criatividade, ou seja, se for sempre a mesma coisa, sempre igual, a tendência é que desapareça esse posto de trabalho. Essa é a tendência. Pode demorar um ano, dois anos, cinco anos, dez anos, ou trinta. Mas isso vai acontecer. Se me perguntarem se a digitalização leva à redução das necessidades de pessoas? Sim, leva! O resto é esconder o sol com a peneira. Pode momentaneamente isto não acontecer. Mas é inevitável. E porquê é que nos últimos anos, não aconteceu? Não aconteceu porque o PIB mundial está a crescer a um ritmo exponencial. Essa é que é a questão. Mesmo com os aumentos de produtividade, o PIB está a aumentar mais que os níveis de produtividade. Isso é que vai ser chegar à escassez de mão de obra. Eu hoje em dia quero contratar alguém e não consigo. Porquê? Porque o consumo continua a aumentar com um ritmo maior do que aumenta o ritmo da produtividade. É como a curva da demografia, não é? Nós em Portugal estamos à não sei quantos anos com nascimentos abaixo de 2 por mulher, não é? Mas a população continua a crescer, não é? Mas vai haver ali um momento que vai inverter. Quando chegarmos a um ponto em que não é sustentável continuar a crescer o consumo, ou seja, o consumo não vai crescer mais, quando o aumento da produtividade for maior que o aumento do consumo, vai ser uma coisa, muito simples, vai gerar desemprego, isso é inevitável. Porquê? Porque estas tecnologias, nós estamos agora aqui a falar de tecnologias que vão afetar a base do número de pessoas ativas. Repare, quantos administrativos há no mundo a fazerem trabalhos, pronto, de secretariado? Uma brutalidade, essas pessoas todas, vão ser substituídas pela inteligência artificial, ponto. Podemos não saber se vai ser daqui a cinco anos, dez anos, se é vinte, mas vão ser substituídas. Porque são tarefas sempre iguais, são tarefas sempre repetitivas. Qual é que é o nível de criatividade que essa posição tem? Nenhum. Zero. Aliás, o que nós, queremos é que não tenha mesmo nenhum, é que siga o procedimento, que não invente. Certo?

Entrevistador: Mas aqui, por exemplo, nós estamos a falar de pequenas e médias empresas, a níveis de investimento, uma empresa para adotar essas tecnologias tem de ter uma boa base de investimento para as conseguirem implementar...

Entevistado: Acha Cíntia? Quanto é que custa um rôbo para descascar batatas?

Entrevistador: Não sei, nunca pesquisei na verdade...

Entrevistado: Custa menos de 10 mil euros! Sabe qual é o custo de um trabalhador por ano? Em Portugal, no salário mínimo? Muito mais que 10 mil euros?

Entrevistador: Então, a parte financeira não é de todo uma barreira para a adoção de novas tecnologias?

Depende do que estamos a falar! Numa fábrica em que aquilo que eu quero automatizar não é uma tarefa simples como descascar batatas. Eu vou querer automatizar tarefas mais complexas, claro que o custo inicial de investimento é elevado. Mas não sei se já ouviu, e vamos agora falar do Elon Musk, que ele é polémico e dá muito tema de conversa. Quantos robôs ele diz que quer construir nos próximos, acho que era cinco anos? Eu já não sei, mas era uma brutalidade. Os próximos cinco anos vão ser absolutamente determinantes, o desenvolvimento dos próximos cinco anos vai ser absolutamente determinante para o que vai acontecer a 10 anos que eu acho que vai ter um impacto gigantesco.

Entevistado: Sim, mas agora numa perspetiva mais pessoal, considero que de alguma forma nos cabe a nós, trabalhadores e pessoas, no futuro, sabermos distinguir uma pessoa e as qualidades que esta tem para um trabalho específico comparativamente com um robô. Acredito que muitos trabalhos poderão ser substituídos por robôs e que outros até de alguma forma deixem de existir. Mas contudo, necessitaremos sempre de pessoas para colocar estas máquinas a trabalhar. O mundo necessita de pessoas, não é?

Entrevistado: Sabe que essa é, vou-lhe chamar, uma perspetiva romantizada. Sabe porquê? Porque quer queiramos quer não, há cinco pessoas que se sentam numa secretária, a fumar um charuto e a beber um uísque e que determinam o que vai acontecer. E este é que é o problema. E infelizmente, estas pessoas, não estão propriamente muito preocupadas com as questões que a Cíntia está a levantar e com as quais eu concordo. Eu estou aqui a falar das coisas que eu penso que são inevitáveis na economia capitalista que nós temos. Porque repare, qual é que é o sentido de o mundo estar tão globalizado como está hoje? Qual é que é o

sentido de quando temos uma crise das cadeias de abastecimento nós não temos cereais para produzirmos pão? Nós temos capacidade em Portugal para sermos autossuficientes a produzir cereais. Temos e teríamos. Fica muito mais caro comprar o cereal noutra sítio qualquer.

Entrevistador: Temos? Mas nós não temos escala de produção para...

Entrevistado: Ahhh então está-me a dar razão? Percebe? A lógica é a mesma. Se eu lhe disser assim, “então num mundo globalizado, em que cada uma de especializa a fazer a coisa que é melhor e que todos tiramos o melhor disso”, ou seja, eu vou fornecer os produtos à economia global onde sou mais eficiente a fazer. E a China vai fazer aquilo em que é mais eficiente a fazer e os Estados Unidos também. Certo? Isto assim funciona lindamente, só que depois há o covid, e as crises de abastecimento e nós precisamos de ventiladores para os nossos doentes e eles estão todos na China porque eles lá são eficientes a fazê-los.

Entrevistador: Certo, mas aqui já entram outras questões...

Entrevistado: Aquilo que lhe estou a dizer é que aqui o que vai determinar são as questões económicas do lucro de meia dúzia de massas de dinheiro. É isto que estamos a falar, há meia dúzia, se pensarmos aqui nos cem maiores fundos que operam nos mercados financeiros, as massas de dinheiro que movimentam, se dez desses se sentarem numa mesa e disserem “vamos afundar a economia X” eles afundam-na. Se tiverem interesse nisso, afundam-na, porque têm poder fazer isso, entende?

Voltando à pergunta base, eu não tenho dúvidas que estes grandes movimentadores de tendências que são sempre de base económica, o dinheiro é que está na base das decisões, depois até podem pintar isto da forma mais bonita, e contarem-nos muitas histórias, mas a base é sempre o que é que dá maior ganho? Repare, eu quero comprar um carro novo. E fui à BMW, Mercedes, Audi e a outros sítios, e sabe onde são fabricados os carros? Nas marcas alemãs. As berlinas dos carros normais familiares da Mercedes são fabricados na África do Sul, não são da Alemanha, da mercedes. Os da MBW são fabricados no México. Os da Audi já não me lembro. Porquê? A Mercedes que é uma empresa Alemã ganha mais dinheiro se retirar a produção da Alemanha e a colocar na África do Sul do que mantê-la na Alemanha. Mas então não vai perder tantos postos de trabalho a Alemanha com isto? Vai! Mas qual é a decisão? E sabe qual vai ser a justificação? É que se nós não fizermos isto, vão ser os chineses a vender os carros cá e nem sequer vai ser da marca mercedes, vai ser a marca...

Entrevistador: Xiamomi e ...

Entrevistado: Ora nem mais... Está a ver? Portanto isto, não tenha dúvidas, no final do dia, o que vai determinar para onde nos dirigimos, é o dinheiro. É o dinheiro que vão ganhar, eu quando digo aqui meia dúzia de pessoas é uma figura de estilo, como é evidente. Não é? Esses é que determinam o sentido para onde o mundo vai. Repare, na nossa última crise financeira, agora quando tivemos a Troica cá, só tivemos isso, porque houve pessoas a ganharem com isso. Repare, a mesma dívida, exatamente a mesma dívida, seis meses antes pagavam a níveis de juros 30 ou 40 vezes a mais do que passou a pagar. Porquê? Porquê? Expliquem lá porquê? Alguém teve interesse que isso acontecesse. Porque se não, não tinha acontecido. Ok mas isto também já é político, já não tem haver com isto..

Entrevistador: Pois, exatamente... No fundo umas coisas levam a outras... Está tudo de certa forma interligado.

Entrevistado: Sabe... eu com 50 anos já perdi um bocado a esperança. Mas espero que a Cíntia não a perca, porque precisamos de pessoas que sejam otimistas e lutarem por esse otimismo. Porque se não for assim é pior ainda.

Entrevistador: Sim de facto, isto é muito incerto! Mas temos que nos manter positivos. Tenho aqui mais uma questão, nós já falámos tanto sobre tanta coisa, mas..

Entrevistado: Diga Cíntia.

Entrevistador: Relativamente às barreiras das novas tecnologias, podemos partir do princípio que a principal barreira são as pessoas, no sentido destas se adaptarem às novas tecnologias. Há um bocadinho referiu que “acima de mim estão pessoas mais velhas já com processos mentalizados”. Podemos concluir que as barreiras que existem são apenas as pessoas ou existem mais barreiras?

Entrevistado: As barreiras financeiras são importantes, os custos de entrada são muito relevantes, não há dúvida nenhuma. Aquilo que eu estava a falar era depois da tomada de decisão. Quando eu estava a referir que a principal barreira não era a barreira adotar a tecnologia. Era fazer com que essa tecnologia se vingasse. São as barreiras à implementação, não as barreiras à tomada de decisão, na tomada de decisão obviamente que as questões financeiras estão aqui em primeiro lugar. Ainda continuam a ser tecnologias em alguns casos caras, nomeadamente a robotização, é uma tecnologia ainda cara. Já não acho tanto que a questão do software não seja tão cara, já há soluções relativamente baratas, é

uma questão muito de mentalidade. Há empresas que querem resistir porque acham que é muita democracia, porque acham erradamente que vão tornar o processo mais pesado do que o que têm neste momento. E só acham isso porque não chegam a executar. Porque hoje em dia o software em geral é barato, é uma lógica de renda, ou seja, é escalável com o aumento da atividade a um custo, relativamente... Repare, nós hoje em dia não temos praticamente licenças perpétuas Ok? As licenças que existem hoje são ao mês e por utilizador. E são custos, você consegue ter, por exemplo, uma ferramenta de produtividade, que há muitas empresas que não trabalham, o office 365 por exemplo, já tem uma série de ferramentas para automatização de processos e digitalização de processos. É uma ferramenta que quase toda a gente já tem mas não usam. Não é o custo que está lá, é a barreira, primeiro, a primeira de todas são, os empresários, e agora falo de Portugal, com baixa formação, com baixo conhecimento. E depois é a questão cultural que começa logo com o próprio empresário que tem dificuldade em se libertar daquilo que sempre fez, sempre quis assim, e fez assim, sempre resultou.. porquê é que deixaria de resultar? E depois continua a adotar sempre a mesma solução. E estamos às vezes a falar de empresas até com alguma dimensão, eu às vezes vou a algumas empresas e digo “como é que é possível? Como é que é possível que ainda estejam a fazer isto, de forma manual? Numa empresa destas, como é que é possível?”. E não por falta de meios é por inércia e resistência. Quando falamos em digitalização, falar com os empresários sobre digitalização vão todos começar a pensar nos rôbos na fábrica em coisas complicadas, e não conseguem perceber que a digitalização muitas das vezes são coisas simples. São coisas básicas e não é preciso fazer nada de especial, é só mudar o chip. Eu estou aqui a falar e nós aqui temos muitas coisas que não temos digitalizadas, olhe por exemplo, um caso que andamos a discutir aqui à não sei quanto tempo: a questão da distribuição de tarefas. Não temos digitalizada, ainda é muito feito na base do chefe falar com pessoas. Ainda não temos isto digitalizado, porquê? Resistência cultural! A começar se calhar logo em mim. Percebe? Que não dou prioridade devida a isso. As pessoas de baixo não fazem porque as pessoas de cima não mandam. Esqueça! Esqueça! E estou-me a criticar a mim próprio, ok? Não há dúvidas sobre o assunto. Quando não se faz é porque os de cima não estão a dar instruções para o fazer. Percebe, Cíntia? As coisas funcionam assim..

