



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



Internacionalização da 4YouTours para o Canadá

Daniela Teixeira Dias

ISCAC | 2023



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra



Daniela Teixeira Dias

Internacionalização da 4YouTours para o Canadá

Coimbra, abril de 2023



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Daniela Teixeira Dias

Internacionalização da 4YouTours para o Canadá

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais** realizado sob a orientação do Professor Romeu Oliveira.

Coimbra, abril de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

AGRADECIMENTOS

Nunca teria chegado aqui sem a ajuda de algumas pessoas que estiveram presentes sempre que eu precisei e por esse motivo, gostaria de expressar o meu agradecimento para com eles.

Ao meu orientador, o Professor Romeu Oliveira, por tudo o que me transmitiu e por toda a ajuda que me deu para ultrapassar as dificuldades que eu tive na realização deste projeto.

Aos meus pais e à minha irmã, que sempre me ensinaram a lutar pelo que realmente quero e a nunca desistir.

Aos meus tios, Maria e Eduardo, e aos meus avós, que não me deixaram desistir, que me encorajaram e sempre acreditaram que eu iria conseguir chegar até aqui.

Por último, quero gratificar todos os amigos que me ouviram e me deram força ao longo deste último ano, para eu concluir este projeto, mesmo quando me sentia desmotivada

A todos, Obrigada!

RESUMO

O presente projeto, realizado no âmbito do mestrado Marketing e Negócios Internacionais, tem como principal objetivo o desenvolvimento de um Plano de Internacionalização para o operador turístico 4YouTours.

O turismo é um setor chave, internacionalmente e nacionalmente, que se proliferou apressadamente nas últimas décadas como uma atividade importante para o desenvolvimento económico.

Atualmente, o turismo está em constante mudança, tendo como objetivo a satisfação do consumidor e o acompanhamento do avanço das novas tecnologias. Deste modo, podemos perceber que o marketing tem um papel fundamental relativamente aos resultados positivos e à ligação com a internet que mantem o cliente informado e ligado. O marketing é cada vez mais importante e valorizado, principalmente no turismo que é uma peça fundamental para encarar o novo paradigma, devido à pandemia.

Tendo em vista que os turistas, cada vez mais exigentes e informados, utilizam com maior frequência o universo online para procurar o seu próximo destino, sendo ele, de um modo geral, menos massificado, é possível chegar a conclusão de que já se encontram informados com pesquisas realizadas previamente quando se deslocam às agências de viagens que por sua vez entram em contacto com os operadores turísticos. No entanto, as empresas têm a possibilidade de ter uma relação mais próxima com os seus clientes devido ao mundo “online”, assim como, a perceção das suas necessidades e desejos. Desse modo, existe a necessidade de os operadores turísticos serem criativos e inovadores, ao ponto de criarem um plano, com vista a se internacionalizarem num novo mercado.

A seleção deste tema deve-se à vontade de compatibilizar duas paixões, sendo elas, o turismo e o marketing, que infalivelmente andam sempre juntos. A escolha do operador surgiu devido a motivos profissionais. O presente projeto tem como objetivos apresentar um plano de internacionalização da empresa 4YouTours para o mercado canadiano.

Palavras-chave: Marketing; Marketing Internacional; Plano de Marketing Internacional; Turismo; Operador Turístico;

ABSTRACT

The present project, conducted in the scope of the master's degree Marketing and International Business, has as main objective the development of an Internationalization Plan for the tour operator 4YouTours.

Tourism is a key sector, internationally and nationally, which has proliferated hastily in recent decades as an important activity for economic development.

Currently, tourism is constantly changing, aiming at consumer satisfaction, and keeping up with the advancement of modern technologies. In this way, we can see that marketing has a fundamental role in relation to positive results and the connection with the internet that keeps the customer informed and connected. Marketing is increasingly important and valued, especially in tourism which is a fundamental piece to face the new paradigm, due to the pandemic.

Bearing in mind that tourists, increasingly demanding and informed, more often use the online universe to search for their next destination, being it, in general, less massified, it is possible to reach the conclusion that they are already informed with research previously carried out when they go to travel agencies, which in turn get in touch with tour operators. However, companies have the possibility to have a closer relationship with their customers due to the "online" world, as well as the perception of their needs and desires. Therefore, there is a need for tour operators to be creative and innovative, to the point of creating a plan, to internationalize in a new market.

