



indigit

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

# Resultado 1

**IN\_DIGIT2EU Metodologia e ferramenta de Autodiagnóstico**

**RELATÓRIO SOBRE O RESULTADO 1**

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

|                        |   |                                   |
|------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>Document Title</b>  | <b>N_DIGIT2EU Self-Assessment methodology and tool</b>                                  |                                   |
| Date of Issue          |   |                                   |
| Author(s)              | Rūta Čiutienė   |                                   |
| Contributors           |   |                                   |
| Contact name           | Rūta Čiutienė   |                                   |
| E-mail address         | <a href="mailto:ruta.ciutiene@ktu.lt">ruta.ciutiene@ktu.lt</a>                          |                                   |
| Organisation           | KTU   |                                   |
| Approval Status        | Draft <input checked="" type="checkbox"/>   | Final <input type="checkbox"/>    |
| Number of Pages        |   |                                   |
| Keyword list           | Output, competences, success factors, internationalisation, self-assesment, methodology |                                   |
| Recipients             | Only Partners <input checked="" type="checkbox"/>                                       | Public <input type="checkbox"/>   |
| Method of Distribution | Email <input checked="" type="checkbox"/>   | Internet <input type="checkbox"/> |
| Confidentiality Status | Confidential <input checked="" type="checkbox"/>  | Public <input type="checkbox"/>   |

| History    |            |               |
|------------|------------|---------------|
| Version No | Date       | Revised by    |
| 1          | 08 05 2019 | Rūta Čiutienė |
| 2          |            |               |
| 3          |            |               |
| etc        |            |               |



indigit

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

## CONTEÚDOS

---

|  |    |
|--|----|
| 1. Descrição do resultado.....                           | 4  |
| 2. Apresentação do Resultado.....                        | 5  |
| 2.1. Estado da arte .....                                | 5  |
| 2.2. Metodologia de Autodiagnóstico.....                 | 17 |
| 2.3. Guia do utilizador para o formando.....             | 23 |
| 2.4. Guia do utilizador para organizações intermediárias |    |

## 1. DESCRIÇÃO DO RESULTADO

---

**O resultado final deste projeto é um relatório com a definição dos fatores de sucesso cruciais para a internacionalização das PME (i.e. estado-da-arte), metodologia de Autodiagnóstico e proposta para o guia do utilizador que será finalizado após a finalização do primeiro desenho do programa de formação.**

O primeiro resultado é a metodologia e ferramenta de Autodiagnóstico IN\_DIGIT2EU, que foi desenvolvido no seguimento das seguintes atividades:

O1/A1 - avaliação do estado da arte visando avaliar a preparação das PME para a internacionalização com base no levantamento de boas práticas e investigação empírica realizada a nível internacional, i.e. definição de PME e internacionalização, contributo das PME para a economia, ambiente para a internacionalização, motivações e barreiras à internacionalização bem como competências para a internacionalização. Com base no estudo do estado da arte foi desenvolvida a metodologia de autodiagnóstico.

O1/A2 A ferramenta e metodologia de autodiagnóstico. A descrição da ferramenta de autodiagnóstico é composta por três partes:

1. Metas e objetivos da ferramenta de Autodiagnóstico.
2. Lista de competências associadas à preparação para a internacionalização. Esta parte apresenta as competências específicas que são fundamentais para um processo de internacionalização mais tranquilo e que são utilizadas no diagnóstico da preparação para a internacionalização.
3. Processo de autodiagnóstico. Esta parte apresenta os passos para o autodiagnóstico e descreve as ligações para um percurso de formação adequado.

O1/A3 Criação do guia de utilização para a ferramenta de diagnóstico. Este contém as instruções da utilização do autodiagnóstico pelos utilizadores finais (i.e. aprendizes (PME) e organizações intermediárias).

## 2 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

---

### 2.1. PREPARAÇÃO DAS PME PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO (ESTADO DA ARTE)

#### INTRODUÇÃO

---

A internacionalização é vital para a sobrevivência e crescimento das PME num mundo cada vez mais competitiva e pode contribuir para a empregabilidade. Muitas PME adotam a expansão internacional como estratégia para conquistar a vantagem de oportunidades empresariais emergentes nos mercados alvo e aumentar a sua rentabilidade, escapando de um mercado doméstico competitivo ou saturado. Contudo, a expansão internacional é desafiante e pode normalmente ser malsucedida.

A internacionalização das PME tem sido estudada sob várias perspetivas: setores, barreiras, motivações, modelos de internacionalização, processos, fatores sucesso, etc. É obvio que a internacionalização bem-sucedida das PME requer capacidades e ferramentas práticas.

O estado da arte é composto por quatro partes:

1. **Definição (PME, internacionalização).** Este documento começa com a compreensão e definição de PME e internacionalização.
2. **Contributo das PME para a economia.** Esta parte começa com uma breve introdução à importância das PME na economia global.
3. **Ambiente para a internacionalização.** Esta parte é composta por três capítulos e abarca os tópicos da motivação, barreiras e preparação para a internacionalização. O capítulo explora as motivações dos modelos de internacionalização, barreiras externas e internas à internacionalização das PME e o processo de internacionalização.
4. **Conclusões.**



indigit

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

*Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta comunicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.*

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

### DEFINIÇÕES (PME, INTERNACIONALIZAÇÃO)

De acordo com o EUROSTAT, as empresas podem ser classificadas em diferentes categorias de acordo com o seu tamanho; para tal, podem ser utilizados diferentes critérios (e.g. número de empregados, balanço, investimentos), mas o mais comum num contexto estatístico é o número de pessoas empregadas:

- **pequenas e medias empresas**, abreviadas como PME: menos de 250 empregados;

As PME são ainda subdivididas em:

- microempresas: menos de 10 empregados;
- pequenas empresas: 10 a 49 empregados;
- medias empresas: 50 a 249 empregados;
- grandes empresas: 250 ou mais empregados.

O rápido desenvolvimento da globalização, a crescente competitividade entre as empresas e as alterações no ecossistema empresarial encoraja estas empresas a internacionalizarem as suas atividades desde o início ou pouco tempo depois da sua criação. Por norma, **internacionalização** das empresas significa o seu envolvimento no contexto internacional. Na literatura podemos encontrar definições mais específicas:

- ❖ **internacionalização** como um “*processo de crescente envolvimento em operações internacionais*” (Welch & Luostarinen, 1988);
- ❖ **internacionalização** como um “*processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura e recursos) ao contexto internacional*” (Calof & Beamish, 1995);
- ❖ **internacionalização** como “*um processo do envolvimento da empresa em transações internacionais*”, i.e. a internacionalização é baseada na forma e nível deste envolvimento (Kubíčková, 2014).

A internacionalização é um processo desafiante associado a um nível de risco Elevado e, portanto, os recursos limitados das PME são a maior barreira à expansão internacional. As PME podem lidar com estes obstáculos, por exemplo, através da adoção de estratégias de diferenciação ou do seu envolvimento em redes o que poderá resultar como benéfico para todos os parceiros (Hutchinson et al., 2006).

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

### **CONTRIBUTOS DAS PME PARA A ECONOMIA**

A nível global, as Pequenas e Médias Empresas (PME) são uma ferramenta de empoderamento para os cidadãos e crescimento económico. As PME estão associadas ao rápido crescimento económico dos países em todo o mundo (Schaper, 2002). Dados disponíveis indicam que as PME ocupam um espaço importante e estratégico no crescimento económico e no desenvolvimento em todos os países (Abor & Quartey, 2010) constituindo até cerca de 90% do total das empresas na maioria dos países por todo o mundo. AS PME são a força mobilizadora para um grande número de inovações e contribuem para o crescimento da economia nacional através da criação de emprego, investimento e exportações. As PME desempenham um papel importante na economia da União Europeia (UE). Adicionalmente, a UE considera as PME como uma importante ferramenta para alcançar as metas da Estratégia de Lisboa, i.e. transformar a UE “na economia baseada no conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de sustentar o crescimento através de mais e melhores empregos e maior coesão social”. A importância do setor das PME é bem reconhecida a nível global dado o seu significativo contributo para o alcance de vários objetivos socioeconómicos, tais como maior crescimento do emprego, resultados, promoção da exportação e fomento do empreendedorismo.

O Relatório Anual sobre as PME Europeias 2016/2017 demonstra que quase todas (93%) das PME eram micro empresas com menos de 10 empregados. No âmbito do sector dos negócios não financeiros as PME representam um papel particularmente importante nos sectores “serviços de alojamento e alimentação”, “serviços empresariais” e “construção”, onde em cada um dos quais representa, mais de 80% do emprego na EU-28, em 2016. Além disso, as PME representam cerca de 70% do emprego da EU-28 no sector “retalho”.

No geral, em 2016, as PME no setor empresarial não financeiro do representaram:

- a quase totalidade das empresas dos setores não financeiro do espaço da EU-28 (99.8 %);
- dois terços do total do emprego do espaço da EU-28 (66.6 %);

O emprego gerado pelas PME no total da economia cresceu cerca de 50% mais rápido que o emprego da economia total, entre 2013 e 2016. Em 2016 as PME registaram cerca de 67% do emprego e 57% do valor acrescentado nos sectores não financeiros. O apoio às PME é uma das prioridades da Comissão Europeia para o crescimento económico, criação de emprego e coesão social.



## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

O EUROSTAT e o worldstopexports.com disponibilizam dados estatísticos acerca das transações internacionais e da exportação dos estados membros da UE:

- *As exportações dos 28 estados membros da UE totalizaram o valor de US\$5.719 triliões, para 2017.*
- *As vendas de bens exportados da UE representam quase um terço (32.5%) do total mundial de exportações cuja valor ascendeu a \$17.585 triliões, durante o ano de 2017.*
- *Os mais recentes dados estatísticos sobre transações mostram que a contagem global decaiu em valor -6.9% entre 2013 e 2017, mas valorizou em 9.5% desde 2016.*
- *Calculado com base no International Monetary Fund's World Economic Outlook Database, o Produto Interno Bruto agregado a uma base da Paridade do Poder de Compra para todos os países da EU ascendeu a um valor estimado de \$20.983 triliões para 2017. Assim, as exportações representaram cerca de 28% dos resultados económicos totais da UE.*
- *Considerando a população da UE de cerca de 516.2 milhões de pessoas, de acordo com as métricas da CIA World Factbook, o valor total de exportações da EU de \$5.719 triliões em 2017 traduz-se em aproximadamente \$11,000 por cada habitante dos países membros da UE. Tal como demonstram as estatísticas, a Alemanha destaca-se como o país membro da EU líder em vendas de produtos exportados.*
- *Entre 2013 e 2016, a composição da UE manteve-se inalterada. Neste período, os veículos motorizados obtiveram a maior taxa de crescimento médio de 11% para a totalidade da EU-28. As taxas mais elevadas verificaram-se no Chipre (32 %), Croácia (27 %) e Irlanda (25 %). Os produtos químicos obtiveram a menor taxa de crescimento para a totalidade da EU-28, sendo esta próxima de zero. Aqui, apenas a Bulgária (14%) apresentou uma taxa de crescimento acima dos 10% enquanto que em oito países (Estónia, França, Lituânia, Malta, Holanda, Finlândia, Suécia e Reino Unido) as transações decresceram.*

### **AMBIENTE PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

A globalização da economia e a intensa competição obriga as empresas a procurar novas formas de manter a sua competitividade. Uma das formas para manter a competitividade, alcançar lucros de longo prazo, e de, na verdade, sobreviver é, não só para as PME mas também para as grandes empresas, através do processo de internacionalização. De acordo com o Parlamento Europeu (2012), apesar de nem todas as PME operarem nos mercados internacionais, todas precisam de compreender que, dada a globalização em curso, a concorrência internacional é inevitável mesmo nos mercados domésticos. Isto deve-se ao fato das PME já não se encontrarem protegidas da competição externa nos seus mercados domésticos (Kubíčková et al., 2014).

### **MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

Um modelo dos motivos para a internacionalização foi desenvolvido por Dunning (1993). O modelo abrange quatro categorias de motivos: procura de mercado, procura de recursos, procura

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

de eficiência e procura de recursos estratégicos. Mais tarde, a procura de redes foi acrescida como quinta categoria enquanto parte significativa da internacionalização (Kubíčková et al.2014, Franco & Rentocchini, 2008).

**Procura de mercado.** As empresas investem no exterior para obterem lucros provenientes dos mercados externos. Várias razões podem levar a esta escolha: a necessidade de seguirem fornecedores ou clientes que construíram infraestruturas produtivas no exterior; adaptação de bens às necessidades ou gostos locais; evitar os custos de server um Mercado à distância; terem presença física no mercado de forma a desencorajar potenciais concorrentes.

**Procura de recursos.** No caso de recursos específicos não se encontrarem disponíveis para aquisição no mercado doméstico (recursos naturais ou matérias primas) ou se encontrarem a um custo mais elevado (força de trabalho barata e pouco qualificada) as empresas procuram estes recursos no exterior. As empresas procuram recursos com base nos custos comparativos. Os recursos são fatores cruciais para a sobrevivência no Mercado, principalmente se estes constituírem uma parte importante da produção. Para recursos físicos tais como os minerais (petróleo, zinco, cobre, etc.) e os produtos agrícolas (borracha, tabaco, açúcar, etc.) tal é muito importante. Os recursos humanos são também muito importantes. As competências e capacidades são recursos que podem ser utilizados através da colaboração com parceiros empresariais. Assim, a procura de redes foi acrescentada como mais um motivo para a internacionalização. Os recursos permitem a minimização de custos e maximização de lucros.

**Procura de eficiência.** As empresas “tiram partido das diferenças na disponibilidade e custos da dotação de fatores tradicionais nos diferentes países”; ou “tiram partido das economias de escala e de gama e das diferenças nas preferências dos consumidores e capacidades de fornecimento”. O objetivo é a racionalização de estruturas de investimentos estabelecidos de forma a obter ganhos a partir de uma governação comum. Frequentemente estes benefícios resultam de economias de escala e de gama, mas também da diversificação do risco.

**Procura de recursos estratégicos.** As empresas têm motivação para adquirir uma nova base tecnológica em vez de explorar os ativos existentes. As empresas têm interesse em patentes, conhecimento, competências de empregados e fornecimentos estratégicos. A procura de recursos estratégicos é relevante para empresas que estão focadas em objetivos estratégicos de longo prazo.

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

**Procura de redes de contacto.** As relações de rede são uma importante dimensão da cultura empreendedora internacional e um fator que assegura o alcance de metas estratégicas. Exemplos de relações de rede incluem as relações pessoais, relações fornecedor-cliente, cooperação contratual ou outros tipos de relações baseadas em ganhos mútuos e confiança. As PME podem lidar com estes obstáculos, por exemplo, através da implementação de uma estratégia de diferenciação ou do seu envolvimento em redes, o que poderá ser benéfico para todos os parceiros (Hutchinson et al., 2006).

Kubíčková et al. (2014) investigaram os motivos para a internacionalização em diferentes indústrias (Tabela 1).

1 Tabela. Principais motivos para a internacionalização de acordo com diferentes indústrias. (Kubíčková, L. et al., 2014)

| Food industry                               | %  | Wood processing industry                          | %  | Agriculture   | %  |
|---|----|---|----|---|----|
| Foreign demand for products                 | 63 | Foreign demand for products                       | 84 | Higher sale prices in foreign markets                       | 50 |
| <i>Increase in sales</i>                    | 56 | Lack of demand in the domestic market             | 53 | Foreign demand for products                                 | 36 |
| Competitive pressure in the domestic market | 47 | Competitive pressure in the domestic market       | 45 | <i>Customer portfolio enlargement</i>                       | 29 |
| <i>Customer portfolio enlargement</i>       | 47 | <i>Increase in sales</i>                          | 44 | <i>Significant position in the domestic market</i>          | 29 |
| Accession to the EU                         | 41 | <i>Enlargement of market for company products</i> | 39 | <i>Enhancement of image</i>                                 | 25 |
| Lack of demand in the domestic market       | 41 | <i>Customer portfolio enlargement</i>             | 38 | <i>Increase in sales</i>                                    | 25 |
| Better use of production capacity           | 41 | Better use of production capacity                 | 36 | Grants and subsidies  | 25 |
| Competitor's success in foreign markets     | 34 | Higher sale prices in foreign markets             | 33 | <i>Previous manager's experience with the foreign trade</i> | 25 |

Freeman et al. (2006) identificaram várias variáveis que aumentam a taxa de internacionalização das PME. Tais variáveis são: um mercado doméstico pequeno, conhecimento ou tecnologia únicos, e diferentes formas de relacionamentos e alianças.

Além disso, a promoção da identidade nacional através de produtos com marcas do país, a capitalização de invenções e descobertas científicas e tecnológicas, as melhorias qualitativas dos produtos e serviços oferecidos e a eficiência dos custos de produção, aumentando o fenómeno da competitividade que estimula competitividade da economia do país podem motivar a internacionalização das PME.

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

#### **BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

O tema das barreiras é mais frequentemente analisado na referência à atividade de exportação, onde a definição de barreira é entendida como todas as restrições que debilitam a capacidade das empresas para iniciarem, desenvolverem e conduzirem operações empresariais nos mercados internacionais. As barreiras podem ser divididas em dois tipos:

- barreiras que desencorajam as empresas à implementação de atividades de exportação;
- barreiras experienciadas pelas empresas que já deram início a atividades de exportação – estas barreiras são frequentemente de natureza experiencial.

As empresas que exportam bens ou serviços lidam com barreiras internas e externas. As barreiras internas incluem barreiras de informação, funcionais, financeiras e de marketing; barreiras externas incluem barreiras procedimentais, governamentais, de tarefas e ambientais. A tabela 2 apresenta uma descrição detalhada das barreiras internas e externas.

Tabela 2. Barreiras externas e internas (Al-Hyari. et al, 2012)

| <b>Barreiras internas</b> |   | <b>Barreiras externas</b> |  |
|---------------------------|---|---------------------------|--|
| <b>Informação</b>         | Informação insuficiente acerca de mercados externos<br>Dificuldade no acesso a algumas fontes de dados<br>Dificuldade no estabelecimento de contactos com clientes  | <b>Procedimentais</b>     | Complexidade dos requisitos documentais para a exportação<br>Comunicação desadequada com clientes do exterior<br>Lentidão nos recebimentos do exterior   |
| <b>Funcional</b>          | Falta de tempo de gestão para lidar com as exportações<br>Falta de competências para a exportação<br>Falta de capacidade de produção para gerar excesso para exportação<br>Falta de nova tecnologia   | <b>Governamental</b>      | Falta de incentivos governamentais<br>Regulamentação e normas governamentais desadequadas<br>Complexidade da burocracia governamental  |
| <b>Financeiro</b>         | Elevados custos de capital para o financiamento da exportação<br>Falta de recursos financeiros para financiar a exportação  | <b>Tarefas</b>            | Forte concorrência nos mercados de exportação  |
| <b>Marketing</b>          | <u><b>Produto</b></u><br>Desenvolvimento de novos produtos para os mercados externos<br>Dificuldades na adaptação do design dos produtos para exportação<br>Ir de encontro aos padrões de qualidade dos produtos para exportação<br>Ir de encontro aos requisitos de embalagem e etiquetagem dos produtos para exportação | <b>Contextuais</b>        | <u><b>Economico</b></u><br>Situação económica pobre ou em deterioração na região<br>Flutuações monetárias<br>Moeda estrangeira não convertível<br><u><b>Político e legal</b></u><br>Instabilidade política nos mercados externos<br>Regulamentação e normas externas austeras<br>Barreiras baseadas em tarifas elevadas ou não tarifárias<br><u><b>Sociocultural</b></u> |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|   |   |
|---|---|
| Oferta de serviços de apoio técnico e pós-venda<br><u><b>Preço</b></u><br>Falta de competitividade dos preços para os clientes nos mercados externos<br><u><b>Distribuição</b></u><br>Complexidade dos canais externos de distribuição/publicidade<br>Acesso a canais de distribuição/publicidade para a exportação<br>Obtenção de representantes estrangeiros de confiança<br><u><b>Logística</b></u><br>Elevados custos de seguros<br>Indisponibilidade de unidades de armazenamento no exterior<br>Elevados custos de transporte | Diferenças linguísticas entre países<br>Diferenças culturais entre países |
|---|---|

Pietrasieński & Ślusarczyk (2015) apresentaram as principais barreiras no acesso aos mercados internacionais pelas pequenas e médias empresas (Tabela 3).