Entrevistador: Claro que percebo, sim...

Entrevistado: Pronto, é assim..

Entrevistador: Sim.. sim... acho que já fiz todas as perguntas que tinha aqui apontadas.. não sei se quer acrescentar mais alguma coisa?

Entrevistado: Da minha parte acho que já disse tudo, foi um gosto falar consigo e fazer parte do seu estudo...

Entrevistador: Agradeço mais uma vez por ter aceite esta entrevista e pelo seu tempo.. muito obrigado...

Entrevistado: Ok, ok, Cíntia... Obrigado eu, até a próxima, tudo de bom..

Entrevistador: Com licença.

Empresa 2

(respondido por um conjunto diferente de pessoas com cargos diferentes)

Entrevistador: Em que ano surgiu a empresa?

Entrevistado: 1951.

Entrevistador: Que produtos e serviços produz a empresa e para que mercados (nacional / externos)?

Entrevistado: Louça metálica de cozinha incluindo panelas de pressão.

Entrevistador: A empresa produz para outras empresas ou para consumidores finais (B2B / B2C)?

Entrevistado: Ambos B2C e B2B.

Entrevistador: Qual foi o volume de negócios em 2023?

Entrevistado: 15 milhões de euros.

Entrevistador: Qual foi o peso do valor das exportações no volume de negócios em 2023?

Entrevistado: 53%.

Entrevistador: Qual foi o número de pessoas que a empresa empregou em 2023? Como se distribuíam as mesmas por qualificações/níveis de escolaridade?

Entrevistado: 177 pessoas.

Entrevistador: Em que ano iniciou a empresa a sua internacionalização?

Entrevistado: Nos anos 60 e 70 do século anterior, embora não sendo propriamente uma exportação, porque então se tratava de colónias portuguesas, a empresa vendeu para Moçambique, Guiné e sobretudo Angola, território onde a marca PME 2 atingiu, com a panela de pressão, uma notável notoriedade, que se manteve depois da independência de Angola, embora as exportações diretas

para Angola tenham acabado por reduzir-se de forma significativa, por razões relativas à conhecidas limitações na gestão de divisas em Angola e consequente dificuldade em assegurar a cobrança das vendas realizadas. Sem prejuízo de alguma exportação direta, atualmente a presença de produtos Silampos em Angola ocorre sobretudo por via indireta, isto é, através de clientes nacionais com estrutura logística e distribuição em Angola.

No final da década de 70 e início da década de 80, a empresa iniciou verdadeiramente atividade exportadora, com a concretização de vários contratos de fornecimento de painéis de pressão para a Argélia, na ordem de 100 mil unidades /ano.

Ainda na década de 80, a empresa angariou contratos de venda significativos em louça metálica de aço inoxidável, para um grande distribuir a operar nos EUA e Canadá e iniciou também a venda para Inglaterra, mercado que durante vários anos constituiu o principal mercado de exportação da empresa.

No entanto, o destino das exportações diversificou para mais de 50 países, incluindo Norte de África, Países Árabes, Leste Europeu, zonas geográficas bem mais longínquas como Austrália e Filipinas e Espanha como mercado de proximidade. O mercado inglês perdeu importância relativa, mas outros mercados europeus, designadamente França, têm vindo a crescer, mantendo as exportações acima dos 50 % do VN da PME 2.

Entrevistador: De que forma a empresa se internacionalizou?

Entrevistado: Como decorre do ponto anterior, a internacionalizou da empresa iniciou tomando a forma de simples exportador, isto é, angariação de encomendas no mercado internacional, via feiras ou agentes, tendo como clientes predominantemente armazenistas/ distribuidores a atuar no mercado de destino.

A PME 2 chegou a diligenciar por mais de uma vez investimento direto em Angola, mas as vicissitudes e constrangimentos locais - segurança, parcerias, burocracias – prejudicaram sempre a decisão final de investimento e este nunca ocorreu. Entretanto, no início do milénio a internacionalização, que há muito a empresa realizava na qualidade de exportador (e importador), veio a assumir forma mais ativa no ano 2000, com a constituição da PME 2 UK, uma companhia de direito inglês com sede em Bristol, participada maioritariamente pela PME 2 Portugal e pelos sócios desta, tendo como parceiros uma capital de risco, o FIEP/ API Capital e o management local. O caminho a seguir em Inglaterra havia

sido identificado muito antes do ano 2000, tendo em conta que este país representava o segundo mercado da PME 2, com vendas que na altura representavam 1/3 dos VN da PME 2.

Depois de algumas iniciativas que não surtiram efeito, a oportunidade surgiu em finais de 1999, quando o grupo (informação confidencial), detentor do principal cliente da PME 2 em Inglaterra, e cujas ações se encontravam admitidas à negociação na Bolsa de Valores de Londres, decidiu desinvestir na área da distribuição para concentrar recursos na área das novas tecnologias. Assim, no final de 2000, a possibilidade de realizar o investimento direto tomou forma, com a constituição da PME 2 UK, uma sociedade de direito inglês com sede em Bristol que foi dotada de um capital de 6,8 milhões de libras.

Como condição necessária à realização do negócio, a PME 2 UK acabou por adquirir ao grupo inglês informação confidencial, não uma, mas duas empresas:

A (informação confidencial), que operava na distribuição de artigos para cozinha e de louça de aço inoxidável de uso doméstico, sendo uma das empresas líderes neste ramo, representando um volume de negócios na ordem dos 25 milhões de Euros. E a (informação confidencial) que distribuía artigos de basktwere – cestos e mobiliário ligeiro em materiais naturais como bambu e similares - desenvolvendo então negócios na ordem dos 5 milhões de Euros, liderando destacada este tipo de negócio no mercado inglês com a marca (informação confidencial).

No seguimento deste investimento direto em Inglaterra, via PME 2 UK, foi realizado um investimento direto, na área da distribuição, na longínqua Nova Zelândia, tendo como objetivo reproduzir numa zona geográfica de língua inglesa o modelo de negócio seguido em Inglaterra pelo distribuidor (informação confidencial), detido pela PME 2 UK. O projeto na Nova Zelândia não vingou, sobretudo por razões ligadas à topografia local, que prejudicavam e encareciam a distribuição local, impedindo a replicação do modelo de negócio praticado em Inglaterra.

Em Inglaterra, o investimento prosseguiu com grande sucesso financeiro ao longo de 16 anos. Em 2016, ponderado o risco decorrente do Brexit então em discussão, que infelizmente se concretizou, foi decidido alienar a participação na PME 2 UK, pelo que a PME 2 deixou de ter qualquer investimento direto de

internacionalização, regressando à origem, isto é, à qualidade de mero exportador.

A empresa privilegia a comercialização dos produtos sob a marca PME 2, no entanto, em termos internacionais, nem sempre é possível manter esta opção, sendo parte dos produtos comercializados através de marcas conceituadas localmente.

O processo de globalização gerou condições de concorrência muito suportadas no preço, prejudicando seriamente a competitividade da PME 2 quando este, o preço, se assume como fator de decisão. A PME 2 reagiu, favorecendo outros fatores diferenciadores, como qualidade, inovação, design e proximidade geográfica, e acentuando a imagem corporativo e fabril da PME 2, atraindo novos clientes de (informação confidencial) e (informação confidencial).

Entrevistador: Que barreiras a empresa enfrentou a que apoios teve?

Entrevistado: A componente de exportação foi sendo construída ao longo dos muitos anos que a empresa já tem e as dificuldades de afirmação no mercado internacional variam com o tempo e características do mercado de destino.

No mercado a PME 2 beneficiou e beneficia de uma forte imagem de marca associada aos seus valores de qualidade, inovação e design, mas também do enraizamento decorrente de ser uma marca portuguesa de “outro tempo” que persiste e lhe confere característica quase cultural, que diferencia positivamente os produtos PME 2 no mercado nacional.

Argumentos que foram construídos no passado, por força do cariz disruptivo e funcional de alguns produtos, como a panela de pressão nos anos 60, ou de design, como a linha bojuda baseada na panela tradicional portuguesa. O sucesso da campanha televisiva de lançamento da panela de pressão nos anos 60, teve também forte impacto na construção da marca PME 2.

Ambos são fatores irrepetíveis no contexto de hoje e muito menos no âmbito internacional. A não notoriedade internacional da marca PME 2 constitui uma fraqueza muito relevante e um forte obstáculo ao desenvolvimento das exportações da empresa.

A globalização e a oferta de produtos asiáticos alicerçados em baixo preço e, frequentemente, em concorrência desleal e contrafação – embora agora menor que na primeira década deste século, constituíram e constituem obstáculos sérios à exportação. Mais recentemente, têm vindo a surgir barreiras técnicas e

administrativas em países e zonas geográficas específicas, caso de Norte de África e Países Árabes.

Guerra, incerteza geopolítica e acentuada tendência protecionista em regiões ou países supostamente liberais, constituem obstáculos à exportação que parecendo de outrora estão em ressurgimento.

Entrevistador: O processo foi gradual?

Entrevistado: Sim, como decorre do antes referido o processo foi gradual, mas não linear, com oportunidades, constrangimentos e intensidade variável em função do momento e contexto geográfico, económico e político.

Entrevistador: A empresa integra cadeias de valor global? Se sim, que posição tem nessas cadeias?

Entrevistado: Sim, a PME 2 integra Cadeias de Valor Global, a saber:

Como exportador: a PME 2 é um fabricante de louça metálica de cozinha e panelas de pressão que exporta produtos para diversos mercados internacionais, o que posiciona a empresa como um fornecedor relevante na cadeia de valor global do setor de utensílios de cozinha, especialmente nos segmentos de produtos de aço inoxidável e de panelas de pressão.

Como indústria: enquanto fabricante a PME 2 tem um lugar relevante no processo de transformação de matéria-prima, obtenção e disponibilização de produtos, integrando cadeias globais que envolvem fornecedores de materiais laminados em aço inoxidável ou alumínio (muitos deles conglomerados industriais europeus ou asiáticos), componentes técnicos e acessórios, embalagens e equipamentos de origem nacional e internacional.

Relação com Distribuidores e Retalhistas: a PME 2 desempenha também o papel de fornecedor para distribuidores e retalhistas nos mercados interno e externo, integrando-se na cadeia de distribuição de bens de consumo.

A concorrência de produtos asiáticos de baixo preço estreita a competitividade da empresa em segmentos em que o preço constitui o principal fator distintivo, realidade que a PME 2 procura contrariar reposicionando a oferta em segmentos que valorizem outros fatores diferenciadores, como qualidade, inovação, design e serviço e procurando o reconhecimento player de valor em mercados desenvolvidos.

Entrevistador: Quais foram as principais razões que levaram a empresa a considerar a internacionalização?

Entrevistado: A internacionalização da PME 2 foi motivada por diversos fatores, a saber:

Pequena dimensão do mercado nacional: o mercado português, sendo limitado em tamanho e poder de compra, não permite por si só a escala necessária para sustentar o crescimento de uma indústria especializada.

Acesso a mercados mais desenvolvidos: a PME 2 identificou oportunidades em mercados internacionais com maior poder de compra, onde produtos de qualidade superior, como os que fabrica, são mais valorizados.

Diversificação de riscos: a expansão internacional permitiu reduzir a dependência do mercado doméstico, distribuindo a procura e reduzindo a exposição da empresa a flutuações económicas e instabilidades de um único país.

Pressão concorrencial nacional e internacional: a concorrência de produtos de mais baixo preço, oriundos da Ásia, obrigou a PME 2 a apostar em mercados diferenciados onde qualidade e marca são fatores diferenciadores positivos na decisão de compra.