The selection of this theme is due to the will to make compatible two passions, being them, tourism, and marketing, which unfailingly go together. The choice of the operator arose due to professional reasons. This project aims to present an internationalization plan for the company 4YouTours to the Canadian market.

Keywords: Marketing; International Marketing; International Marketing Plan; Tourism; Tour Operator.

ÍNDICE GERAL

Introdução	12
1 Justificação do Tema	13
1.1 Objetivos do Estudo	14
1.2 Metodologia	15
1.3 Estrutura do Trabalho.....	16
2 Enquadramento Teórico.....	17
2.1 O Turismo	17
2.1.1 O Turismo em Portugal.....	22
2.1.2 Serviços Turísticos.....	24
2.1.3 O Impacto do Turismo	26
2.2 Conceito de Internacionalização	28
2.3 Evolução da Internacionalização na empresa	30
2.4 Fatores Determinantes de Internacionalização.....	33
2.5 Motivações da Internacionalização	35
2.6 Fatores condicionantes da internacionalização	40
2.7 Barreiras à Internacionalização	43
2.8 Estudo de Mercado.....	47
2.8.1 Microambiente	49
2.8.2 Macroambiente	51
2.9 Fatores Críticos de sucesso ao nível dos mercados internacionais	52
2.10 Definição da Estratégia de Internacionalização	55

2.10.1	Segmentação internacional	56
2.10.2	Mercado alvo	58
2.10.3	Principais Determinantes do Posicionamento Estratégico das empresas a nível internacional.....	60
2.11	Modo de Penetração/Entrada nos Mercados Internacionais.....	62
2.11.1	Exportação	64
2.11.2	Acordos Contratuais	67
2.11.3	Investimento Direto Estrangeiro	70
2.12	Políticas de Marketing Operacional Internacional	73
2.12.1	Política de Produto/Serviço	73
2.12.2	Política de Marca	76
2.12.3	Política de Preço	77
2.12.4	Política de Distribuição.....	79
2.12.5	Política de Comunicação	81
2.13	Plano de Ações de Marketing Internacional.....	83
2.13.1	Ações de Marketing Internacional	84
2.13.2	Orçamento das Ações	85
2.13.3	Métricas do controlo das atividades em mercados	87
2.14	Plano de Contingência.....	92
3	Descrição da entidade	96
3.1	História / descrição da empresa.....	96
3.2	Organograma e Estrutura da Empresa.....	97
3.3	Missão da empresa	97
3.4	Produtos/serviços da empresa	98

3.5	Análise Swot	100
3.6	Contactos e Localização.....	100
4	Processo de Internacionalização da 4YouTours para o Mercado do Canadá	102
4.1	Internacionalização	102
4.2	Estudos de mercado.....	103
4.2.1	Macroambiente	103
4.2.2	Microambiente	104
4.2.3	Mercado Alvo	105
4.3	Barreiras à Internacionalização	107
4.4	Modos de Entrada	109
4.5	Preferências do mercado	109
4.6	Oportunidades de negócio.....	110
4.7	Análise global e resultados do mercado.....	111
4.8	Fatores críticos de sucesso	113
4.8.1	Localização	113
4.8.2	Qualidade	114
4.8.3	Preço	116
4.8.4	Notoriedade/Imagem	116
4.8.5	Inovação.....	117
4.9	Definição estratégica de internacionalização	118
4.9.1	Segmentação e Target.....	118
4.9.2	Mercado Alvo	119
4.9.3	Posicionamento.....	120