Tabela 3. Descrição das barreiras ao acesso aos mercados externos pelas PME (Pietrasieński & Ślusarczyk, 2015)

| <b>Descrição das barreiras ao acesso aos mercados externos pelas PME</b> |   |
|--|---|
| <b>Capacidades</b>   | Pessoal não preparado para as operações internacionais e/ou inadequado número de pessoal preparado. Falta de tempo disponível dos gestores para a gestão de operações internacionais;<br>Falta de capacidade para o contacto com potenciais clientes no exterior<br>Limitado desenvolvimento de novos produtos dirigidos às necessidades de clientes estrangeiros<br>Falta de cumprimento dos requisitos relacionados com as normas e qualidade dos produtos exportados |
| <b>Instrumentos financeiros</b>  | Falta de capital operacional para o financiamento das atividades de exportação  |
| <b>Acesso a mercados</b>   | Informação limitada no que respeita à análise de mercados externos<br>Insuficiente identificação das oportunidades de negócio relacionadas com o desenvolvimento de atividades nos mercados internacionais<br>Desconhecimento sobre os procedimentos e documentação necessária para a exportação  |
| <b>Ambiente de negócios</b>  | Desconhecimento sobre as práticas empresariais aplicadas noutros países   |

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

### PREPARAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização pode ser explicado através de teorias de etapas tais como o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). O enquadramento teórico do Modelo de Uppsala (Figura 1) é construído sobre o pressuposto que as empresas internacionalizam através de uma série de decisões incrementais que são enquadradas através de uma ligação entre “aspectos de estado” e “aspectos de mudança”.

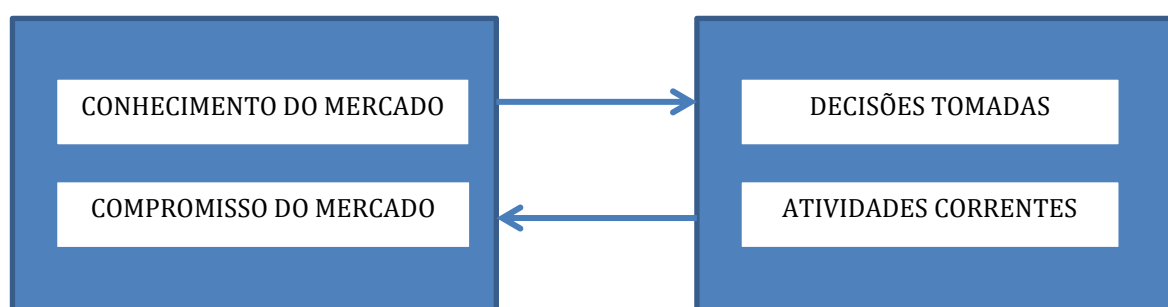


Fig 1. Enquadramento Teórico do Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977)

As empresas podem decidir expandir as suas atividades para mercados externos por várias razões: crescimento, sobrevivência no longo prazo, rentabilidade, economias de escala, segurança na cadeia de fornecimento, diversificação do risco empresarial, etc. A entrada em novos mercados cria exposição a grandes desafios e a novos fatores de risco (e.g., câmbio estrangeiro, fossos culturais, etc.).

O modelo de diagnóstico do negócio internacional (IBAM - International business assessment model) é uma ferramenta que permite, à empresa, melhorar ações que potenciam o sucesso nos mercados externos. O modelo abarca o diagnóstico das capacidades para os negócios internacionais das PME e as áreas a melhorar. O IBAM disponibiliza à empresa uma imagem clara e realista do que está bem e do que deve ser melhorado para maximizar o sucesso no comércio externo. A análise IBAM concentra-se em quatro áreas de internacionalização: Compreensão do

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

Mercado, Compreensão dos clientes, Modos de entrada e Conhecimento do negócio (Figura 2).

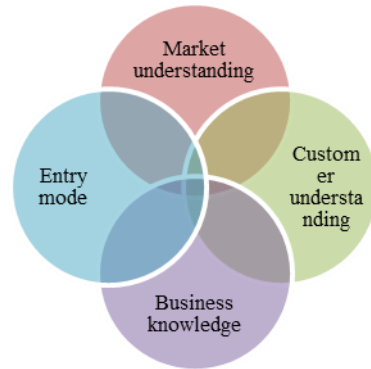


Fig 2. Áreas do modelo de diagnóstico dos negócios internacionais

O diagnóstico em geral centra-se em cinco processos diferente:

- Processo de gestão
- Processo de inovação e desenvolvimento
- Processo de controlo dos consumidores
- Processo de gestão de produto
- Processo do Sistema de informação

O IBAM é consiste em quatro fases (Figura 3):

**Fase I. Introdução.** O IBAM é apresentado a uma empresa em caso; a razão para a criação, benefícios e utilização do questionário.

**Fase II. Respostas.** Todos os atores chave da empresa em caso respondem ao questionário.

**Fase III. Análise.** Análise do material obtido, liga todas as respostas e apresenta de forma escrita as conclusões sobre as evidências encontradas.

**Fase IV. Apresentação das descobertas.** Os resultados integrados baseados nas respostas são apresentados ao conselho executivo da empresa em caso. O nível de preparação interna para o comércio internacional é explicado e as áreas a desenvolver são descritas.

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

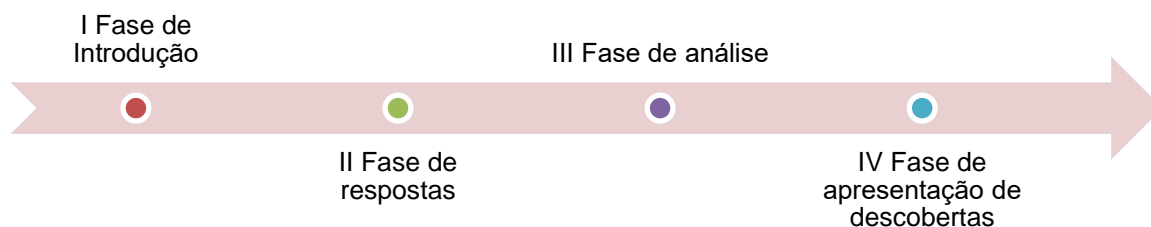


Fig 3. Fases do modelo IBAM

As PME enfrentam uma série de desafios relacionados com a internacionalização. As empresas descobrem que existe falta de informação acerca da procura nos mercados externos, estrutura aduaneira dos mercados externos, requisitos de qualidade dos mercados alvo, política de preços no mercado alvo, etc. É por esta razão que têm surgido, ao longo das últimas décadas, vários “diagnósticos de exportação” ou “preparação para a internacionalização” para avaliar as capacidades das empresas para a exportação (David & Cariou, 2014).

A preparação para a internacionalização pode ser avaliada em seis dimensões, tais como as competências de gestão, herança internacional, rede de contactos, oferta internacional, recursos e comprometimento (Tabela 4).

**Tabela 4. Critérios para a preparação para a internacionalização** (David & Cariou, 2014)

| Dimensão                      | Critérios   |
|-------------------------------|---|
| <b>Competências de Gestão</b> | Formação em negócios internacionais<br>Conhecimento de mercados externos<br>Conhecimento de línguas estrangeiras<br>Experiência em negócios internacionais  |
| <b>Herança Internacional</b>  | Notoriedade, reconhecimento da empresa a nível global<br>Propriedade intelectual detida em determinados países<br>Presença em mercados externos<br>Lições aprendidas com a experiência de internacionalização   |
| <b>Rede de Contactos</b>      | Filiais, subsidiárias estrangeiras, etc.<br>Rede de contactos empresariais estabelecida em determinados países<br>Presença online da PME no exterior  |
| <b>Oferta Internacional</b>   | Ativos (forças), desvantagens (fraquezas) relacionados com produtos, serviços ou soluções referentes à expansão internacional<br>Adaptabilidade dos produtos, serviços ou soluções da PME aos novos mercados externos<br>Estrutura de preços e estrutura financeira adaptadas ou adaptáveis aos mercados externos |
| <b>Recursos</b>               | Saúde financeira das PME<br>Acesso a financiamento ou capital   |



## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | Capacidade produtiva (operacional) disponível  |
| <b>Comprometimento</b> | Disponibilidade da gestão de topo para dedicar tempo à atividade internacional<br>Preparação da gestão de topo para investir no empreendimento internacional<br>Nível de tolerância ao risco<br>Motivações, objetivos, metas, cenários e modelos económicos associados ao projeto de internacionalização |

As empresas enfrentam frequentemente uma dificuldade na identificação das áreas que devem melhorar para terem mais sucesso no processo de internacionalização. Kubíčková, L. et al. (2010) desenvolveram um modelo baseado em quatro grupos de fatores que afetam o sucesso da internacionalização. O modelo inclui grupos de fatores relacionados com colaboradores chave, internacionalização, marketing internacional e eficiência no comércio internacional (Tabela 5).

Tabela 5. Fatores chave do sucesso do processo de internacionalização (Kubíčková et al., 2010)

| <b>Fatores relacionados com colaboradores chave</b>  | <b>Fatores relacionados com a internacionalização</b>  |
|--|--|
| Conhecimentos linguísticos de colaboradores chave<br>Experiência prévia, de colaboradores chave, em comércio internacional<br>Formação ou cursos relacionados com o comércio internacional<br>Quota de colaboradores chave | Forma de entrada no Mercado externo<br>Entrada no Mercado externo quanto tempo após a fundação da empresa?<br>Número de países para os quais a empresa está a exportar.<br>Países para os quais a empresa está a exportar. |
| <b>Fatores relacionados com marketing internacional</b>  | <b>Fatores relacionados com a eficiência do comércio internacional</b>   |
| Padronização dos produtos exportados<br>Padronização do marketing<br>Quantidade de informação acerca do Mercado externo antes da exportação<br>Frequência da comunicação com parceiros empresariais estrangeiros           | Quota de receitas do exterior sobre o volume de vendas total<br>Quota de produtos vendidos no exterior sobre o total de vendas<br>Eficiência do comércio externo<br>Vendas externas por empregado                          |

As tecnologias de informação e digitalização permitem a realização de autodiagnósticos. As ferramentas de autodiagnóstico virtuais permitem determinar a preparação das empresas para a expansão das suas operações a nível internacional e verificar a sua capacidade para exportar um produto em particular.