Aproximar e absorver tendências: a internacionalização não se limita à venda de produtos, mas também aproxima a PME 2 de centros de inovação e tendências, reforçando a respetiva capacidade de inovar e competir globalmente.

Apoios à exportação: A empresa beneficiou de iniciativas públicas e associativas que promoveram a exportação e inserção de empresas portuguesas no mercado internacional

Estas estratégias permitiram que a PME 2 consolidasse uma posição corporativa sólida enquanto indústria portuguesa de referência na produção de utensílios de louça metálica de cozinha.

Entrevistador: Em que ano começou a empresa a sua transformação digital?

Entrevistado: A transformação digital da PME 2 reporta-se ao início dos anos 80 do séc.XX, com a instalação de um primeiro “ordenador” de tarja magnética, com grande parte dos registos a serem feitos em fichas de cartão, de suporte à contabilidade. Este equipamento seria um pouco mais tarde substituído por uma solução informática - Comet Top, com hardware da Nixdorf - muito próxima do conceito que hoje assumimos como ERP. Na altura, constituía uma solução muito avançada, incluindo funcionalidades de texto e cálculo, muitos antes dos processadores de texto e das folhas de cálculo que surgiram mais tarde.

Curiosamente, estas funcionalidades, de texto e de cálculo, que hoje seriam absolutamente básicas, permitiram disponibilizar, num contexto que já

era de multiutilizador, dados de operação diário, por exemplo, de venda, num processo de partilha que hoje designaríamos por intranet.

No entanto, folhas de cálculo, processadores de texto e funcionalidades típicas dos Pc's vulgarizaram-se e, sendo funcionalmente mais amigáveis que o ambiente não gráfico das primeiras gerações de ERP, concorreram com este no uso e na relação "amor/ódio" dos utilizadores.

Entrevistador: Quais as tecnologias digitais adotadas pela empresa desde então e em que anos?

Entrevistado: No início dos anos 2000 foi adotada uma solução de ERP de origem internacional (não havia na altura oferta nacional capaz), no caso, o BAAN. Objetivo: integrar e otimizar processos internos (produção, vendas, compras, manutenção, contabilidade e recursos humanos).

A PME 2 procurou acomodar todos os processos internos no novo ERP, limitando ao mínimo o uso de complementos funcionais, para evitar os típicos problemas de integração de sistemas, muito correntes à época.

Nos primeiros anos de 2000 ocorre também a primeira presença da PME 2 na web. Uma presença institucional, sem negócio online, mas com uma articulação, na altura inovadora, com a base de dados do ERP, para minimizar o tratamento de dados em backoffice e assegurar consistência de informação fundamental, por exemplo, ao nível do catálogo de produtos.

Esse processo acelerou em anos recentes, com o desenvolvimento da loja online e investimentos em marketing digital.

A empresa implementou soluções de rede e backup e suporte à continuidade do sistema, designadamente a redundância de servidores principais (cluster), no conceito cliente servidor, em substituição do conceito host que suportou a primeira geração de ERP. Implementou também:

Década de 2010:

Desenvolvimento da plataforma web institucional.

Investimento em ferramentas de design assistido por computador (CAD) para apoio no desenvolvimento de novos produtos.

Desenvolvimento e implementação de uma plataforma interna de suporte ao Balanced Score Card e processos internos, em articulação com ERP/Baan, suprimindo/minimizando registos autónomos associados à gestão de indicadores associados ao SGQ e ao controlo de gestão.

Desenvolvimento e implementação de uma solução RFID para manutenção de encomendas a clientes. Esta solução permite o controlo e manutenção das quantidades executadas por confronto com as quantidades encomendas diretamente no ERP; na entrega ao cliente – se tecnicamente capaz - permite a receção e conferência das quantidades entregues por item de artigo e respetiva integração no ERP do cliente. Embora tenha óbvias vantagens operativas internas, trata-se de uma solução com um custo adicional decorrente da etiqueta RFID, apenas economicamente justificável se o cliente reconhecer nisso vantagem. Tinha como inspiração e alvo obter uma vantagem competitiva junto das grandes superfícies, mas estas, por razões técnicas, não prosseguiram com os processos RFIS que tinham iniciado, pelo que a PME 2 colocou o seu próprio projeto RFID em standby (mas finalizado e pronto a operar em caso da necessidade ser reposta pela GS).

Implementação de EDI (comunicação eletrónica de dados com clientes aderentes (encomendas, entregas, faturas, notas de crédito).

2018-2020:

ERP – upgrade Baan para LN. Tratou-se sobretudo de uma atualização da base tecnológica, mas perseguindo os mesmos princípios e objetivos antes referenciados para a anterior geração do ERP. Desenvolvimento e expansão da loja online, orientada sobretudo para o mercado nacional.

Utilização de ferramentas de marketing digital (publicidade paga em redes sociais e Google Ads).

2020-2024:

Implementação de uma nova solução de RH.

Melhoria no tratamento de dados operacionais e logísticos para suporte à tomada de decisões.

Alteração, dinamização e melhoria da plataforma web (institucional e vendas online) Prototipagem de modelo de sensorização de equipamentos fabris.

Entrevistador: Qual a razão para a adoção de cada uma das tecnologias referidas?

Entrevistado: ERP: necessidade de integrar processos e reduzir redundâncias. Plataforma web institucional: aumentar a visibilidade da marca e alcançar novos clientes.

CAD: apoiar a inovação no design de produtos, respondendo às tendências de mercado.

Loja online: capitalizar no crescimento do e-commerce e diversificar canais de vendas.

Marketing digital: aumentar o alcance da marca, especialmente junto de consumidores mais jovens e mercados internacionais.

Tratamento de dados: necessidade de decisões mais rápidas e baseadas em dados.

Entrevistador: Que apoios (técnico e financeiro) a empresa teve na referida adoção?

Entrevistado: A PME 2 beneficiou de:
Fundos comunitários como o Portugal 2020 e programas de apoio à inovação digital.
Consultoria privada para implementação do ERP e estratégias de marketing digital.
Parcerias tecnológicas para adoção de ferramentas de design (CAD) e e-commerce.

Entrevistador: A Covid-19 foi um impulsionador da adoção de tecnologias digitais? Se sim, porquê e como afetou a forma de trabalhar?

Entrevistado: Sim. Durante a pandemia: a loja online tornou-se um canal essencial devido às restrições no comércio físico. A necessidade de trabalho remoto e coordenação levou a um maior uso de ferramentas digitais de comunicação e gestão. A pandemia acelerou a adaptação a novos modelos de negócios mais flexíveis e digitais.

Entrevistador: Que barreiras (internas e externas) a empresa enfrentou na adoção das referidas tecnologias digitais?

Entrevistado: Internas: resistência inicial à mudança por parte de alguns colaboradores. Necessidade de formação para equipas pouco habituadas a ferramentas digitais. Externas: custos elevados de implementação de tecnologias avançadas.

Entrevistador: A empresa recorreu a serviços de consultoria para o efeito? Públicos ou privados?

Entrevistado: Sim, a empresa recorreu a consultoria: para implementação do ERP, desenvolvimento da loja online e campanhas de marketing digital; no acesso a fundos de apoio à transformação digital e à internacionalização.

Entrevistador: Que consequências teve para a empresa a dita adoção, em termos de oportunidades de negócios, modelos de negócio, marketing, eficiência

de processos, resultados operacionais, recrutamento de pessoal e endividamento?

Entrevistado: Oportunidades de negócios: expansão para novos mercados e segmentos via e-commerce.

Modelos de negócio: maior foco na personalização e no comércio digital.

Marketing: publicidade digital trouxe visibilidade e segmentação mais eficaz.

Eficiência de processos: ERP e automação reduziram desperdícios e melhoraram a produtividade.

Resultados operacionais: otimização dos custos operacionais e incremento de receitas (caso das vendas online, com melhor margem que as vendas tradicionais).

Recrutamento de pessoal: necessidade de novas competências digitais na equipa.

Entrevistador: Foi a transformação que levou a empresa a internacionalizar-se ou foi o processo de internacionalização que levou a empresa a adotar novas tecnologias digitais?

Entrevistado: A transformação digital veio a tornar-se indispensável para alcançar mercados novos de forma eficiente e competitiva, promoção passiva e na busca ativa (maior acesso a dados).

Entrevistador: A adoção das tecnologias digitais facilitou o processo de internacionalização da empresa ou sucedeu o contrário?

Entrevistado: Sim, as tecnologias digitais, como o marketing digital e a loja online, facilitaram o acesso a novos mercados e melhoraram a relação custo-benefício das operações.

Entrevistador: A transformação digital ajudou à adaptabilidade da empresa aos requisitos culturais de outros mercados?

Entrevistado: Sim, ferramentas digitais permitem personalizar o marketing e a experiência de compra online conforme as preferências culturais e linguísticas de cada mercado.

Entrevistador: Considera que há limitações específicas relativamente à transformação digital neste setor?

Entrevistado: Dependência de mão de obra especializada: a produção de qualidade ainda exige competências específicas difíceis de digitalizar.

Concorrência de baixo custo: digitalizar não elimina a pressão de preços de competidores, designadamente asiáticos. Elevado custo de implementação:

ferramentas avançadas exigem consultoria especializada rara e cara, especialmente para uma PME.

Entrevistador: De que maneira a transformação digital ajudou à integração da empresa em cadeias de valor globais (quando esse é o caso)?

Entrevistado: ERP e logística digital: facilitam a colaboração com fornecedores globais e a resposta rápida a pedidos.

E-commerce: permite uma presença direta nos mercados internacionais, reduzindo a dependência de intermediários.

Entrevistador: Gostaria de acrescentar mais alguma coisa ao que já disse?

Entrevistado: Apesar da resposta tardia, espero que seja útil para o propósito. Ao dispor.

Empresa 3

Entrevistador: Olá, boa tarde! Queria agradecer desde já, a sua colaboração e por me receber aqui na sua empresa.

Entrevistado: Olá, desculpe pelo atraso, estava lá em cima a tratar de uns assuntos.. Eu é que agradeço o convite Cíntia...

Entrevistador: Não sei se conseguiu ler o guião da entrevista que lhe enviei na semana passada..

Entrevistado: Eu dei uma olhada assim rápida nas perguntas. Não sei, deixo-a conduzir como achar melhor...

Entrevistador: O que eu tenho feito, esta é a minha terceira entrevista, as pessoas têm preferido falar normalmente seguindo a linha do guião da entrevista, deixando as questões para o fim... claro que se preferir eu posso ir fazendo a questão uma a uma..

Entrevistado: OK, ok.. podemos fazer assim então.

Sou o (informação confidencial) e sou o CEO da PME 3. A empresa foi constituída em noventa e cinco. Isto aqui é um bocado amplo, a empresa tem três áreas de negócio, tem a automóvel, que se divide em duas, série e protótipo. E aqui é automóvel, peças metálicas, não é? Aqui é muito diversificado e discriminar algumas famílias de produtos que podíamos fazer, mas é um bocado extenso porque nós na verdade não temos assim uma família de produto única. Nós somos mais pelos processos e não pelos produtos. Tudo o que sejam

processos com estampagem, soldadura, montagem, pintura eu estou a escrever assim não sei se vai perceber a letra mas..

Entrevistador: Sim, pode escrever à vontade, não se preocupe com a letra.