4.10	Marketing-mix	120
4.10.1	Produto	120
4.10.2	Marca	121
4.10.3	Preço	122
4.10.4	Distribuição	123
4.10.5	Comunicação	124
4.11	Plano de Ações Marketing	125
4.11.1	Ações de marketing	126
4.11.2	Orçamento das Ações de marketing	128
4.11.3	Métricas das ações de marketing	130
4.12	Plano de Contingência	131
	Conclusão	133
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
	WEBGRAFIA	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Barômetro Mundial do Turismo, 2023	21
Figura 2-Organograma da estrutura da empresa.....	97
Figura 3-Circuitos Ibéricos	99
Figura 4-Circuitos Portugueses.....	99
Figura 5-Localização da 4YouTours	101
Figura 6-Fluxos Turísticos para Portugal	106
Figura 7-Condicionantes para a Realização de viagens.....	107
Figura 8-Perfil do mercado.	111
Figura 9- N° de viagens dos turistas do Canadá para o estrangeiro de 2017 a 2021, em milhões.....	113
Figura 10-Selo Adventure Travel Trade Association (ATTA).....	115
Figura 11-Selo Sustainable Tourism Eco-certification Program (STEP).....	115
Figura 12- International Air Transport Association (IATA)	115
Figura 13-Circuitos Ibéricos	122
Figura 14-Circuitos portugueses.....	123

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Impactos do turismo nas comunidades residentes	26
Tabela 2-Motivações para a Internacionalização.....	36
Tabela 3-Motivações da Internacionalização.	37
Tabela 4- Barreiras à Internacionalização	45
Tabela 5-Modos de Penetração/Entrada	62
Tabela 6-Métricas do controlo das atividades em mercados internacionais.....	89
Tabela 7- Análise Swot da 4YouTours.....	100
Tabela 8-Plano de Ações de Marketing.....	125
Tabela 9-Indicadores-chave de desempenho	128
Tabela 10-Orçamento	129

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CST- Conta Satélite de Turismo

INE- Instituto Nacional de Estatística

VAB- Valor Acrescentado Bruto

ROI- Retorno sobre o Investimento

ETOA- European Tour Operators Association

Introdução

O turismo é um dos setores económicos com mais desenvolvimento por todo o mundo, com evidências de um rápido desenvolvimento, o que revela uma grande capacidade de resistência e de se adaptação caso seja afetado, seja pela carência de confiança dos turistas, pelas crises financeiras ou até pela escassez de segurança.

É possível entender, que atualmente vivemos num mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, o mercado turístico é cada vez mais competitivo e de grande concorrência, pois o mesmo, está exposto a fatores de grande incerteza. Deste modo, é necessário que os técnicos de turismo se encontrem atentos relativamente às necessidades dos consumidores e tornem a relação mais próxima com os mesmos.

Atualmente, o turismo encontra-se em constante mudança, tendo como objetivo a satisfação do consumidor e o acompanhamento do avanço das novas tecnologias. Deste modo, podemos perceber que o marketing tem um papel fundamental, relativamente aos resultados positivos e à ligação com a internet que mantém o cliente informado. O marketing é cada vez mais importante e valorizado, principalmente no turismo que é uma peça básica para encarar o novo paradigma, devido à pandemia.

A escolha deste tema deve-se à vontade de compatibilizar duas paixões, sendo elas, o turismo e o marketing, que infalivelmente, andam sempre juntos. A escolha do operador turístico surgiu devido a motivos profissionais.

O presente projeto tem como objetivos apresentar um plano de internacionalização da empresa 4YouTours para o mercado Canadiano.

1 Justificação do Tema

Atualmente, o turismo é caracterizado por ser um setor em constante mudança, com o objetivo de satisfazer sempre as preferências do consumidor, sendo um dos setores económicos com mais desenvolvimento por todo o mundo, onde é possível perceber um rápido crescimento, com aptidão para resistir e se adaptar.

Deste modo, o marketing é uma área de gestão muito importante para o turismo (complementam-se), tendo como objetivo o alcance de resultados positivos fundamentais para esta nova realidade, fruto da pandemia.

A escolha do tema foi algo natural, uma vez que existiu a vontade de aliar duas paixões, o turismo e o marketing, que, tal como já foi referido, estão sempre ligados, tendo decidido realizar um estudo de caso sobre a internacionalização da 4YouTours, para o Canadá.

O turismo em Portugal tem vindo a registar um aumento significativo ao longo dos últimos anos, tornando-se num dos setores mais importantes da economia portuguesa. Portugal é um país atrativo a nível turístico, oferecendo uma grande diversidade de paisagens, culturas, gastronomia e história, tornando-se num destino popular para turistas de todo o mundo.