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

A ferramenta de diagnóstico **CORE™** centra-se em duas dimensões de preparação independentes: “Preparação Organizacional” e “Preparação do Produto”.

A estratégia de diagnóstico **Export Business Planner** é baseada em seis passos para avaliar a preparação para a exportação pelas pequenas empresas:

1. Determinar os *benefícios e contrapartidas* da expansão para o mercado internacional
2. Realizar uma *análise negócio/empresa*
3. Conduzir uma *análise da indústria*
4. Identificar *produtos* com potencial de exportação
5. *Comerciabilidade: identificar a compatibilidade dos seus produtos/serviços com uma tendência ou necessidade global*
6. Definir que *mercados perseguir*

A **ferramenta Autodiagnóstico do Exportador** avalia a preparação das PME para a exportação em seis áreas tais como Vantagem Competitiva, Pesquisa de Mercado Distribuição e Canais de Vendas, Recursos Financeiros, Competência de Gestão, e Estratégia de Exportação.

### COMPETÊNCIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma breve análise do contexto de internacionalização identificou barreiras, motivações e principais grupos de fatores de sucesso dos processos de internacionalização. As PME precisam de colaboradores qualificados com competências específicas necessárias para uma internacionalização mais tranquila. As competências mais importantes encontram-se descritas abaixo.

- **Vantagem competitiva do serviço ou produto.** É necessário compreender como o seu produto ou serviço é melhores que outros? Qual é a sua proposta de valor? Quais são as forças do seu produto ou serviço?
- **Pesquisa de mercado** permite compreender quem são os seus principais clientes, quais as suas necessidades, expectativas e receios? Qual é a dimensão e especificidades do mercado potencial?
- As competências em **vendas** permitem compreender como o produto ou serviço será vendido aos clientes e quais os canais de distribuição que serão mais eficientes.

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

- O processo de internacionalização necessita de **recursos financeiros** enquanto investimento inicial, para que se possa fazer a análise do mercado, desenvolver uma estratégia de exportação, visitar países estrangeiros bem como parceiros ou feiras no estrangeiro, aprender línguas estrangeiras e muito mais.
- Competências relacionadas com a **gestão de recursos humanos**. As empresas devem investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, motivá-los para trabalharem num mercado global, aprender línguas e outras competências necessárias para a internacionalização.
- **As competências de gestão** são extremamente importantes para o planeamento e organização do processo de internacionalização, controlo e tomada de decisão.
- As competências relacionadas com a **estratégia de exportação** permitem-lhe ver o seu negócio em períodos de curto e de longo prazo.
- **As competências interculturais** permitem a interação com pessoas de diferentes países e a compreensão das suas tradições, valores e cultura.
- Diferentes países têm diferentes políticas, regulamentações e normas. É muito importante deter conhecimento sobre a **legislação internacional**.
- As competências de **gestão de risco internacional** são necessárias porque o processo de internacionalização é extremamente arriscado. Assim, é importante identificar, analisar e gerir o risco potencial que pode influenciar negativamente o processo de internacionalização.
- As competências relacionadas com o **investimento internacional** ajudam a selecionar o melhor portfólio de investimento.
- As competências relacionadas com o **desenvolvimento de relações internacionais** são importantes se quiser construir relações internacionais de negócio fortes e bem-sucedidas com os seus parceiros globais.

## CONCLUSÕES

---

O número de PME está em crescimento não só na União Europeia, mas por todo o mundo. As PME fortemente para a economia dos países. Existem muitas razões para a entrada das PME no Mercado internacional. O mercado internacional oferece novas e maiores oportunidades para as PME. Contudo, existem muitas barreiras que influenciam o sucesso da internacionalização. Por forma a ultrapassar as barreiras e os desafios e assegurar um processo de internacionalização suave e bem-sucedido, as empresas devem ter colaboradores com conhecimentos sobre aspetos

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

interculturais e macro ambientais dos mercados externos. Estes devem, também, ser capazes de conduzir pesquisas de mercado, identificar produtos e mercados alvo, selecionar canais de vendas e distribuição, desenvolver estratégias de exportação, bem como ter em consideração aspetos relacionados com o desenvolvimento de negócios internacionais, gestão de risco internacional e investimentos internacionais. Além disso, competências relacionadas com a criação de redes de contactos e relações internacionais, uma equipa de gestão experiente e o conhecimento de línguas estrangeiras podem contribuir para um processo de internacionalização bem-sucedido.

Uma breve análise das ferramentas de autodiagnóstico para a internacionalização mostra que a maioria permite identificar níveis de preparação para a internacionalização, forças e fraquezas da empresa no que respeita à exportação, testar os conhecimentos sobre negócios internacionais ou ajudar a desenvolver uma estratégia empresarial de exportação. As ferramentas atuais disponibilizam uma lista de recursos úteis relacionados com a situação de internacionalização da empresa. Os recursos de aprendizagem estão ligados a websites de terceiros e disponibilizados em Inglês.

Em resumo, persiste, ainda, uma falta de recursos disponível em formato livre que possam ajudar as PME a avaliar a sua situação face à internacionalização e providencie o acesso a módulos de capacitação de elevada qualidade nas línguas nativas.

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

## 2.2. METODOLOGIA E FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO

### METAS E OBJETIVOS DA FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO

A ferramenta de Autodiagnóstico da Preparação para a Internacionalização é desenhada para apoiar as PME no desenvolvimento das competências necessárias a uma internacionalização bem-sucedida.

Um percurso de capacitação específico e individual será recomendado/desenvolvido após a conclusão do Autodiagnóstico da Preparação para a Internacionalização.

Os objetivos da ferramenta de autodiagnóstico são:

- Disponibilizar uma compreensão adequada acerca dos requisitos para a internacionalização
- Testar o posicionamento atual do utilizador no que se refere às competências individuais e/ou organizacionais e aos recursos no âmbito da organização
- Disponibilizar um guião com a definição dos passos específicos necessários para se alcançar a preparação para a internacionalização.

### METODOLOGIA DE AUTODIAGNÓSTICO

#### *Lista de competências relacionadas com a preparação para a internacionalização*

Com base no estado da arte sobre *A Preparação das PME para a Internacionalização* foi desenvolvida uma lista de competências fundamentais e relevantes.

| COMPETENCIA                                       | DESCRIÇÃO  |
|---|--|
| <b>Vantagem competitiva do produto ou serviço</b> | É necessário compreender como um produto ou serviço é melhor que os demais? Qual é a sua proposta de valor? Quais são as forças do seu produto ou serviço?   |
| <b>Pesquisa de Mercado</b>                        | Permite compreender quem são os seus principais clientes, quais as suas necessidades, expectativas e receios? Qual a dimensão e especificidades do mercado potencial?  |
| <b>Vendas</b>                                     | As competências relacionadas com as <b>vendas</b> permitem compreender como o produto ou serviço será vendido aos clientes e quais os canais de distribuição mais eficientes   |
| <b>Gestão de recursos humanos</b>                 | Competências relacionadas com a <b>gestão de recursos humanos</b> . As empresas devem investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, motivá-los para trabalharem no mercado global, aprender línguas e outras competências necessárias à internacionalização. |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|   |   |
|---|---|
| <b>Competências de gestão</b>                     | <b>As competências de gestão</b> são extremamente importantes para o planeamento e organização do processo de internacionalização, controlo e tomada de decisão.  |
| <b>Estratégia de exportação</b>                   | As competências relacionadas com a <b>estratégia de exportação</b> permitem ver o negócio por períodos de curto e longo prazo.  |
| <b>Competências interculturais</b>                | <b>As competências interculturais</b> permitem a interação com pessoas de diferentes países e a compreensão das suas tradições, valores e cultura.  |
| <b>Desenvolvimento de relações internacionais</b> | As competências relacionadas com o <b>desenvolvimento de relações internacionais</b> são importantes se quiser construir relações empresariais internacionais fortes e bem-sucedidas com os seus parceiros globais.   |
| <b>Gestão de risco internacional</b>              | A competência de <b>gestão de risco internacional</b> é necessária porque o processo de internacionalização é extremamente arriscado. Assim, é importante identificar, analisar e gerir o risco potencial que pode influenciar negativamente o processo de internacionalização. |
| <b>Investimento internacional *</b>               | As competências associadas ao <b>investimento internacional</b> ajudam na seleção do melhor portfolio de investimento.  |
| <b>Legislação internacional*</b>                  | Diferentes países têm diferentes políticas, regulamentações e normas. É importante deter conhecimento acerca da <b>legislação internacional</b> .   |
| <b>Línguas*</b>                                   |   |

\*Serão disponibilizados links externos para o desenvolvimento destas competências. Estas competências não são avaliadas.

*Processo de autodiagnóstico*

O processo de autodiagnóstico abarca quatro etapas: registo do utilizador, Diagnóstico de competências para a preparação para a internacionalização, Relatório de resultados do autodiagnóstico, Link para o percurso de formação personalizado.