Entrevistado: E temos o não automóvel que essencialmente são componentes, conjuntos, funções, coisas inteiras, máquinas inteiras para a OEM de máquinas e equipamentos. Isto é o quê? O cliente tem uma máquina, nós fazemos toda a parte metálica da máquina ou montá-la. Ou em conjuntos, o cliente recebe e depois coloca todos os seus componentes elétricos e outros dentro da máquina que nós fazemos todas as partes metálicas. Ou às vezes é.. sei lá. Um cliente, nós temos clientes na área alimentar que tem uma linha de embalagem de produtos alimentares, nós fazemos uma parte dessa linha, já toda montada e e.t.c e ele integra na sua linha final. Portanto, depende muito do tipo de cliente, ou seja, esta área não automóvel é o grosso, é este tipo de clientes, clientes OEM que era original equipment manufacturer, normalmente Alemanha e Suíça, alguma coisa Portugal mas muito pouco. Normalmente Alemanha e Suíça com um nível de tecnologia alto, com nível de desenvolvimento alto, com nível de inovação alto, portanto é isto que nos caracteriza dentro deste setor não automóvel.

Entrevistador: Mercados externos então?

Entrevistado: Essencialmente mercados externos. Mas tem aqui uma pergunta sobre isso mas já lá vamos. Se produzimos para outras empresas, sim só tem B&B portanto aqui a resposta é fácil. No ano passado foi 24.600 milhões. O peso das exportações no volume de negócios, é assim, 82% direto, mais ao menos, e eu diria que, é-me difícil, mas eu diria que indireto se não é o 100% é quase. Portanto, enfim, eu diria aqui mais uns 16%, para fazer uma conta bonita, indireto. E 2% nacional. Portanto isto é nacional, na verdade, não é? Mas depois exportação indireto, por exemplo, eu forneço, sei lá, a uma empresa multinacional do setor automóvel. Eles exportam 100% daquilo que fazem, portanto, os produtos que eu estou a vender para eles, estou a vender para a empresa que está em Portugal, porque está em Portugal, poderia estar a vender para o México, Espanha, China, Alemanha que também forneço. Percebe?

Entrevistador: Sim, sim claro!

Entrevistado: Portanto, nesse sentido, o indireto também é para exportar. Eu se estiver a ir muito depressa ou devagar, por favor, vá-me interrompendo.

Entrevistador: Não se preocupe, está a ir bem. Ao longo da conversa se surgirem dúvidas eu coloco.

Entrevistador: Ok, mas se estiver a ir muito rápido diga, às vezes o que é óbvio para nós pode não ser para os outros.

Ora, aqui, em torno de 260 pessoas, na verdade, no ano passado tivemos mais, tivemos 280 mas no segundo semestre as vendas começaram a cair um pouco e ficámos 265 pessoas.

Portanto aqui, a internacionalização, começamos logo desde o início, desde noventa e cinco, portanto, a empresa já nasceu a fazer exportação de serviços de corte de laser..

Entrevistador: Neste caso estamos a falar de uma empresa familiar?

Entrevistado: Não, não. A empresa era de um fundador, que, entretanto, vendeu a empresa. Vendeu a participação a um fundo (informação confidencial). O objetivo era a venda de 100%, portanto em 2018, iniciou-se um processo de profissionalização da empresa. E em 2024 a empresa acabou por ser vendida.

Em mil novecentos e noventa e cinco no automóvel começamos a internacionalização, ou seja, desde logo o início, em o não automóvel foi em dois mil e sete para a Alemanha e Suíça.

Entrevistador: Aqui na internacionalização, recorreram a algum processo de internacionalização ou?

Entrevistado: Isto, muitas coisas, vão acontecendo por acaso, não é? Há detalhes da história, que portanto, eu não tenho porque não estava cá na altura. Mas o que eu sei é que, nessa altura, nós começámos com um fornecedor local português que pertence a um suíço a viver cá em Portugal. E este suíço exportava muita coisa, ele era nosso fornecedor de uns processos de fabrico, determinamos processos que nós não temos e subcontratamos, e ele era um dos nossos fornecedores. Ele era suíço, estava cá, tinha uma empresa cá, agora já vai na segunda geração, e perguntou porquê é que a gente não fazia alguns negócios com a Suíça, que havia oportunidades e.t.c... Numa ida lá, o fundador acabou por ir com ele, criaram uns contactos, e a coisa foi nascendo. Depois, na verdade, nós nunca fizemos grandes ações de internacionalização, nem grandes ações de marketing, nem participados em grandes feiras. A empresa nunca sentiu nunca essa necessidade. Nós andámos sempre mais, no caso da Suíça, depois também tem um pouco a ver com o posicionamento, mas já lá vou. Mas no caso da Suíça foi, por essa via o pontapé de saída e depois muitas vezes é um fala com o outro, olha aquilo, ou alguém que veio cá visitar o nosso fornecedor na altura e

aproveitou e vieram cá conhecer-nos e ficou agradado e decidiu fazer um experiência.

Depois muitas vezes, era, porque o comprador já nos conhecia e acabava por trabalhar com outra empresa, e como gostava de nós, integrava-nos nessa empresa. Estou a falar em 2007, já lá vão uns anos, não é? E a coisa foi acontecendo. E depois também existiam clientes na Suíça que tinham fábricas também na Alemanha e levavam-nos com eles. E fomos crescendo desde forma. Porquê? Porque nós também nunca procuramos negócio massificado. A PME 3 está muito focada em nichos, valor acrescentado, em peças com alta complexidade, onde tenham muita margem. Ok?

Portanto tudo o que for aqueles processos que o cliente consulta 20 empresas e vai comprar o mais barato, a nós não nos interessa, não estamos aí, nem é o nosso posicionamento. A empresa hoje, no não automóvel compete com os nossos concorrentes nas empresas Alemãs e Suíças. Não são nem da Europa do Leste e muito menos da Àsia, nós concorremos com empresas Alemãs e Suíças. Portanto, nós temos de falar a mesma língua, não no sentido da palavra em si de falar, mas sim da cultura, da lógica de trabalho, e isto demora um certo tempo a se conseguir a se desenvolver. Mas eu diria que nós estamos 100% integrados nesse sentido, e eu acho que os nossos clientes nos vêm como se nós fossemos Alemãos ou Suíços, exatamente da mesma forma.

É evidente que ao comprarem a nós, estão sempre a espera de 10 ou 15% mais barato, e não 50 ou mais como se fossem outras paragens. Portanto este é o posicionamento onde nós estamos. Aqui de certa forma já estou a responder à pergunta 3, relativamente a apoios foram muito poucos, pois claro, que mais tarde veio a camara de comércio e não sei quê, começamos a estar nestes sítios, mas no início não.

Entrevistador: Por exemplo, não recorreram a uma AICEP?

Entrevistado: Não, no início não. Depois sim, depois ao longo do tempo fomos tendo algum suporte mesmo em feiras, não no sentido de expositor, mas de ir participar a ir ver o que acontecia, mas não fizemos um projeto de internacionalização.

Entrevistador: Uma vez que não recorreram a ajudas externas para a internacionalização, a níveis financeiros, não foi uma barreira?

Entrevistado: Não porque felizmente esta barreira sempre teve bons resultados, é uma empresa que nunca apresentou resultados negativos, é uma

empresa que tem caixa, capacidade financeira. Portanto, isso nunca foi, felizmente, um problema.

Entrevistador: À pouco referiu que tinham de falar a mesma língua, não em termos da palavra mas sim em termos de cultura, pode explicar melhor?

Entrevistado: Posso claro. Estava-me a referir à cultura de negócios, cultura comercial digamos assim, do mercado local, não é? Do mercado Alemão e Suiço, mais nessa lógica, não é? Saber o que eles apreciam, a rapidez na resposta, a qualidade do produto, o cumprir as normas, as certificações que temos de ter, tudo isso, o estar presente. Nós temos gente que está na Alemanha e Suíça praticamente uma vez por mês. Aqui esta pergunta, sim, de facto foi um processo gradual. Aqui esta pergunta é que eu não percebi muito bem..

Entrevistador: Cadeias de valor global é quando as etapas de produção são distribuídas por países diferentes.

Entrevistado: Ah... Ok! Nós temos... Bem, aqui terei que dividir. No automóvel, até podemos ter parceiros, mas normalmente é tudo do lado do cliente. O cliente pode-me comprar a mim uma peça e diz “entregas agora na outra empresa que ela vai fazer mais uma operação”, portanto não sou eu que faço essas parcerias.

Entrevistador: Mas em relação às peças que fabricam, é tudo fabricado aqui?

Entrevistado: Sim é tudo feito aqui. Pontualmente em algumas áreas tecnológicas que nós não temos, embora a empresa seja muito verticalizada, nós temos muitos processos para dar resposta rápida ao que os clientes pedem. Mas algumas operações nós não temos, ou não temos a capacidade suficiente às vezes para um determinado negócio ou para um determinado momento, e aí sim temos parceiros fora que fazem as atividades que nós não fazemos ou atividades que nós no momento não temos capacidade. Isso temos vários, vários. E várias operações, portanto, eu faço maquinagem dentro e também subcontrato, eu faço pintura dentro, mas também subcontrato, sei lá, depois há outros que eu não faço, por exemplo, não faço revestimentos. E depois temos parceiro fora a quem temos que nos socorrer. Nós normalmente, não dizemos não ao cliente, este pede alguma coisa, e nós seremos capaz de fazer. Se não temos o produto, procuramos quem tenha e se o negócio for um negócio que perdure no tempo e tem sustentabilidade e fizer sentido, podemos então, ponderar colocar a tecnologia aqui dentro. Tem sido assim ao longo dos tempos. Esta empresa foi pioneira em Portugal no corte de laser 2D, corte de laser é, à uma fonte de laser que é um

equipamento que gere energia grande concentrada em luz. Ou seja, gere uma energia em forma de luz, essa luz é transportada por uma fibra ótica até a um cabeçal, e esse cabeçal projeta um fecho de luz com tamanha intensidade que derrete o metal naquele ponto e depois ela desloca-se e vai cortando o metal. Portanto, este é que é o corte de laser. E depois dependendo da potência, consigo cortar mais fino mais grosso, com outras formas, e.t.c.

E portanto, nós fomos pioneiros em Portugal no corte de laser 2D, e depois também fomos pioneiros em Portugal, pois começamos a estampar peças e depois era preciso fazer aquele fundo e somava mais um eixo, então em três dimensões eu consigo cortar formas na peça. Depois, também fomos os primeiros em Portugal a ter soldadura laser, soldar peças através do laser, portanto, eu junto duas peças e com o mesmo fecho de luz, eu derreto as peças naquele ponto e elas colam-se. Fomos também os primeiros a fazer impressão 3D metálica. E isto é um pouco características da empresa, nós somos, uma empresa de inovação, os clientes vêm-nos como sendo uma empresa de inovação que dá resposta aos problemas que eles têm e às suas necessidades. Ou porque necessitam de uma nova tecnologia, ou porque querem... O cliente automóvel quando pensa em problemas pensa em nós, no não automóvel é uma coisa normalmente mais estruturada e mais o cliente tem um modelo novo de um produto/equipamento não sabe muito bem sequer como é que o vai produzir e tal e apoia-se em nós, para nós ajudarmos. Portanto, nós temos uma engenharia bastante capaz e forte e cara que também faz parte do nosso... por exemplo sto aqui é um exemplo de uma peça que a gente faz, vai toda soldada, meter uma série de componentes agora vai acabar de maquinar, pintar, montar... Ah pronto, esta questão das cadeias de valor, não vou escrever nada e fica apenas gravado.

Quer verificar se está mesmo a gravar? É melhor para a gente não ter surpresas.

Entrevistador: Está a gravar sim, não se preocupe.

Entrevistado: As razões de internacionalização, portanto, eu colocaria aqui, essencialmente, o mercado, não é? Expansão. De uma forma geral, eu diria que posicionamento que nós temos hoje em Portugal nem é possível, porque nem existem tantas empresas com produto próprio, com inovação, que é o que diferencia dos outros mercados mais maduros, não é?

Entrevistador: Por exemplo, aqui nesta parte, a produção em massa, Portugal apresenta grandes problemas no que diz respeito à produção em massa, como é

que vocês, enquanto empresa, lidam com esse problema? Ou não é sequer considerado um problema? Não foi também um motivo para a internacionalização?