Em 2019, segundo o Turismo de Portugal, antes da pandemia, Portugal recebeu 27 milhões de turistas estrangeiros, um aumento de 7,3% em relação ao ano anterior. Os turistas geraram receitas de 18,3 mil milhões de euros, um aumento de 8,1% em relação ao ano anterior. Em 2021, apesar dos desafios impostos pela pandemia de COVID-19, o turismo em Portugal começou a recuperar. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em julho de 2021, o número de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros aumentou 152,7% em relação ao mesmo mês do ano anterior.

No ano de 2022 as dormidas ascenderam, para 69,5 milhões e aumentaram 86,3%, mais 22,8% nos residentes e mais 149,8% nos não residentes. (Travelbi)

Neste contexto, o marketing é uma ferramenta essencial para a promoção e internacionalização do turismo português, permitindo chegar a novos mercados e atrair

mais visitantes. É importante destacar que, com a pandemia, as estratégias de marketing tiveram de se adaptar a uma nova realidade, tendo em conta as medidas de segurança e as mudanças nos comportamentos dos consumidores.

1.1 Objetivos do Estudo

A internacionalização pode trazer vários benefícios para uma empresa, como o aumento da receita, a diversificação de mercados e a diminuição da dependência de um único mercado.

Neste caso, a 4YouTours tem como objetivo internacionalizar-se, pois assim, a empresa amplia o seu mercado alvo oferecendo produtos, serviços, a possibilidade de viajar para novos destinos e com novos roteiros personalizados para diferentes públicos ao mercado canadiano, que tem muito potencial. A empresa pode ainda aumentar a sua visibilidade e reputação global, através de campanhas publicitárias e de marketing que promovam os seus serviços e a sua marca.

A internacionalização para o Canadá pode ajudar a empresa a aumentar a base de clientes. Outro fator que levou ao interesse da internacionalização para o Canadá foi o aumento do turismo. A expansão para o mercado canadiano irá ajudar a empresa a aumentar a visibilidade e a reputação global, levando, por sua vez, ao fortalecimento da marca.

Ao expandir as suas operações para novos mercados, a 4YouTours terá a oportunidade de crescer e se consolidar como uma referência em serviços de viagem e turismo, oferecendo aos seus clientes experiências únicas e personalizadas em todo o mundo. A 4YouTours tem como objetivo internacionalizar-se, para ampliar o seu portefólio de produtos e serviços, oferecendo a possibilidade de viajar para novos destinos e com novos itinerários personalizados. Ao expandir as suas operações para novos mercados, a 4YouTours terá a oportunidade de crescer e consolidar-se como uma referência em serviços de viagem e turismo, oferecendo aos seus clientes experiências únicas e personalizadas em todo o mundo.

1.2 Metodologia

A metodologia é um elemento fundamental na pesquisa académica, que permite realizar um estudo mais organizado e sistemático. De acordo com Cervo & Bervian (2002), "a metodologia científica é o estudo dos métodos e técnicas empregados à pesquisa científica" segundo Lakatos e Marconi (2010), para que uma metodologia seja adequada deve ter um planeamento prévio e detalhado, deve ser sistemática, crítica e flexível. A metodologia deve ser ainda baseada em fontes confiáveis e reconhecidas pela comunidade científica.

Para realizar este estudo, foi realizada primeiramente uma análise teórica de modo a recolher fatores importantes, para a revisão de literatura, relativamente ao turismo e ao marketing internacional.

Em seguida foi realizada uma recolha de dados presencialmente juntos dos responsáveis da empresa, Sandro Pinheiro, Ana Oliveira e Alfredo Ribeiro, utilizando a metodologia da entrevista. A entrevista é, normalmente, utilizada em pesquisas qualitativas, com o objetivo de obter informações sobre um certo tema. Para que a entrevista seja eficiente, é importante garantir que as perguntas são compreendidas. Uwe Flick (2018), enfatiza a importância de uma abordagem reflexiva e crítica, que tenha em consideração a relação entre o pesquisador e o entrevistado.

Com a realização da entrevista foi possível obter informações mais detalhadas e aprofundadas, que se tornaram úteis para identificar a melhor estratégia para a internacionalização da empresa, tendo em conta as experiências e desafios ao lidar com o mercado internacional.