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

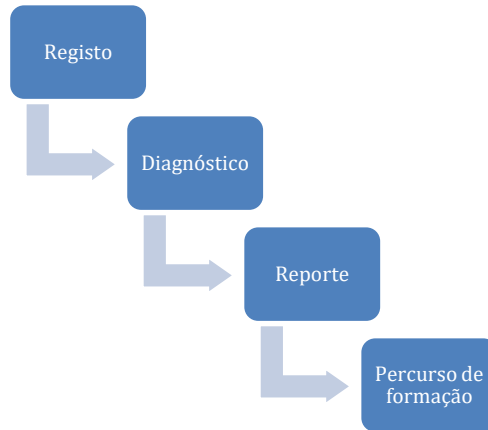
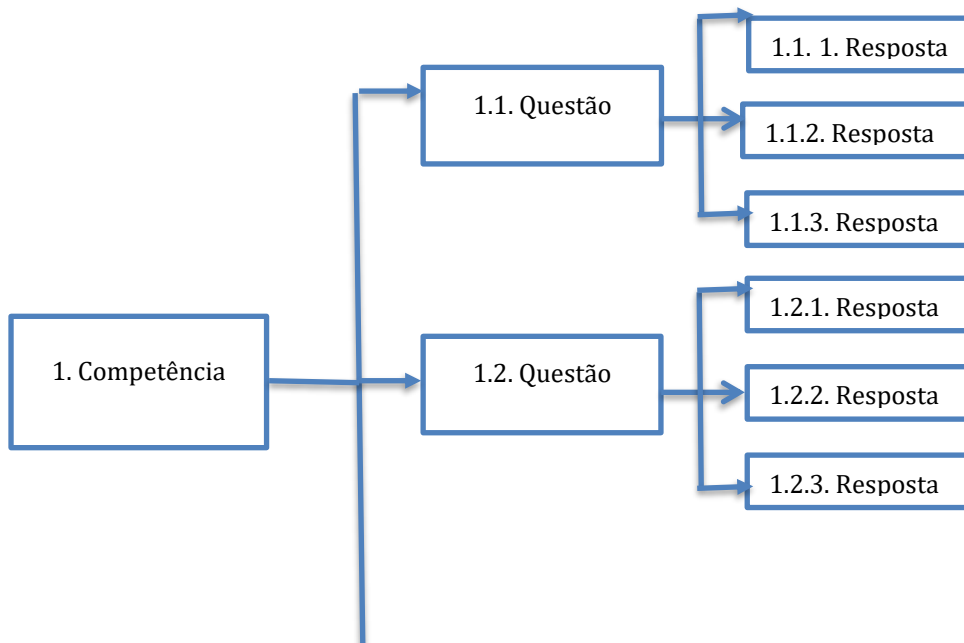


Fig.1. Processo de autodiagnóstico

**Registo.** A ferramenta de autodiagnóstico estará disponível apenas após o registo pessoal. Os utilizadores registados terão a possibilidade de avaliar as suas competências sobre a Preparação para a Internacionalização, identificar as necessidades de desenvolvimento de competências e o progresso no aumento das suas competências.

**Diagnóstico de competências para a preparação para a internacionalização.** Esta ferramenta é composta por áreas de competências, com um conjunto de questões específicas associadas a cada uma que permitem identificar as falhas de conhecimento e desenvolver um percurso formativo personalizado. Cada questão é acompanhada de possíveis respostas. O utilizador deverá selecionar a resposta correta. Ao diagnóstico de cada competência estão associadas, pelo menos, três questões. Todas as questões estão interligadas com materiais formativos personalizados.



## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

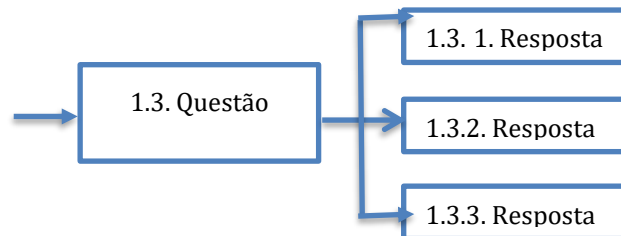


Fig.2. Estrutura da avaliação de competências

**Relatório de resultados do autodiagnóstico.** Após completar o processo de autodiagnóstico, o utilizador irá receber o seu relatório do autodiagnóstico. O relatório de autodiagnóstico identifica falhas de conhecimento que poderão ser colmatadas através dos materiais de formação (percurso). As falhas de conhecimento são identificadas a partir das respostas do utilizador.

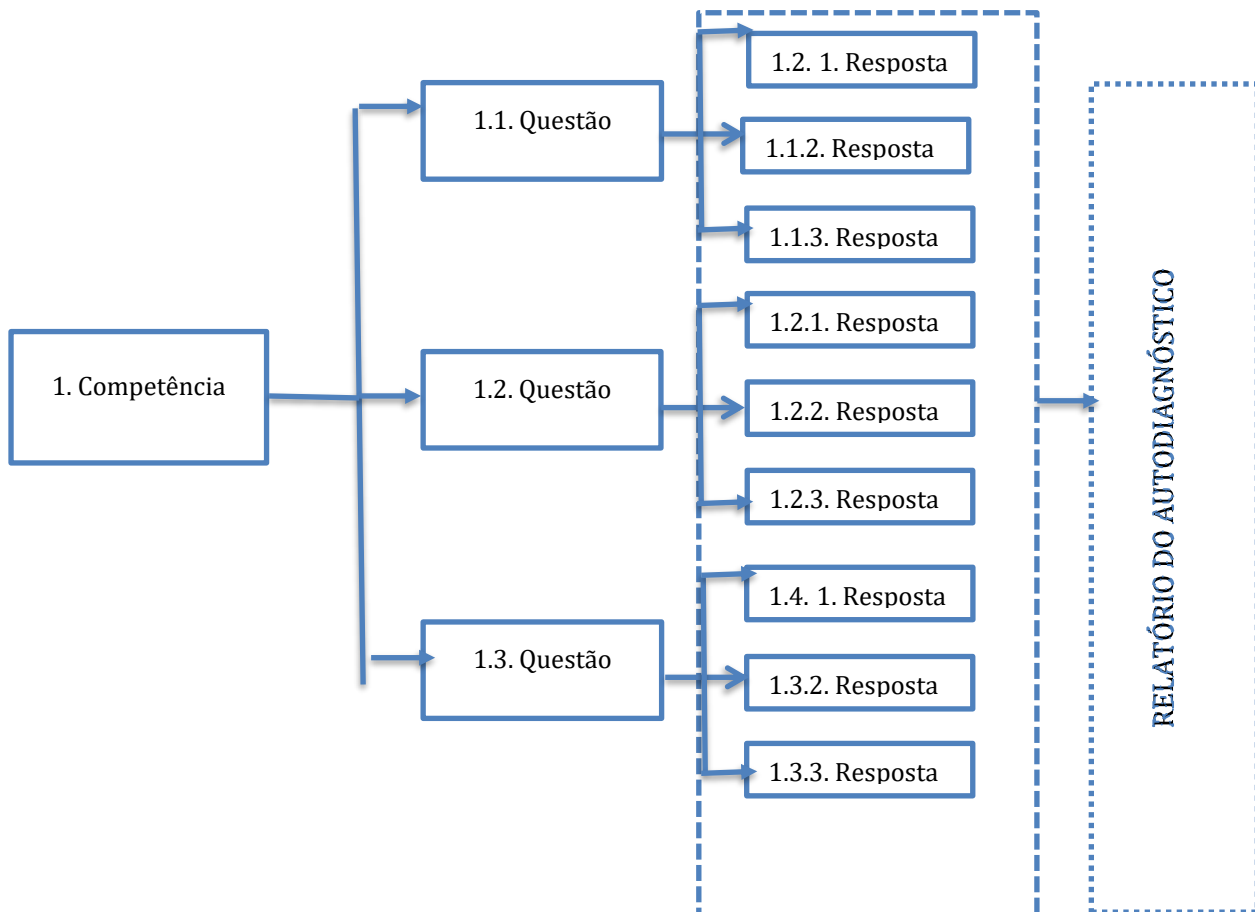
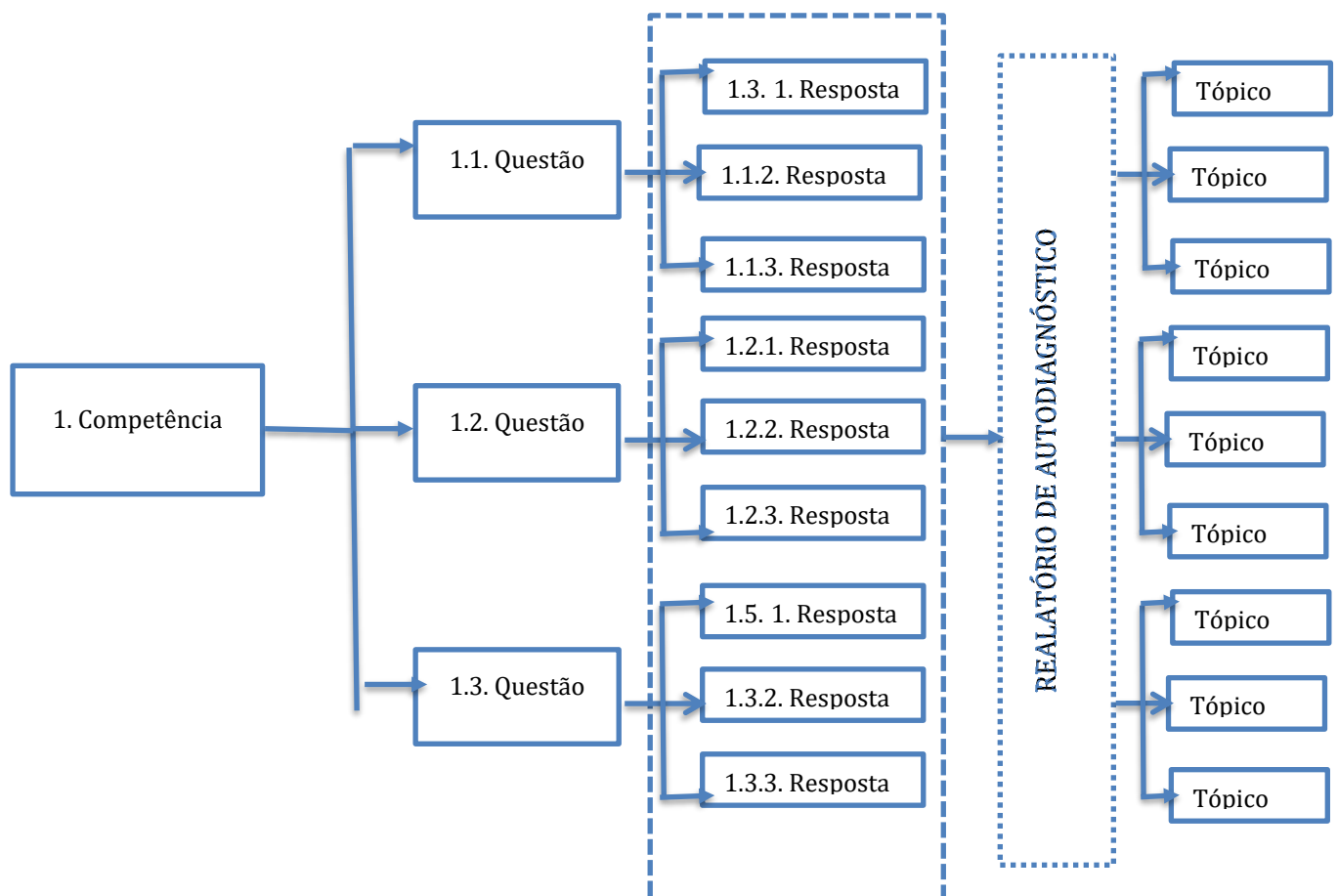




Fig.3. Estrutura do diagnóstico de competências e ligação com o relatório do autodiagnóstico

**Ligação com o percurso de formação personalizado.** O relatório do autodiagnóstico disponibiliza não só os resultados do diagnóstico como também recomendações de tópicos específicos e material de formação para o desenvolvimento das competências. O material de formação é composto pelos módulos:

1. Networking internacional
2. Marketing internacional
3. Modelos de negócio para a internacionalização
4. E-commerce (comércio online)
5. Gestão da inovação aberta internacional



Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

Fig.4. Ligação ao percurso formativo personalizado

### QUESTIONÁRIO DE AUTODIAGNÓSTICO

Com base no Estado da arte acerca da Preparação das PME para a Internacionalização foi desenvolvida uma lista de competências relevantes e cruciais.