Entrevistado: Temos sempre de dividir as coisas em várias áreas, não é? Na série automóvel, normalmente os volumes estão contratados, estão contratualizados. Nós temos contratos que dizem, quando há um contrato e esse contrato diz que eu vou fazer X peças, durante X anos, com uma distribuição que o contrato aceita mais ao menos x por cento e se houve variações superiores acima desse mais ao menos X por cento normalmente requer uma renegociação. Porquê? Porque normalmente esses projetos obrigam a investimentos, eu não vou estar a investir num projeto em que não tenho segurança. Portanto aí, não temos tanto esse problema, no não automóvel, nós temos vários clientes com 20 anos de relacionamento, portanto há aqui uma certa sustentabilidade de negócio, mas nada é garantido. Embora, com alguns clientes nós já temos alguns contractos e o que fazemos é anual. Ele escreve-me no ano transato ou no ano seguinte, tenho uma previsão de X portanto podes produzir estas peças e gerir ao longo do ano, e eu vou puxando que é para me dar garantia da matéria-prima que eu vou comprar e do stock porque depois tem de otimizar a produção. Claro que, põe exemplo, se andarmos uns anos para trás, até 2022 em que ficou um pouco na moda trazer a reindustrialização da Europa, infelizmente hoje já não está outra vez assim, ficou toda a gente louca, não é? Nós nesta altura, tínhamos um problema de capacidade, nós recorremos muito a sub-contratação para não dizermos não aos clientes, mas mesmo assim tínhamos problemas de entregas. Tentamos sempre priorizar os clientes principais e tradicionais, e os outros em que fomos tendo volumes atípicos, fomos gerindo. Mas... mas é um problema gerível e um bom problema.

Um problema bem pior é o de não ter vendas, quando temos excesso aí é que vende aí é que rende, e dá para limpar, entre aspas, um pouco a carteira porque depois há os pequeninos que deixam de ter interesse, depois há aqueles clientes que também compram apenas preço. Claro que, quando eu estou com baixa de preço, com baixa de vendas, também tenho de procurar aqui e tentar equilibrar e até estou, enfim, mais recetivo a determinadas coisas quando que se estivesse em condições normais não estou. E, portanto, as vendas retomamos estando nesses níveis altos, esses tipos de negócios nós temos tendência nem a orçar e pouco a pouco esses clientes acabam por procurar outras fontes. Não é?

Entrevistador: E em termos de posicionamento de mercado? Onde estão? Onde querem estar? E também só uma pergunta por curiosidade, agora com a China, as novas tecnologias nos carros, a sua inovação e crescimento ao longo do tempo, isto não vos assusta enquanto empresa?

Entrevistado: Bem, o automóvel para nós é importante, mas, como eu disse no início, nós somos uma empresa de nicho, e, portanto, no automóvel nós não estamos na produção massiva, onde é que nos estamos? Nós tentamos estar e procurar estar nos veículos comerciais, nos camiões, nos agrícolas, tentamos estar dentro do automóvel mais massificado, tentamos estar no volante à direita, na versão 4 por 4, nas versões especiais, porquê? Isto por um lado em termos de séries de tipologias de séries, por outro lado tipologia de peça, nós tentamos estar na peça que tem valor acrescentado. Ou seja, nós estampamos porque precisamos de estampar para agregar valor noutras coisas, se for só para vender uma peça estampada não nos interessa.

Porquê? Porque apenas a peça estampada não vai pagar a engenharia que eu tenho, os equipamentos que eu tenho, organização que eu tenho e vou competir com outros que não têm nada disso, têm uma empresa muito mais enxuta e eu não tenho hipótese de preço. Não é esse o nosso posicionamento. O nosso posicionamento nunca foi, e espero que não seja preço, mas sim valor acrescentado, margem e complexidade. Portanto é evidente que, por exemplo, uma China afeta o setor automóvel como um todo, não é? Nós temos de estar preparados para ela. E estando no setor automóvel como um todo, numa fase negativa que nós estamos agora, todos os dias lemos que a empresa A vai despedir cinco mil, a B três mil, e por aí adiante. É inevitável, é um problema.

Eu acho que mesmo sem China, eu diria que hoje o problema, e nós também temos de ver, muitas das marcas europeias fazem carros na China. Portanto quando a gente vê um mini, por exemplo, é feito na China. No médio prazo sim, a China vai ter aqui, e não sabemos sequer antecipar o problema nem o tamanho da questão, embora eu ache que vão acabar eles por fabricar carros aqui na Europa. Mas no curto prazo, é uma questão muito mais intrínseca, para o setor automóvel e à eletrificação, do que propriamente uma questão da China. Porque neste momento, não se estão a vender carros elétricos, as vendas de carros elétricos baixaram muito, os OEN's gastaram bilhões a desenvolver projetos novos de veículos novos elétricos que não estão a vender, os dissel também não se vendem porque já ninguém quer. E eu acho que a maior parte das pessoas,

primeiro, não têm dinheiro para comprarem um carro novo, porque os carros subiram imenso de preço, os carros eletrificados são bastante mais caros.

Entrevistador: Pessoalmente considero que não seja só por isso. Uma bateria num carro elétrico dura cerca de 8 a 10 anos, se não estou em erro, claro depende sempre das variáveis de utilização. Mas um carro a gasolina ou gasóleo tendem a perdurar mais no tempo que 8 a 10 anos. Portanto, talvez as pessoas não se encontrem dispostas a trocaram de 8 em 8 anos de carro. Até porque comprar uma bateria nova é quase tanto que um carro. Sendo que mais de 40% da população residente em Portugal não consegue sustentar um carro sequer.

Entrevistado: É verdade, é verdade.

Entrevistador: Portanto, acho que os carros elétricos, atualmente, talvez daqui a médio prazo...

Entrevistado: Sim, e há de se encontrar uma segunda vida para as baterias que hoje em dia ainda não temos.

Entrevistador: Agora do que tenho lido e visto fala-se sobre os carros a hidrogénio, que é uma possibilidade de ...

Entrevistado: Sim..Sim. Mas ainda está muito longe, é verdade, mas ainda está muito longe de ser dominada a tecnologia. Ainda existem muitas perguntas para responder. Muitas.

Entrevistador: Pois, também é verdade.

Entrevistado: Mas voltando agora a esta pergunta sei, eu acho que aqui é, mercado, claramente margem porque em Portugal não há grandes produtores de máquinas que possam ter este tipo de necessidade, não é? Há outros que querem trabalhinhos, coisas mais simples, inovação, valor acrescentado, reconhecimento. Enfim, penso que são todas estas variáveis. Depois isto aqui não sei se é outro, começa outra vez no um..

Entrevistador: Aqui esta parte, é referente à transformação digital.

Entrevistado: Pronto, ok. Aqui, bom, nós começamos com o ERP à volta do ano 2000, em 2012 começámos a desenvolver um sistema de gestão de produção digital, ainda hoje estamos a fazer a reprogramação quase que mensalmente para resolver alguns problemas. Em 2022 instalamos um sistema de monitorização online e recolha de dados das máquinas, diretamente das máquinas. Não sei se estou a responder à pergunta mas...

Entrevistador: Sim penso que sim, começou em 2000 correto? De certa forma também já está a responder à segunda questão mas pode continuar, sem problema.

Entrevistado: Pronto, na verdade nós hoje temos, a produção é toda paperless, pronto, se eu explicar assim rapidamente fica gravado e é mais fácil do que escrever. Nós recebemos informação por via digital dos clientes, quer seja para produzir uma peça, um conjunto, uma máquina, seja o que for, normalmente com 2D ou informação 3D, mas sempre modelo 3D, ok? O que é que fazemos? Transformamos sempre a informação do cliente em informação quantal, com toda a codificação quantal e aquilo é arrumado. Depois do modelo 3D nosso, entre aspas, ele é explodido e sai o desenho de cada uma das peças que compõe aquele modelo, aquele conjunto. Depois, cada peça, tudo na engenharia, cada peça tem um projeto associado, define uma gama de fabrico, matérias-primas, ferramentas se forem necessárias ou não para fabricar aquela peça, componentes externos, o processo de fabrico. É criada uma ficha técnica, tudo no sistema.

Quando vem a encomenda do cliente, portanto, a encomenda do cliente já veio lá atrás, esta encomenda agora vai abrir uma ordem de fabrico de engenharia, quando a ordem de fabrico de engenharia fecha, tudo no sistema fecha, ela aparece no planeamento. E aí, o planeamento vai ver que tem uma ordem de fabrico, associada a uma encomenda de um cliente, que tem uma data de satisfação, então, e tem cada componente daquele conjunto tem um conjunto de operações, que o sistema vai à tabela ver e atribui uma data objetivo em função da data do cliente. Eu sei que tenho dois meses para entregar uma máquina, há componentes que demoram duas semanas a fabricar como há componentes que demoram dois meses, então o planeamento tem de começar pelos que demoram mais, por em fabrico, o sistema mais rodando e vendo o que tem para produzir.

Depois ele vai pegando nessas ordens de fabrico e vai distribuindo por planos de produção de área para cada uma das áreas, tudo eletrónico. Sempre tudo eletrónico, tudo sem papel. Cada área recebe o seu planeamento diário daquela área de trabalho, estão lá as ordens de fabrico, a sequência com as suas enumerações. Cada posto de trabalho abre a sua sequência de ordem de fabrico no sistema e aparece quantas peças são, o que têm de fazer, qual é o desenho, qual é a operação que têm de desempenhar. Ele abre a operação no sistema e começa a contar tempo, faz o seu trabalho, quando as peças estão concluídas vai lá dizer que fez X peças, rejeitei uma ou duas ou nenhuma por isto ou por aquilo,

fecha a operação. A partir do momento em que fecha a operação, é contabilizado um tempo, para contabilizarmos a margem no final, e aparece na logística interna como disponível numa determinada ordem de fabrico do ponto A que é preciso levar para o ponto B que será a operação seguinte.

O planeamento, ou nesse dia já incluiu a segunda operação no posto seguinte ou então quando rodar no dia seguinte ou na noite, quando rodar na noite o sistema vai-lhe aparecer que a operação A já está concluída e, portanto, está disponível para a operação B e ele inclui no plano de trabalho da operação B. E assim vai. Até chegar ao fim tudo digitalizado. Em cima disto, nós depois conseguimos através do sistema que temos verificar, que também comunica com o ERP, podemos verificar se a máquina está a trabalhar, se a máquina está parada, qual ordem de fabrico que está a fabricar, quem é o operador, quantas peças já fez, tudo em tempo real. Conseguimos ver isso nos computadores, nos telemóveis, tablets, e.t.c.

Eu acho que cada área para desempenhar a sua operação pode abrir um desenho no sistema ou um modelo 3D ou o que tiver disponível. Se tiver uma ferramenta, também diz qual é a ferramenta, se tiver uma gama de embalamentos específica também vai abrir, tem lá um boneco com a gama de embalamento com o produto que tem de usar, como é que tem de usar, como é que tem de fazer, tudo nesse sistema. A base disto tudo é, o lema principal é gerir com dados, a questão é saber, que dados e como os tratar?

Não sei se já respondi com isto a outras perguntas, mas vamos indo e vendo. Quais as tecnologias adotadas acho que já respondi, foram as acima mencionadas. As razões para a adoção? Eficiência. Acho que já respondi, tudo isto é feito através, todo aquele procedimento que eu descrevi é feito através desta sistema de gestão e produção que comunica com o ERP em permanência.

Epa, apoios, eu acredito estes para trás não sei, muito provavelmente sim, terá tido apoios, neste âmbito de apoios às PMEs. Embora a empresa também tenha uma lógica de investimento, nós não fazemos investimentos porque existem apoios e nem decidimos os investimentos em função dos apoios. Nós temos um plano de investimento anual e trianual. Se conseguirmos enquadrar em algum apoio, melhor, se não conseguirmos nós fazemos na mesma. Portanto, nós não condicionamos a nossa estratégia à existência ou não de apoios. E também não fazemos loucuras de comprar mais máquinas e não sei o quê só porque há apoios. Pois muitas empresas dão-se mal nessa lógica e

descapitalizam-se. O Covid, bem, eu não tenho como dizer que não, foi, claro que sim, mas não foi determinante porque nós, era um caminho que já tínhamos. Mais nas tecnologias relacionadas com comunicação dentro das equipas e com os clientes talvez, alguma coisa, mas nem tanto em nível destes sistemas de gestão de produção, e.t.c. Eu diria aqui que sim mas em termos de comunicação interna.

Barreiras.. barreiras.. isto é, caso a caso. Claro que, por exemplo num sistema de monitorização online as pessoas acham que nós as estamos a vigiar, mas eu acho que isto é cultural. As pessoas no início ficam um pouco desconfiadas de estarmos a vigiar e tal, mas depois quando eles vêm a ferramenta e a sua vantagem acabam por ser eles a reclamar se a ferramenta bloqueou, se o sinal está errado, rapidamente tornam aquela ferramenta, na ferramenta deles. Aqui é assim, torna-se uma barreira de entrada, mas depois vira uma vantagem.

Entrevistador: E a questão do financiamento aqui para a adoção das tecnologias, não foi uma barreira?

Entrevistado: A questão do financiamento, sim no sentido do esforço financeiro, não tanto se tinha ou não apoio. Mas sim são sistemas no geral caros, caros no custo de aquisição e caros no custo de implementação, ok? Porque muitas vezes, até é mais caro o custo de implementação que o da aquisição. Mas não são só essas as barreiras, temos barreiras, agora já nem tanto, mas para trás nós tivemos barreiras, as pessoas ainda se agarrarem ao papel, não saberem trabalhar sem papel, questões mais culturais, comportamentais, também são questões não menos importantes. E algumas situações ainda existem, não é? Isto tudo faz parte das barreiras. Aqui nos apoios, neste caso sim, dos ERP's sim, dos próprios integradores que fizeram o serviço de implementação e.t.c, portanto recorreremos a esse... porque isto também não é um investimento que se compra e aberta botões e já está, isto demora 2/3 anos a por um ERP a funcionar, é uma coisa muito pesada. Aliás nós estamos a algum tempo a considerar a mudança do ERP mas até temos medo de pensar no assunto, não é? Porque é um projeto que não pode ser comprado a terceiros, temos de ser nós a fazer, cada empresa tem a sua lógica, a sua cultura, sistemas próprios, e.t.c e um ERP tem de integrar tudo isso. E portanto, são processos que se fazem em paralelo com o dia a dia e são complexos. Aqui sempre privados, públicos não. Mas eu acho que acima de tudo, nestas coisas, tem de se saber bem o que se quer, eu acho que a grande dificuldade está em saber qual o caminho que se quer seguir ok? Depois podemos sim contratar apoio externo para detalhar melhor o caminho e corrigir três graus

à direita, três à esquerda. Se a empresa não souber o que quer, não houver uma estratégia clara, se a estrutura de cima da empresa não estiver bem alinhada com esses objetivos não vão conseguir. Tem que haver uma boa gestão de topo.

Esta pergunta é muito grande, esta oito, em termos de oportunidade de negócio, claramente, a adoção destas tecnologias claramente que tiveram um bom efeito. Eu diria que nós hoje, não tenho vergonha nenhuma de trazer aqui à empresa nenhum cliente, posso dizer, que em relação a muitos clientes ou até concorrentes estamos à frente, há outros que são melhores que nós sem dúvida. Mas na grande maioria nós estamos à frente, portanto aqui, claro que isto dá uma confiança aos clientes, portanto isto traduz-se numa oportunidade de negócio, o marketing estaria aqui relativamente associado também. Modelo de negócio eu que também, não é? Porque nós temos hoje, temos umas particularidades, que se nós fossemos fazer esta gestão no papel, no excel, era impossível. Simplesmente impossível. Nós temos semanas onde processamos mais de duas mil referências, quer dizer, dos quais 30% são novas, nunca foram fabricadas, e ter esta agilidade de fazer tudo isto, isto é extremamente complexo e fazer isto à mão, eu diria que era praticamente impossível ou então iria requerer um batalhão de gente e com erros atrás de erros e mesmo assim aqui já temos algumas falhas quanto mais fazer à mão. Isto alavancou a nossa capacidade de resposta e alterou o nosso modelo de negócio nesse sentido, não é? Eficiência dos processos, eu acho que esta pergunta, já tem em si algumas respostas, não é? Porque estes processos vieram todos melhorar a eficiência. O objetivo no fundo, no fim de contas é prestar um bom serviço ao cliente, ser eficiente, ser competitivo e ganhar dinheiro ponto. E que as pessoas tenham um vida melhor também, em todos os sentidos.

Staff, recrutamento de pessoal, evidente, mais ainda hoje, que nós estamos com questões de recrutamento e retenção de talentos sobretudo os jovens, se nós, entre aspas, não enfeitarmos o dia a dia da empresa mostrando tecnologias, desafiando as pessoas, e.t.c vai ser difícil. Quer dizer, os jovens andam numa faculdade, depois entram aqui vêm umas máquinas e tal a funcionar e nada. Portanto, isto tem de ser algo muito dinâmico, desafiador, com inovação, com tecnologia, se não, nós não conseguimos reter sobretudo as camadas mais jovens.

Eu acho que não é relação tão direta que causa efeito com a internacionalização é mais com a pergunta de cima que resulta na facilidade da internacionalização. Ou seja, é evidente que se um cliente suíço ou alemão quer receber um orçamento em três dias e quer mandar uma oferta ou uma

encomenda em três semanas quer ter a garantia que tem lá a peça e informação, isto só com uma máquina muito afinada e eficiente é que eu vou conseguir isto. É mais uma consequência do que uma causa efeito de uma relação direta, não é?

Aqui, por exemplo no automóvel nós temos ligação eletrónica com os clientes, que os pedidos veem todos por via eletrónica, cai diretamente no nosso ERP. No sentido em que, para nós automatizarmos os processo e para digitalizarmos processos eles têm que estar procedimentados, não é? Eu não posso ter um modelo associado ao Quim que gosta de fazer as coisas de uma maneira, o Manel já gosta de fazer de outra, e o João de outra. Quer dizer, não. Nós temos de ter um standart e só depois é que o podemos automatizar e digitalizar e e.t.c. Portanto nesse sentido permite que a empresa tenha uma única entidade e uma única forma de fazer as coisas, claro que depois os negócios são sempre relação entre pessoa. Mas é assim, embora no Covid achámos que as coisas não eram assim, mas eu acho que são assim. E há uma grande diferenças entre ser presencial ou eletrónico. Mas nesse sentido foi um facilitador mas lá está nós já vimos de uma cultura automóvel e a cultura automóvel, com digitalização ou sem digitalização ela é toda standarizada e procedimentada, é mais fácil quando assim é do que eu depois eu dar o passo para a digitalização. Agora quando se tem uma coisa sem cultura única e standarização é mais difícil, não é? Nesse sentido sim ajuda a superar essa barreira cultural.

Limitações específicas neste setor, todos os setores vão ter sempre a sua particularidade e uma ou outra limitação, mas são todas superáveis. Há dificuldades, mas uma assim muito estrutural, assim que me ocorra não estou a ver nenhuma que seja realmente impactante. Esta questão aqui já falámos um pouco, eu sei lá, eu acho que várias perguntas eu já sai do script.

Entrevistador: Não se preocupe, acho que conseguiu responder a todas. Sendo assim, acho que terminámos, e obrigada pelo tempo dispensado.

Entrevistado: Uma nota, acho que devia incluir aqui o tema da inteligência artificial, era muito importante, porque nós aqui neste tema estamos um pouco atrasados e poderíamos estar muito mais à frente. Era interessante estudar isto. Gostei muito de estar aqui, e gostava depois de ler a sua tese, obrigado, Cíntia.

Entrevistador: Obrigada pela nota e pela entrevista.

Empresa 4

Entrevistador: Olá, novamente, pedia apenas para te apresentares dizendo o teu nome e o cargo que exerces nesta empresa por favor, uma vez que não levei o tablet para a visita à empresa, era só para ficar gravado.

Entrevistado: Olá eu sou o (informação confidencial) e sou o CEO da PME 4.

Entrevistador: Obrigada!

Entrevistado: Então na continuação da nossa conversa, o maior volume do PIB nacional é da metalomecânica.

Entrevistador: Sim, sim é. No meu ponto de vista e como falado um pouco lá embaixo, concordo contigo, quando disseste que achamos que estamos muito avançados a nível de tecnologia neste setor mas ainda estamos bastante atrasados e há muito trabalho a fazer.

Entrevistado: Sim, se eu poder fazer um resumo rápido até desta conexão que estás a fazer destes dois temas, eu diria que não houve grande ligação, pelo menos na PME 4, entre a internacionalização e a transformação digital. E se tiver que dizer qual é o driver, o que é que está a puxar ao quê, eu diria que, a internacionalização é que acaba por puxar um bocadinho pelo nosso desenvolvimento em termos de transformação digital. Nós vemos muito a parte, nós somos uma empresa, como nós somos muito produtivos temos este foco muito de indústria, nós tentamos ver, os dois processos principais da empresa é a produção e a comercialização. Produção, venda. Produção venda, e normalmente todos os outros processos de apoio neste caso, marketing, que poderia desenvolver bastante a transformação digital ou informática, nós vemos como departamentos de apoio aos dois processos principais. Portanto, dificilmente na nossa ótica, nós conseguimos apostar numa transformação digital muito forte, ou ter algo que impacte na empresa, que depois faça todos os outros processos a virem atrás. Dificilmente conseguimos ter esse tipo de perspetiva. E penso que é isso.

Por acaso há aqui uma pergunta em que tenta relacionar isso, há muito poucos casos aqui no 10, em que a nossa transformação digital levou a facilitar o processo de internacionalização. Neste caso como nós estamos em Espanha e como queremos dar um bom produto e serviço para Espanha, nós adaptamo-nos em termos de web services que há uma ligação em termos de informática da produção para o mercado para contacto com o cliente final e com o nosso cliente.

De estar em espanhol, de estar na língua deles e estar tudo adaptado um bocadinho aquilo que eles gostam, do que o contrário. Atualmente acaba por ser um requisito obrigatório o EDI, os nossos clientes, por exemplo a (informação confidencial) em Espanha e tivemos outros em Portugal em que nós tivemos de desenvolver o EDI, a faturação eletrónica para poder vender a alguns clientes e a alguns mercados. Depois tenho aqui outro exemplo que foi um cliente do Reino Unido que nos obrigou, temos clientes que fazem auditoria à empresa quase como fosse uma entidade externa, mas são os nossos clientes, e nós tínhamos tratamentos não conformes feito um pouco manualmente.

Ou seja, feito ainda um pouco em papel e o cliente colocou como uma obrigação, para nós sermos fornecedores deles, tínhamos que passar a ter este tratamento todo a nível digital, e poder recrutar para esta informação chegar a eles também. Mas de resto não temos assim muitos exemplos em que houve uma transformação digital e que isso é que levou à internacionalização. Mas penso que agora podemos estar a entrar numa fase parecida, também podemos falar disso um pouco mais à frente. Por exemplo, mas vamos começar pelo início deve ser mais fácil. Esta folha se quiseres, como estive a escrever, fica para ti.

Entrevistador: Sim se calhar é melhor começar do início, muito obrigada.

Entrevistado: Ano em que surgiu a empresa, foi em 1931 depois tem aqui não sei se vale a pena explorarmos, depois podes acrescentar alguma informação se quiseres sobre as datas, os marcos mais importantes da empresa e para que mercados é que começamos a exportar, e.t.c. Nós produzimos fogões, placas e fornos, atualmente para vinte mercados, que estão nos cinco continentes. Estamos a falar das Austrália, África do Sul, Reino Unido, Inglaterra, França, Israel, Jordânia, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Peru, Colômbia, Equador, Espanha, Alemanha, Dinamarca e acho que é tudo.