O resultado dos cinco módulos de formação irá abranger as necessidades ao nível do desenvolvimento de competências para uma internacionalização mais tranquila das PME. Os módulos de formação são:

- Networking internacional
- Marketing internacional
- Modelos de negócio para a internacionalização
- E-commerce (comércio online)
- Gestão da inovação aberta internacional

A relação entre as competências e os módulos de formação é apresentada na matriz abaixo.

#### Matriz de Competências e módulos de formação

| COMPETÊNCIAS                               | Networking internacional | Marketing internacional | Modelos de negócio para a internacionalização | E-commerce (comércio online) | Gestão da inovação aberta internacional |
|--|--------------------------|-------------------------|---|------------------------------|---|
| Vantagem competitiva do produto ou serviço |                          | X                       |   |                              |   |
| Pesquisa de Mercado                        |                          | X                       | X   |                              | X                                       |
| Vendas                                     |                          | X                       |   | X                            |   |
| Recursos humanos                           | X                        |                         |   |                              | X                                       |
| Gestão                                     | X                        |                         | X   |                              | X                                       |
| Estratégia de exportação                   |                          | X                       | X   | X                            |   |
| Competências interculturais                | X                        | X                       | X   | X                            | X                                       |
| Desenvolvimento de negócios internacionais |                          |                         | X   |                              |   |
| Gestão de risco internacional              | X                        |                         | X   | X                            | X                                       |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Desenvolvimento de relações internacionais</b> | X        |          |          |          | x        |
| <b>Número de questões por módulo</b>              | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>6</b> |

As questões são baseadas em respostas *Escolha Múltipla ou Dicotómicas*:

- As questões de escolha múltipla são um tipo de questões para as quais o respondente deverá seleccionar uma (resposta única) ou mais do que uma (resposta múltipla) resposta de uma dada lista de opções.
- Questões dicotómicas são, geralmente, questões fechadas „sim/não“.

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

## QUESTÕES PARA AUTODIAGNÓSTICO E SUA LIGAÇÃO COM O MATERIAL DE FORMAÇÃO

As respostas corretas encontram-se realçadas a amarelo.

### Módulo 1: Networking internacional

| COMPETÊNCIAS                      | QUESTÕES  | RESPOSTAS   | Ligação com material de formação |               |  |
|-----------------------------------|---|---|----------------------------------|---------------|--|
|                                   |   |   | Módulo                           | Sub-módulo    | Material de formação   |
| <b>Gestão de recursos humanos</b> | Q1 – Acha que os seus recursos humanos deverão receber formação aquando do seu envolvimento em redes de contactos internacionais? | A – SIM<br>B - NÃO  | Marketing internacional          | SUB01         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de networking internacional</li> <li>Porque é que o networking é tão importante</li> <li>Impulsionadores da internacionalização das PME – Recursos Humanos</li> </ul> |
| <b>Competências e gestão</b>      | Q2 – Qual a mais importante competência a desenvolver aquando da internacionalização da sua PME?                                  | A 1.1 – Trabalho de equipa<br>A 1.2 - Liderança<br>A 1.3 – <b>Networking</b><br>A 1.4 – Empatia | Networking internacional         | SUB01 & SUB02 | <ul style="list-style-type: none"> <li>O que é o networking internacional?</li> <li>Definição de networking internacional</li> </ul>   |

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

|                                    |  |                    |                          |       |  |
|------------------------------------|--|--------------------|--------------------------|-------|--|
|                                    |  |                    |                          |       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque é que o networking é tão importante</li> <li>• Impulsionadores da internacionalização das PME – Recursos Humanos</li> <li>• Modelo dimensional da internacionalização das PME (Instituições – Associações Empresariais – Relações Pessoais) e como potenciar a sua utilização pelas PME</li> <li>• Desenvolvimento de competências de networking internacional para PME</li> </ul> |
| <b>Competências interculturais</b> | Q3 –Considera a sensibilidade cultural importante na condução de negócios a nível internacional? | A – SIM<br>B – NÃO | Networking internacional | SUB03 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque deve ser estratégico acerca do seu networking internacional em relação à estratégia</li> </ul>   |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|   |  |  |                          |                     |  |
|---|--|--|--------------------------|---------------------|--|
|   |  |  |                          |                     | de internacionalização da sua PME? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como pode desenvolver estratégias para o seu envolvimento em redes de contactos internacionais importantes para a sua PME?</li> <li>• Preparação da sua estratégia – está preparado para a internacionalização?</li> </ul> |
| <b>Desenvolvimento de relações internacionais</b> | Q4 – Contrataria um perito em negócios internacionais aquando da decisão de internacionalizar a sua PME? | A – SIM<br>B – NÃO   | Networking internacional | SBU03               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de entrada em novos mercados e o papel da rede de contactos</li> </ul>   |
| <b>Gestão de risco internacional</b>              | Q5 – Quais dos seguintes elementos precisa deter quando decidir internacionalizar a sua PME?             | A 1.1 – Estratégia de internacionalização<br>A 1.2 – Rede de contactos internacionais<br>A 1.3 – Equipa capacitada | Networking internacional | TODOS os submódulos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é o networking internacional?</li> <li>• Definição de networking internacional</li> </ul>   |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|  |  |                         |  |  |   |
|--|--|-------------------------|--|--|---|
|  |  | A1.4 – Dados de mercado |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Porque é que o networking é essencial</li><li>• Impulsionadores da internacionalização das PME – Recursos humanos</li><li>• Modelo dimensional da internacionalização das PME (Instituições – Associações Empresariais – Relações Pessoais) e como potenciar a sua utilização pelas PME</li><li>• Desenvolvimento de competências de networking internacional para PME</li><li>• Porque deve ser estratégico acerca do seu networking internacional em relação à estratégia</li></ul> |
|--|--|-------------------------|--|--|---|

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | <p>de internacionalização da sua PME?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como pode desenvolver estratégias para o seu envolvimento em redes de contactos internacionais importantes para a sua PME?</li> </ul> <p>Preparação da sua estratégia – está preparado para a internacionalização?</p> |
|--|--|--|--|--|---|

## Módulo 2: Marketing internacional

| COMPETÊNCIAS                                      | QUESTÕES   | RESPOSTAS   | Ligação com material de formação |  |  |
|---|--|---|----------------------------------|--|--|
|   |  |   | Módulo                           | Sub – módulo   | Material de formação   |
| <b>Vantagem competitiva do produto ou serviço</b> | Q1 Tem uma vantagem competitiva do seu produto ou serviço claramente definida? | <p>A 1.1. Sem vantagem</p> <p>A 1.2. Alguma vantagem</p> <p>A 1.3. Vantagem clara</p> | 2. Marketing internacional       | <p>2.1. Avaliação do ambiente do marketing global</p> <p>2.2. Funções e estratégias do</p> | <p>2.1.1. Dicas e truques da avaliação do ambiente do marketing global</p> <p>2.2.1. Pesquisa de marketing internacional</p> |



## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|                                 |   |   |                            |   |   |
|---------------------------------|---|---|----------------------------|---|---|
|                                 |   |   |                            | marketing internacional   | 2.2.2. Segmentação, alvo e posicionamento<br>2.2.3. Escolha da estratégia de entrada no mercado |
| <b>Pesquisa de mercado</b>      | Q1 Detém informação, dados e conhecimento suficiente acerca de potenciais clientes, necessidades dos clientes e tamanho do mercado? | A 1.1. Não há pesquisa<br>A 1.2. Há alguma pesquisa<br>A 1.3. Foi efetuada um pesquisa profunda | 2. Marketing internacional | 2.2. Funções e estratégias de marketing internacional                                     | 2.2.1. Pesquisa de marketing internacional  |
| <b>Sales</b>                    | Q1 Os seus canais de distribuição estão claramente definidos e estabelecidos para o mercado que está a considerar?                  | A 1.1. Não estão definidos<br>A 1.2. Existe alguma definição<br>A 1.3. Claramente definidos     | 2. Marketing internacional | 2.2. Funções e estratégias de marketing internacional<br>2.3. Marketing Mix internacional | 2.2.3. Escolha da estratégia de entrada no mercado<br>2.3.2. Preço e distribuição global        |
| <b>Estratégia de exportação</b> | Q1 Detém uma estratégia de exportação bem definida?   | A 1.1. Não<br>A 1.2. Um pouco<br>A 1.3. Sim   | 2. Marketing internacional | 2.2. Funções e estratégias do marketing internacional<br>2.3. Marketing Mix internacional | 2.2.1. Pesquisa de marketing internacional<br>2.2.2. Segmentação, alvo e posicionamento         |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|                                    |  |   |                            |  |  |
|------------------------------------|--|---|----------------------------|--|--|
|                                    |  |   |                            |  | 2.2.3. Escolha de estratégia de entrada no mercado<br>2.3.1. Desenvolvimento de produto e mercado global<br>2.3.2. Preço e distribuição global<br>2.3.3. Comunicação de marketing global |
| <b>Competências interculturais</b> | Q1 Reconhece as diferenças culturais no Mercado internacional? | A 1.1. Não<br>A 1.2. Um pouco<br>A 1.3. Sim | 2. Marketing internacional | 2.1. Avaliação do ambiente de marketing global | 2.1.2. Aspectos culturais e comportamentos de compra   |