Nós produzimos, e isto também é importante, para outras empresas, nós fazemos e acho que este tópico é muito importante e vai entroncar aqui numa pergunta. Nós sempre fomos um fabricante OEM, que é um fabricante para outras marcas. E houve uma mudança de paradigma que nos obrigou a adaptar aqui bastante, nesta pergunta 8, esta mudança de paradigma obrigou-nos a mudar o modelo de negócio, investir no marketing, na eficiência dos processos que foi passar, isto foi no ano 2002/2003. Deixamos de ser uma fábrica muito de outras marcas para ser uma fábrica mais marca PM4. E a aposta na PM4 obrigou a estas transformações internas, cultura, das pessoas e dos processos de passar a

ter um site, comunicar a marca, catálogos, investir na nossa marca, no marketing da marca PM4 e recrutar também pessoas para esse propósito. Para desenvolvimento da marca, investir em publicidade que nunca tínhamos investido até à data e depois passar a incrementar na produção novas gamas, novos produtos, e isso é importante, apostar em feiras internacionais, isto é que levou, eu acho que a PME4 ainda existe porque apostou na marca. Porque se nos anos 2000 ainda fossemos uma fábrica de fazer outras marcas, essas outras marcas iam comprar a empresas que fabricam de uma forma mais económica que nós. Acho que isto foi uma das maiores transformações da empresa e também acompanhou a transformação digital.

Nós somos essencialmente uma empresa B&B e como somos essencialmente uma empresa B&B isto fez com que também a nossa transformação digital não fosse tão forte. E eu sinto, claramente, que se calhar não somos o melhor exemplo em termos de transformação digital por isto. Porque o nosso cliente ainda funciona muito, ainda continua a funcionar, embora no ano 2023/2024 tenha havido muita mudança, a nível digital, ainda funciona muito com o físico, com a visita do comercial, com a entrega do catálogo, com documentação, até à pouco tempo era com faturas físicas. E como o nosso cliente, nunca exigiu mais nós nunca fomos atrás de mais. Nunca virámos muito o nosso foco e o nosso investimento também para essa transformação. Embora pronto, desde aqui do Covid foi um grande impulsionador e atualmente, acompanhado do aumento da venda online na área de negócio dos eletrodomésticos, é um fator muito importante, neste momento a venda online já representa 19% das vendas. Todos os nossos clientes transformaram o seu negócio num negócio Omni canal, e as marcas como a PM4 para serem presentes e para estarem ativas também com essa nova forma de vender também tiveram que se desenvolver.

Por exemplo, a imagem do produto, ter uma imagem mais trabalhada do produto, várias vistas, o cliente final é mais exigente, quer ver o produto de diferentes perspetivas, quer ter mais informação, quer saber mais sobre as características, quer ter vídeos explicativos, e.t.c. E nós tivemos que nos adaptar, a forma, também de trabalho interno mudou bastante porque na altura passamos de um trabalho remoto e rotativo, e isto tudo foram aceleradores de negócio, da transformação digital. Passámos também a ter, agora recentemente temos um, fizemos um projeto de e-commerce e foi a primeira vez que passamos a ter B&C, mas para já apenas para venda de acessórios e peças. Volume de negócios foi

15 000 700, nós tivemos por exemplo, nós já estamos com uma faturação próxima da que tivemos à dez anos atrás, tivemos uma redução recentemente porque nós temos uma área de venda para hotelaria, de produto industrial e deixamos de ter. Agora, isso fez, uma quebra de quase 4 000 000 euros, essa área de negócios que nós já não temos.

O peso das exportações caiu um pouco passou a 27% já chegou a ser 35% e é algo que nós queremos mudar rapidamente, porque como a empresa tem uma vocação muito de exportação e internacional, vê-se que é uma empresa mais competitiva que está mais, e os próprios mercados estão cada vez mais exigentes e obriga-nos a desenvolver mais rapidamente soluções novas e tecnologias novas. Nós no ano passado tivemos 123 colaboradores, que mais 20, eu escrevi mais 20, porque nós temos uma empresa, outra empresa do grupo que é (informação confidencial), que fica aqui a 20 quilómetros. Eles fazem aquela pintura que eu disse lá embaixo, da pistola e do banho das grelhas do forno e da cavidade interna do forno, e aí temos 20 colaboradores. E cerca de 20% tem formação superior. Basicamente é uma grande parte dos administrativos, na parte laboral não temos ninguém com formação superior.

Pronto a internacionalização começou nos anos 90, para Espanha. Depois a partir de 96 é que com a joint venture com a empresa (informação confidencial) é que começámos logo em poucos anos temos um salto em termos da internacionalização de vender em 10/15 mercados diferentes, que se não fosse com este parceiro era muito difícil em muito pouco tempo dar esse salto. Isto também fez com que a nossa produção aumentasse brutalmente, nós fazíamos 20 000 fogões passámos a fazer 80 000, quatro vezes, aumentámos 4 vezes a produção.

Barreiras, tivemos algumas barreiras internas, principalmente, não tínhamos muitos colaboradores que falassem línguas, isto foi uma barreira incrível. Estar a trabalhar em mercados de língua, inglesa, espanhola, e.t.c e não termos pessoas internamente a falarem essas línguas. E todas aquelas dores de crescimento de fazer as primeiras vendas, de falhar as primeiras encomendas, é normal. Acho que acaba por se passar em todas as áreas, em termos de apoios tivemos, eu escrevi aqui, sem apoios, nas primeiras internacionalizações. Mas depois tivemos a joint venture e todo o apoio dessa empresa, que sentimos também que era uma empresa que estava mais desenvolvida que nós. E depois fizemos grupos de trabalho em que eles nos passavam as formas de trabalhar e

nós tentávamos replicar um pouco as boas práticas que eles tinham. Mas, ok, depois mais tarde, tivemos alguns apoios de internacionalização dos projetos, falamos do Portugal 2020, Portugal 2030. Foi um processo gradual, mas realmente foi aqui um salto também, foi gradual sim, mas houve um salto grande ali em poucos anos no início.

Não integramos cadeias de valor global, e aqui também não temos nada a dizer. As razões foram pelo crescimento da empresa, valorização e competitividade. Acho que foram as principais razões. E atualmente também sentimos isto, o mercado nacional, nós atingimos uma notoriedade muito grande, temos 30% de quota de mercado em fogões e em Espanha também somos líderes, temos 28% quota de mercado. E sentimos que para crescer precisamos de internacionalizar, porque nós no mercado nacional já chegamos a uma fase de maturidade, já não temos grande potencial de crescimento. E depois obriga-nos a ser mais competitivos, valorizar o nosso produto também, sentimos que temos, nós temos de produzir produto com muita qualidade. Com mais qualidade que a nossa concorrência. Nos mercados internacionais, o nosso posicionamento é ter um produto com componentes europeus, melhor que a concorrência da Turquia em termos de qualidade e preço mais alto, e abaixo dos nossos concorrentes italianos. Os grandes pontos de produção é, neste caso, é PME 4 em Portugal, depois concorrentes italianos e depois os concorrentes turcos na nossa área. Alguns concorrentes chineses, mas não são tanto no que nós produzimos.

Focando aqui nestas questões, o que eu acho interessante aqui na nossa história é que em 93 anos nós passámos por muitos passos em termos de transformação. E nós passámos, e temos aqui pessoas e temos aqui pessoas ainda que se lembram da fase em que trabalhávamos com papel e com fax. Em que ainda não havia computadores e quando não havia email, não havia nada. E de facto, também foram fases em que em termos de cultura, em termos de funções, em termos do dia a dia das pessoas é uma mudança drástica. E nesta fase eu diria que ainda é mais complexa porque não, julgo que nessa fase também não havia grandes empresas preparadas para dar esse apoio em termos de know how, em termos de consultoria para dar apoio às tecnologias para dar apoio a estas tecnologias. Depois eu penso que aqui, eu penso que a mudança mais drástica na empresa foi em 2002 quando implementámos o ERP, sistema de gestão empresarial, esta fase foi quando passamos de ter tudo em papel, passar para o computador, lançar tudo no computador ter planeamento de produção tudo

automático em computador, isto demorou anos e anos. Tivemos consultores externos a vir de Espanha, de Itália, da própria empresa. Em 2002 e depois agora mudámos de sistema em 2017, também foi complexo, mas não foi tanto, também foi difícil, mas não foi tanto. Pronto, depois há aquelas barreiras às mudanças, típicas, que as pessoas não querem, estão adaptadas a fazer o que sabem, são muito boas a fazer o que fazem e ao tentarem fazer uma coisa nova sentem que vão perder um bocado esse poder. E vão demorar bastante tempo a adaptar-se, como em tudo, o início é difícil, o meio é confuso, mas o final é deslumbrante, em termos de mudanças. Depois em 2005 foi quando começámos a desenvolver o marketing, fizemos o site da PME 4, criámos as redes sociais. À medida que fomos desenvolvendo fomos criando outras redes, depois já temos o Instagram, o Twitter, e.t.c, o Youtube. Em 2008 criámos o Web Service. Aqui era onde os pedidos da assistência técnica são feitos pelos clientes, pelos consumidores finais e pelos nossos centros de assistência técnica diretamente desta plataforma. É uma plataforma técnica de fazer pedidos, onde tem códigos das peças, documentos das peças, e tudo isto é feito quase email a email, telefone a telefone. Tal como o E-Commerce das peças também foi o mesmo, que foi procurar dar um serviço melhor ao cliente e ao cliente final em que ele consegue fazer uma encomenda em dois minutos quando ele demorava se calhar na troca de 10/15 email's e demorava 3/5 dias a perceber qual era a peça que queria e fazer a encomenda da peça.

Também pus aqui um aparte que nós em 2023 já começamos a utilizar a inteligência artificial na publicidade da Meta no Facebook, ou seja, o que é que a meta tem? Tem uma aplicação que é a Meta Advantage que eles, invés de sermos nós a dizer queremos fazer um anúncio para este target a estas horas, eles dizem para o vosso anúncio e para o vosso tipo de produto, o melhor horário para publicar o anúncio é a estas horas nestes dias, e nós vamos com o nosso algoritmo escolher as pessoas certas para este anúncio chegar a estas pessoas. Pronto agora isto foi o que já aconteceu. Em termos de futuro, também posso acrescentar algumas coisas que estamos a desenvolver relacionado também com a transformação digital.

Nós estamos a desenvolver um sistema de peaking e de chão de fábrica, onde o peaking é um processo relativamente simples, em que é o processo de postulagem, de fazer a leitura dos códigos de barras e dar entrada e saída dos produtos. O chão de fábrica também é um processo em que eles têm um tablet na

serralharia, têm a ordem do dia, em termos informáticos, fazem a contagem das peças, marcam logo os não conformes, quantas peças produziram, quantas peças ficaram não conformes. Pronto, são dois projetos que temos agora para o próximo ano. E em termos futuros, também estamos a desenvolver uma marca internacional, que pode ser bastante interessante para nós. Estamos a desenvolver uma marca premium só para exportação, com um produto ainda mais alto em termos de gama do que o que temos atualmente. E estamos a pensar em criar um negócio de venda online desse produto em vários mercados europeus. Pronto, isto depois também vai levar a uma transformação muito grande interna. Nós temos e-commerce, mas é de peças só para Portugal. E aqui, em termos internacionais, acho que é um projeto que vai obrigar a reajustes internos, ter mais pessoas preparadas para trabalhar esta nova área de negócios com a nova marca. Possivelmente até criar uma empresa para o efeito. E vai-nos dar aqui um salto grande. A razão, normalmente, esta questão era a terceira.