**Módulo 3. Modelos de Negócio para a Internacionalização**

| COMPETÊNCIAS | QUESTÕES | RESPOSTAS | Ligação com material de formação |              |                      |
|--------------|----------|-----------|----------------------------------|--------------|----------------------|
|              |          |           | Módulo                           | Sub – módulo | Material de formação |
|              |          |           |                                  |              |                      |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|                               |  |                                    |   |  |  |
|-------------------------------|--|------------------------------------|---|--|--|
| <b>Pesquisa de mercado</b>    | Q1. Conhece as fontes disponíveis para recolha de dados e informação sobre possíveis novos mercados? | A 3.1. Não<br>A 3.2. Sim<br>A 3.3. | Modelos de Negócio para a Internacionalização | Sub-módulo 1.1 – Modelos de Negócio – Conceito e Desenho<br><br>Sub-módulo 1.2 – Modelos de negócio para a internacionalização | Principais forças que influenciam o Modelo de Negócio<br><br>Modos de entrada e o desenho de Modelos de Negócio para a Internacionalização |
| <b>Competências de Gestão</b> | Q1. Por quantos blocos é composta a tela do modelo de negócio?                                       | A 3.1. 5<br>A 3.3. 7<br>A 3.3. 9   | Modelos de Negócio para a Internacionalização | Sub-módulo 1.1 – Modelos de Negócio – Conceito e Desenho   | A Tela do Modelo de Negócio  |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|                                    |  |   |   |  |   |
|------------------------------------|--|---|---|--|---|
| <b>Estratégia de exportação</b>    | Q1. Conhece os diferentes modos de internacionalização e as suas implicações nas operações empresariais?   | A 3.1. Não<br>A 3.2. Sim  | Modelos de Negócio para a Internacionalização | Sub-módulo 1.2 – Modelos de Negócio para a Internacionalização | Modos de entrada e desenho de modelos de negócio para a internacionalização   |
| <b>Competências interculturais</b> | Q1. Considerando as diferenças entre mercados, quais as principais decisões determinantes para o desenho de uma estratégia de internacionalização? | A 3.1. Localização<br>A 3.2. Atividades<br>A 3.3. Recursos<br>A 3.4. Todas acima<br>A 3.5 Nenhuma das acima | Modelos de Negócio para a Internacionalização | Sub-módulo 1.2 – Modelos de Negócio para a Internacionalização | Modos de entrada e o desenho de Modelos de Negócio para a internacionalização |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|   |   |   |   |  |   |
|---|---|---|---|--|---|
| <b>Desenvolvimento de relações internacionais</b> | Q1. O desenho da estratégia de internacionalização e do modelo de negócio para a internacionalização é um processo que beneficia dos contributos, experiência e conhecimento dos parceiros internacionais com os quais uma empresa irá trabalhar? | A 3.1. Falso<br>A 3.2. Verdadeiro   | Modelos de Negócio para a Internacionalização | Sub-módulo 1.2 – Modelos de Negócio para a Internacionalização | Modos de entrada e o desenho de Modelos de Negócio para a internacionalização |
| <b>Gestão de risco internacional</b>              | Q1. Identifique um ou mais modos de internacionalização onde existe partilha de risco?  | A 3.1. Exportação através de um representante externo<br>A 3.2. Joint venture<br>A 3.3. Outsourcing<br>A 3.4. Todos acima | Modelos de Negócio para a Internacionalização | Sub-módulo 1.2 – Modelos de Negócio para a Internacionalização | Modos de entrada e o desenho do Modelo de Negócios para a internacionalização |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

|  |  |                    |  |  |  |
|--|--|--------------------|--|--|--|
|  |  | A 3.5 Nenhum acima |  |  |  |
|--|--|--------------------|--|--|--|

**Módulo 4: E-commerce (Comércio online)**

| COMPETÊNCIAS                    | QUESTÕES   | RESPOSTAS                                     | Ligação com material de formação |   |   |
|---------------------------------|--|---|----------------------------------|---|---|
|                                 |  |   | Módulo                           | Sub – módulo  | Material de formação  |
| <b>Vendas</b>                   | Q1 Pondera disponibilizar diferentes métodos de pagamento como determinantes para a oferta de um serviço eficiente ao cliente? | A 1.1. Sim<br>A 1.2. Não                      | E-commerce                       | 4.1. Medidas de segurança no e-commerce (comércio online)<br>4.3. Visão global sobre estratégias de serviços online | 4.1.1. Considerações sobre segurança em termos de atividade online<br>4.3.2. Transações online e pagamentos por telemóvel |
| <b>Estratégia de exportação</b> | Q1 Quais os elementos que constituem uma estratégia de exportação internacional?   | A 1.1. Garantir medidas de segurança eficazes | E-commerce                       | 4.1. Medidas de segurança no e-commerce (comércio online)<br>4.2. Digitalização no e-commerce                       | 4.1.1. Considerações sobre segurança em termos de   |

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

|                                    |   |  |            |  |   |
|------------------------------------|---|--|------------|--|---|
|                                    |   | <p><b>A 1.2.</b><br/>Cumprimento do RGPD</p> <p><b>A 1.3.</b> Opções de rastreabilidade das entregas</p> |            | 4.3. Visão global sobre estratégias de serviços online | <p>atividade online</p> <p>4.1.2. Proteção de dados e direitos do consumidor online</p> <p>4.2.2. Internacionalização das PME no âmbito do e-commerce (comércio online)</p> <p>4.3.3. Gestão das opções de expedição e entregas</p> |
| <b>Competências interculturais</b> | Q1 As Web analytics são uma ferramenta de apoio à segmentação de clientes baseada nos elementos interculturais. | <p><b>A 1.1.</b> Sim</p> <p>A 1.2. Não</p>   | E-commerce | 4.2. Digitalização no e-commerce (comércio online)     | <p>4.2.1. O crescimento da digitalização no e-commerce</p> <p>4.2.2. Internacionalização das</p>  |

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

|                                      |  |                          |            |   |   |
|--------------------------------------|--|--------------------------|------------|---|---|
|                                      |  |                          |            |   | PME no âmbito do e-commerce (comércio online)   |
| <b>Gestão de risco internacional</b> | Q1 As PME são obrigadas a pedir autorização aos seus clientes para poderem processar os seus dados pessoais? | A 1.1. Sim<br>A 1.2. Não | E-commerce | 4.1. Medidas de segurança no e-commerce (comércio online)<br>4.2. Digitalização no e-commerce (comércio online) | 4.1.1. Considerações sobre segurança em termos de atividade online<br>4.1.2. Proteção de dados e direitos do consumidor online<br>4.2.1. O crescimento da digitalização no e-commerce |



## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

| COMPETÊNCIAS               | QUESTÕES   | RESPOSTAS             | Ligação com material de formação        |  |   |
|----------------------------|--|-----------------------|---|--|---|
|                            |  |                       | Módulo                                  | Sub-módulo   | Material de formação  |
| <b>Pesquisa de mercado</b> | Q1- Considerada que as empresas relacionadas com a sua cadeia de valor são fontes de informação relevantes para o planeamento da sua estratégia de expansão internacional? | <b>A SIM</b><br>A NÃO | Gestão da Inovação Aberta internacional | 5.1. Inovação aberta internacional - introdução & 5.2. Enfrentar os desafios da inovação aberta internacional – estratégias e gestão | 5.1.3. Benefícios da inovação aberta<br>5.1.4. Quando é que a inovação aberta é fundamental para as PME?<br>5.2.2. Que tipo de parceiros de conhecimento podem ser relevantes no âmbito da internacionalização das PME e que forma pode assumir a transferência de conhecimento?<br>5.2. 3. Como construir uma rede de contactos que contribua para o crescimento |

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

|   |  |  |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|
|   |  |  |   |  | internacional da sua empresa?  |
| <b>Gestão de recursos humanos</b>                 | Q1 – Quais das seguintes competências são fundamentais para obter conhecimento a partir da sua rede de contactos?  | A 1.1. Fortes competências de investigação<br>A.1.2. Competências de comunicação<br>A.1.3. Competências técnicas<br>A.1.4. Competências de marketing | Gestão da Inovação Aberta internacional | 5.2. Enfrentar os desafios da inovação aberta internacional – estratégias e gestão | 5.2.4. Como gerir uma rede de inovação<br>5.2.5. Quais os requisitos para a inovação aberta internacional?       |
| <b>Competências de gestão</b>                     | Q1 – Para maximizar os benefícios da rede de conhecimento da minhas PME devo investir na construção do maior número de ligações, tanto a nível local como internacional. | A 1.1. Sim<br>A 1.2. Não   | Gestão da Inovação Aberta internacional | 5.2. Enfrentar os desafios da inovação aberta internacional – estratégias e gestão | 5.2. – Transversal ao sub-módulo - Enfrentar os desafios da inovação aberta internacional – estratégias e gestão |
| <b>Competências interculturais</b>                | Q1 – Concorda que a discussão aberta concisa dos problemas é sempre a melhor forma de gerir tensões enquanto colabora com parceiros estrangeiros?                        | A 1.1. Sim<br>A 1.2. Não   | Gestão da Inovação Aberta internacional | 5.2. Enfrentar os desafios da inovação aberta internacional – estratégias e gestão | 5.2.4. Como gerir uma rede de inovação   |
| <b>Desenvolvimento de relações internacionais</b> | Q1 – A rede internacional de parceiros deverá ter um parceiro gestor?  | A 1.1. Sim<br>A 1.2. Não   | Gestão da Inovação Aberta internacional | 5.2. Enfrentar os desafios da inovação aberta internacional – estratégias e gestão | 5.2.2. Que tipo de parceiros de conhecimento podem ser relevantes no âmbito da                                   |

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

|                                      |   |   |   |  |   |
|--------------------------------------|---|---|---|--|---|
|                                      |   |   |   |  | internacionalização das PME e que forma pode assumir a transferência de conhecimento?<br>5.2.3. Como construir uma rede de contactos que contribua para o crescimento internacional da sua empresa?<br>5.2.4. Como gerir uma rede de inovação<br>5.2.5. Quais os requisitos para a inovação aberta internacional? |
| <b>Gestão de risco internacional</b> | Q1 – Que tipo de organizações poderá permitir-lhe reduzir o risco da internacionalização? | A 1.1. Rede financeira<br>A 1.2. Fornecedores<br>A 1.3. Concorrência<br>A 1.4. Associações empresariais | Gestão da Inovação Aberta internacional | 5.1. Inovação aberta internacional - introdução & 5.2. Enfrentar os desafios da inovação aberta internacional – estratégias e gestão | 5.1.3. Benefícios da inovação aberta<br>5.1.4. Quando é que a inovação aberta é fundamental para as PME?<br>5.2.2. Que tipo de parceiros de conhecimento  |

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | <p>podem ser relevantes no âmbito da internacionalização das PME e que forma pode assumir a transferência de conhecimento?</p> <p>5.2.3. Como construir uma rede de contactos que contribua para o crescimento internacional da sua empresa?</p> <p>5.2.4. Como gerir uma rede de inovação</p> |
|--|--|--|--|--|--|

## 2.3. GUIA DO UTILIZADOR PARA FORMANDOS

### 1. METAS E OBJETIVOS DA FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO

#### Meta

A ferramenta de Autodiagnóstico para a Preparação para a Internacionalização é desenhada para apoiar as PME no desenvolvimento das competências necessárias para uma internacionalização bem-sucedida.