Normalmente, foi o que eu disse no início, nós não somos muito proactivos na transformação digital, somos mais reativos. Quando há uma exigência de um cliente, quando há uma exigência de um mercado, nós adaptamos e tentamos desenvolver essa tecnologia que é necessária. Nunca tivemos consultoria pública, a não ser que se considere o AICEP um meio público. E é. Possivelmente é que podemos considerar o AICEP. Fizemos algumas missões empresariais em termos de exportação com o AICEP também. Nós normalmente medimos os resultados, que aqui também é importante. A transformação digital ajudou-nos bastante também na certificação de qualidade. Porque ao passarmos tudo para um programa informático, depois em termos de consulta, em termos de informação, em termos de passar informação para outros departamentos, em termos de auditoria, facilita bastante a certificação. Em termos de resultados, nós normalmente o que medimos em termos de resultados é o MPS. Net Promoter Score. Este ano tivemos 7.8, de 0 a 10, numa consulta a 200 lojas. No fundo, é o foco na satisfação do cliente. Nunca tivemos um grande endividamento por causa de tecnologia, ou maquinaria, ou transformação digital. Aqui o grosso dos investimentos foram nos sistemas de gestão empresarial, mas depois também foram amortizados. O primeiro durou quase 20 anos, o novo já temos há 5. Tentamos ir amortizando esse investimento e recorrendo também a programas do Portugal 2020, nunca foi necessário um grande endividamento.

E os resultados é mais no foco do cliente e no foco operacional também, de transformar a produção, neste caso os dois novos para o próximo ano, é para ter uma rapidez de processo maior e uma menor entropia em termos de informação, também nos não conformes. Pronto. Aqui há um ponto também interessante, que bate um bocadinho no que se fala hoje em dia de inteligência artificial, na indústria 4.0 e que falamos há pouco da produção, que é isto, é um investimento tão forte para ter uma automação da produção, que acaba por ser um bocadinho assustador no sentido em que, tal como é o exemplo que houve do nosso parceiro (informação confidencial), é um investimento que pode levar, uma indústria que tem uma mão de obra de capital humano, pode levar a que o artigo deixe de ser competitivo. Porque se amortizar o investimento na peça, a peça vai aumentar bastante o custo. E há um receio também de algumas indústrias neste aspeto de inteligência artificial, de fazer com que o produto deixe de ser competitivo, quando tem mão de obra intensiva, como é o nosso caso. Porque este tipo de investimento só justificaria para uma produção, para um crescimento e para uma produção muito maior do que a que nós temos atualmente. E nós, por exemplo, sentimos que em termos internacionais, nós precisamos muito de ser flexíveis, em termos de quantidades mínimas de produto, para conseguirmos atingir os mercados e ganhar novos mercados.

Por exemplo, nós ganhamos alguns mercados de exportação, porque aceitamos quantidades mínimas baixas, e personalizamos um bocadinho o produto à imagem do mercado. Quando sabemos que há outra concorrência que diz, se quiseres este modelo adaptado a ti, tens de me comprar X unidades ao ano, ou X unidades na primeira encomenda. E como nós somos ágeis e flexíveis nisso, conseguimos. E ter um processo muito automatizado, é o inverso dessa flexibilidade e dessa personalização ao cliente. Há alguma adaptação tecnológica que foi exigência de alguns mercados. Por exemplo, agora no Médio Oriente, há uma etiqueta, que é uma certificação própria para o mercado, que tem que ter um QR Code, a etiqueta do produto e da embalagem. Também tivemos que desenvolver isso. Na Europa, agora, a etiquetagem energética também tem um QR Code.

O consumidor final lê o QR Code e vai a um site, e tem a informação toda de quem fabrica, da marca, daquele produto, quanto é que consome, qual é a classe energética, todo esse tipo de informações também tivemos que desenvolver. E acho que essencialmente é isso. Como nós somos uma empresa

muito business to business, nós a nível de internacionalização não temos nada, não estamos nesses mercados, não vendemos diretamente, as exigências que temos do cliente nunca são muito dentro da área digital, e nunca nos obrigaram a um grande desenvolvimento na área digital.

Também tem a ver com a cultura da empresa e com as pessoas. Porque transformar o processo numa coisa muito digital, muito automatizada, e depois as pessoas não saberem usar, ou como em alguns casos em que vimos, a própria pessoa demora mais tempo a lançar do que de outra forma mais manual, também não temos ganhos produtivos, pelo menos nessa fase de lançamento da informação.

Entrevistador: Então, poderíamos dizer que a mentalidade pode ser o maior entrave para a adoção dessas tecnologias?

Entrevistado: Ah, sim, tinha a questão das limitações. Acho que sim. No caso da PM4, é o facto do sector ser um pouco ainda tradicional, é o facto de ainda sermos B&B, e é o facto de muitas vezes, canalizarmos o investimento para outras áreas mais urgentes e prementes, e não temos tanto investimento disponível para esta parte digital. Porque uma grande parte do nosso investimento é para certificar produto, ter produto adaptado a mercados diferentes, porque tem certificações diferentes, e depois não sobra tanto para esta área que temos de facto, não temos investimento nesta área. E a mentalidade acho que sim. Por exemplo, há um dado que é que a idade média das pessoas que trabalham aqui é de há 28 anos, e não temos tantas pessoas com formação superior também. E então, acho que a mentalidade também tem um impacto grande.

Entrevistador: E isso não é um fator que vos prejudica a níveis de mercado?

Entrevistado: É assim. Eu diria que o nosso cliente e o cliente final, o objetivo deles, o objetivo final é que o produto funcione bem e tenha qualidade. Se pudesse ser feito de uma forma que até conseguisse que o produto fosse mais económico, melhor para todos. Se não, também não teria grande ganho na adoção da tecnologia.

Entrevistador: Uma questão agora só mesmo por curiosidade, e pela visita que fizemos lá embaixo. Vimos que o processo ainda é muito manual, a níveis de desperdício? Apostar em novas tecnologias, não seira uma boa maneira de combater certo desperdício que poderá ser causado e melhorar a qualidade da produção de produto?

Entrevistado: Nós temos uma área que acaba por limitar bastante essa entropia de desperdício. No que toca a matéria-prima, nós conseguimos, tudo o que é não conforme de chapa, ou de aço, ou de outras matérias-primas, nós conseguimos vender o que sobra, em termos de falta de qualidade, que não entra na produção. Depois não temos a vantagem de conseguir reaproveitar o produto no sentido em que, às vezes, o produto que é devolvido de um cliente final ou de um cliente, nós fazemos um reprocesso. Portanto, nós com a venda da matéria-prima que está danificada e com o reprocesso, nós temos muito pouco desperdício.

E para além disso, também temos a parte da assistência técnica, onde, se não for feito para o reprocesso, de voltar a vender o produto quase como um novo, que temos clientes que compram o produto em segunda mão, conseguimos também esse aproveitamento de peças para assistência, para reparações mais tarde, ou para trocas de peças no futuro. Por isso, eu diria que temos um volume de não conformes, penso que andará à volta dos 8% da produção, mas depois, com o reaproveitamento de processos, acho que não temos assim tanto desperdício.

Possivelmente, agora, esta transformação mais para a parte de componentes elétricos pode até facilitar essa diminuição dos não conformes, porque há menos peças, é mais fácil montar, também dá menos problemas em termos técnicos, porque o gás ainda tem a questão, às vezes há uns problemas, há dois ou três tipos de gás em Portugal e há muitos tipos de gás no mundo. E basta, às vezes, não ser bem instalado, ou às vezes ir por equívoco com o cliente, pede um gás e queria outro, e ainda há mais entropia nesse aspeto do que se for elétrico.

Entrevistador: Então, considera que ainda há muito trabalho para fazer na parte da transformação digital, neste caso?

Entrevistado: Acho que sim. Desde 2022, no pós-Covid, acho que demos um salto, com o e-commerce, com o sistema de gestão de fábrica, e possivelmente com a venda da marca nova, que já é um passo grande estar a vender online um produto final para os mercados europeus. Já são saltos grandes, mas de facto, acho que em termos produtivos, podiam-se dar saltos maiores. Por acaso, estou agora a lembrar-me, temos um processo que é rebotizado, que é uma máquina de colagem do silicone.

Ou seja, estava uma pessoa num posto de trabalho, que tinha uma pistola, e fazia a passagem do silicone para os cantos do vidro, para depois colá-lo para os

montantes e secar. E há três anos, talvez, colocamos essa máquina que assegura um ponteiro e faz a colagem do silicone automaticamente. E lá está, acho que replicar isto por muitos outros processos, acho que poderia ser interessante.

Entrevistador: Acho que isto é tudo um processo lento. Até porque, para se comprar essas novas tecnologias e adotar também, lá está a parte humana, que terá que ser desenvolvida e trabalhada através da empresa. Até porque as pessoas lá embaixo que já são mais velhas com métodos próprios, comecem a logo a trabalhar com máquinas levará o seu tempo.

Entrevistado: Em termos culturais, a mentalidade é complexa na parte produtiva. Por um lado, o colaborador tanto pensa que pode ficar sem o posto de trabalho, como por outro ele vai sempre ser reticente à mudança, porque ele vai achar que vai demorar mais tempo do que o que demora atualmente a fazer a sua tarefa. Se tiver que fazer lançamentos, se tiver que colocar informação num tablet...

Também, lá está, eu acho que nós acabamos de ser mais reativos do que proativos. Por exemplo, atualmente há uma falta grande de pessoas qualificadas na área de serralheiros, na área também da indústria do móvel, e isto pode ser também um motor de obrigar as empresas a se transformar, porque no futuro se calhar não vão ter pessoas qualificadas para trabalhar manualmente na máquina. E acho que isso também pode ser... Lá está, nós depois é que vamos reagir às dificuldades mais do que ser proativos.

Entrevistador: Mas não vos compensa ser proativos?

Entrevistado: Sim, neste momento tem mais aver até com a capacidade de investimento. Mas sempre que há uma oportunidade nós aproveitamos. Nós agora temos um projeto de descarbonização, temos outro projeto internacional também, colocamos agora em setembro, que nós tentamos sempre aproveitar esse tipo de projetos.

Entrevistador: Nós também estamos a falar de um setor que não é muito fácil, não é?

Entrevistado: Não. Por acaso, há aqui uma pergunta sobre qual é a nossa posição no mercado, e eu costumo dizer que nós somos um peixinho num aquário de tubarões, porque nós temos concorrentes, e temos a jusante, concorrentes e fornecedores de matéria-prima, que são empresas que em termos de faturação e dimensão são 30, 100 vezes maiores do que nós. E depois temos o nosso cliente, que também em termos de faturação e de importância também são 30 vezes

maiores do que nós. E nós estamos aqui no meio deste lago, e somos uma empresa pequenina. Eu digo muito também na parte da negociação, porque, é óbvio, se calhar para o mundo ou para o mercado, nós conseguimos passar uma imagem, mas quando vamos à fase de negociação, eles percebem claramente e conhecem-nos, e sabem quem é que nós somos, e têm outras ofertas diferentes da nossa, e sabem bem fazer essa negociação.

Entrevistador: É um mercado muito competitivo, de facto.

Entrevistado: Sim, sim, sim.

Entrevistador: Eu acho que não tenho mais questões, acho que foi bastante claro. Obrigada.

Entrevistado: Queres ficar com esta folha?

Entrevistador: Sim, sim, se não se importar. Eu depois, se quiser, posso transcrever e enviar-lhe.

Entrevistado: E esta, se calhar não vais conseguir ler, mas...

Entrevistador: Não é necessário, eu tenho aqui tudo gravado.

Entrevistado: Eu até pensei que tinha de escrever tudo e enviar-te.

Entrevistador: Claro que não, está aqui tudo gravadinho. E obrigada pela visita à empresa, gostei muito e acho que deveriam apostar naquele fogão lá embaixo, parece ter um grande potencial. Obrigada.