Após a realização do Autodiagnóstico para a Preparação para a Internacionalização, um percurso formativo específico e individual é disponibilizado.

#### Objetivos

- proporcionar uma compreensão adequada acerca dos requisitos para a internacionalização
- Testar o estado atual do utilizador no que se refere a competências individuais e/ou organizacionais e dos recursos no âmbito da organização
- Disponibilizar um guia de orientação onde são definidos os passos específicos exigidos para alcançar a preparação para a internacionalização.

### 2. QUEM PODE UTILIZAR A FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA A PREPARAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO?

A ferramenta de Autodiagnóstico para a Preparação para a Internacionalização pode ser utilizada para dar início ou melhorar a internacionalização das PME. A ferramenta é útil a:

- Proprietários de PME;
- Gestores de PME;
- Colaboradores de PME responsáveis pela exportação e entrada em novos mercados;
- Indivíduos que planeiem uma carreira enquanto especialistas de exportação ou que pretendam dar início a um negócio de exportação.

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

### 3. RESULTADOS E BENEFÍCIOS DO AUTODIAGNÓSTICO PARA A PREPARAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A ferramenta de Autodiagnóstico é um questionário que permite ao utilizador estabelecer os níveis de competências necessárias para um processo de internacionalização suave.

Este questionário é composto por áreas de competências, a cada uma associada um conjunto de questões específicas que permitem identificar as falhas de conhecimento relacionadas com competências tais como *Vantagem competitiva do serviço ou produto*, *Pesquisa de mercado*, *Gestão de recursos humanos*, *Competências de gestão*, *Estratégia de exportação*, *Competências interculturais*, *Desenvolvimento de relações internacionais*, *Gestão de risco internacional*.

A ferramenta permite determinar as competências e conhecimentos do utilizador para:

- Compreender se um produto ou serviço é melhor face aos demais? Qual a sua proposta de valor? Quais as forças do seu produto ou serviço?
- Identificar do tamanho e especificidades do mercado potencial, qual o seu principal cliente, quais as suas necessidades, expectativas e receios?
- Definir como um produto ou serviço será vendido aos clientes e quais os canais de distribuição que serão mais eficientes;
- Definir como gerir pessoas e motivá-las para trabalhar no mercado global;
- Planear e organizar processo de internacionalização, controlo e tomada de decisão;
- Planear estrategicamente o seu negócio em períodos de curto e longo prazo;
- Interagir com pessoas de diferentes países e compreender as suas tradições, valores e culturas;
- Estabelecer relações empresariais internacionais de sucesso com parceiros globais;
- Identificar, analisar e gerir potenciais riscos.

A ferramenta permite o desenvolvimento de percursos formativos personalizados. Após a conclusão do programa de formação, o utilizador terá a possibilidade de avaliar o seu progresso.

### 4. ESTRUTURA DA FERRAMENTA

Esta ferramenta de autodiagnóstico é composta por três passos:

1. Registo
2. Questionário
3. Percurso formativo

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

## 5. COMO UTILIZAR A FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO

## PASSO 1. Registo

Primeiro, ao utilizador será solicitado o registo e preenchimento de informação .....

## PASSO 2. Questionário

Após o registo, será solicitado o preenchimento do questionário.

O questionário abrange competências tais como *Vantagem competitiva do serviço ou produto*, *Pesquisa de mercado*, *Gestão de recursos humanos*, *Competências de gestão*, *Estratégia de exportação*, *Competências interculturais*, *Desenvolvimento de relações internacionais*, *Gestão de risco internacional*.

Aos utilizadores será pedido para responderem a pelo menos três questões relacionadas com cada competência. Cada questão disponibiliza, pelo menos, três possíveis respostas. Aos utilizadores será solicitado que seleccione a resposta correta.

|             |         |  |
|-------------|---------|--|
| Competência | Questão | <input checked="" type="checkbox"/> Resposta<br><input type="checkbox"/> Resposta<br><input type="checkbox"/> Resposta |
|             | Questão | <input type="checkbox"/> Resposta<br><input checked="" type="checkbox"/> Resposta<br><input type="checkbox"/> Resposta |
|             | Questão | <input type="checkbox"/> Resposta<br><input type="checkbox"/> Resposta<br><input checked="" type="checkbox"/> Resposta |

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

IN\_DIGIT2EU

Após a conclusão do questionário o utilizador receberá um relatório e a ligação para um percurso formativo personalizado.

### PASSO 3. Percurso formativo

O percurso formativo disponibiliza material de formação personalizado. O material de formação personalizado estará acessível para utilizadores registados dependendo dos seus resultados do autodiagnóstico.

|             |         |  |                            |
|-------------|---------|--|----------------------------|
| Competência | Questão | <input checked="" type="checkbox"/> Resposta<br><input type="checkbox"/> Resposta<br><input type="checkbox"/> Resposta | Tópico<br>Tópico<br>Tópico |
|             | Questão | <input type="checkbox"/> Resposta<br><input checked="" type="checkbox"/> Resposta<br><input type="checkbox"/> Resposta | Tópico<br>Tópico<br>Tópico |
|             | Questão | <input type="checkbox"/> Resposta<br><input type="checkbox"/> Resposta<br><input checked="" type="checkbox"/> Resposta | Tópico<br>Tópico<br>Tópico |

Após a formação, os utilizadores poderão regressar ao questionário e avaliar o seu progresso.

## 2.4. GUIA DO UTILIZADOR PARA ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS



## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

## IN\_DIGIT2EU

**REFERENCIAS**

1. Abor, J. & Quartey, P. (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa.
2. Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., Alnsour, M. Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 Issue: 2, pp.188-211, <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
3. Annual Report on European SMEs 2016/2017, <file:///C:/Users/User/Downloads/Annual%20Report%20-%20EU%20SMEs%202016-2017.pdf>
4. Calof, J. L., Beamish, P. W., 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review* 4, 115–131.
5. David, J. & Cariou, G. (2014). Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014.
6. Codogno, L., Odinet, G., Padrini, F. (2009). The Use of Targets in the Lisbon Strategy. [https://www.researchgate.net/publication/46524595\\_The\\_Use\\_of\\_Targets\\_in\\_the\\_Lisbon\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/46524595_The_Use_of_Targets_in_the_Lisbon_Strategy)
7. European Parliament, 2012. European SMEs and International Trade. Brussels: European Parliament, Directorate-General for External Policies of the Union
8. Franco, C., Rentocchini, F., Marzetti, F. (2008), Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments. [file:///C:/Users/User/Downloads/Why do firms invest abroad An analysis o.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Why%20do%20firms%20invest%20abroad%20An%20analysis%20o.pdf)
9. Freeman, Susan, Edwards, Ron & Schroder Bill (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 14: 3, pp. 33–63.
10. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf>
11. <HTTP://WWW.WORLDDSTOPEXPORTS.COM/TOP-EUROPEAN-EXPORT-COUNTRIES/>
12. <https://globaledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core>
13. <https://www.novascotiabusiness.com/exporter-self-assessment-tool>
14. <https://www.sba.gov/blogs/6-steps-assess-your-small-business-readiness-export>
15. Jean-Paul David, Guillaume Cariou. Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education. <file:///C:/Users/User/Downloads/EvaluatingFirmsReadinessDavidCariou.pdf>
16. Johanson, J. & Vahlne, J. (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, Spring/Summer, pp. 23-32.
17. Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N., 2006. SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review* 23, 25–53.
18. Kubičková, L., Votoupalová, M., Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12 319 – 328. [https://ac.els-cdn.com/S2212567114003517/1-s2.0-S2212567114003517-main.pdf?\\_tid=aebbb45e-5f92-4bde-83c7-edb6d5ad34d3&acdnat=1547372094\\_a6b828a1a9a906a16d7a94d1f1045d99](https://ac.els-cdn.com/S2212567114003517/1-s2.0-S2212567114003517-main.pdf?_tid=aebbb45e-5f92-4bde-83c7-edb6d5ad34d3&acdnat=1547372094_a6b828a1a9a906a16d7a94d1f1045d99)
19. Kubičková, L., Peprny, A., Novakova, Š.: *Model for assessing the success of SMEs in the internationalization process*. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2010, LVIII, No. 6, pp. 245–252

## Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalization

### IN\_DIGIT2EU

20. Musah S. Akugri , Daniel A. Bagah , Joseph K. Wulifan, The Contributions of Small and Medium Scale Enterprises to Economic Growth: A Cross-Sectional study of Zebilla in the Bawku West District of Northern Ghana. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.9, 2015.
  21. Pietrasieński&Ślusarczyk (2015). Internationalization of small and medium enterprises – empirical research review on barriers to entry into foreign markets. *Polish journal of management studies*. 2015 Vol.11 No1.
  22. Schaper, M., (2002). Introduction: the essence of eco-entrepreneurship. *Greener Management International*, 2002(38), pp.26–30.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. Journal of General Mana*