Por fim, a entrevista permitiu ouvir as opiniões dos mesmos e identificar detalhes que foram úteis para o processo de internacionalização da 4YouTours.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido nas seguintes partes, iniciando com a Introdução onde é relatado o interesse da temática. Na seguinte parte é justificado a escolha do tema, assim como os seus objetivos.

Numa segunda parte foram recolhidos dados sobre o tema de modo, a realizar um enquadramento teórico sobre o Turismo e a Internacionalização.

Numa terceira parte é possível observar uma descrição da empresa, onde é possível ler sobre a empresa e conhecer um pouco mais sobre a história da mesma.

Levando então, à quarta parte deste projeto, o processo de internacionalização da 4YouTours, onde é então possível verificar todo o processo, seguindo-se a conclusão.

2 Enquadramento Teórico

Neste ponto, são abordados os conceitos fundamentais elencados ao Turismo, ao processo de Internacionalização. Foi também realizada uma revisão sobre o que é o plano de ação de marketing e uma análise as métricas que iram aferir o controlo das atividades, assim como, por último uma descrição do que é um plano de contingência.

2.1 O Turismo

É notável a evolução do setor turístico ao longo dos anos, tanto a nível nacional como internacional. O mesmo tem vindo a trazer grandes benefícios para a população e para os seus países, como por exemplo, a criação de emprego, a preservação de património histórico-cultural e do ambiente. Tem contribuído ainda, para a diminuição da pobreza, com a criação de negócios que conduzem ao desenvolvimento das regiões e para o melhoramento das infraestruturas utilizadas tanto por turistas como pela comunidade local. O turismo é uma combinação de bens e serviços que se encontrem ligados a uma viagem, como o transportem o alojamento, a alimentação, o lazer, os passeios e as visitas. Atualmente, é considerada a segunda atividade mundial mais importante, depois da indústria do petróleo. O turismo tem consequências multiplicadoras na economia local, podendo ser definido como uma riqueza acrescida.

São várias as definições existentes sobre o turismo que se foram adaptando e atualizando ao longo dos anos. Segundo a Organização Mundial do Turismo- OMT (2008), o turismo é *“um fenómeno social, cultural e económico que envolve o movimento de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual para fins pessoais ou empresariais / profissionais. Essas pessoas são chamadas de visitantes (que podem ser turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes) e o turismo tem a ver com as suas atividades, algumas das quais envolvem gastos com turismo”*

Já o autor Simões (2016, p.160) *“(...) o turismo é um importante fator na criação de novos territórios turísticos e de reconhecimento e fruição de diferentes patrimónios*

(re)funcionalizando novos espaços de lazer dando-lhes novos usos e significados.” No entanto, o turismo atualmente está distinto, devido ao choque resultante da pandemia Covid-19, tendo-se mostrado necessário a prática de um turismo mais sustentável, encontrando-se em (re) construção. (OMT, 2021)

São vários os investigadores que consideram o turismo como um fenómeno, exemplificando, Fiquerola (1987), Buckart e Medlik (1981), Tribe (2006), Mathieson Wall (1982), mas por outro lado, Bull (1995), considera que “o turismo não é um fenómeno nem um simples conjunto de indústrias, pois é uma atividade humana e envolve vários movimentos e comportamentos humanos, uso de recursos, interação com outras pessoas, económicas e ambientais”.

É notável a diversidade de perceções e interpretações relativamente ao turismo, existindo dificuldade em encontrar uma definição, a mesma, resulta da complexidade das atividades e das relações que as viagens turísticas produzem, e das constantes mudanças que acontecem. (Coo per et al.2001).

Adrian Frankil (2003), define o turismo como "o movimento temporário e de curto prazo de pessoas para destinos fora dos locais onde normalmente vivem e trabalham, e atividades durante a sua estadia nesses destinos"; esta definição centra-se no movimento temporário de pessoas enfatizando a natureza temporária das visitas turísticas aos destinos, destacando ainda, as atividades realizadas pelos turistas ao longo da estadia nos destinos, podendo varias entre atividades de lazer como turismo ou atividades de negócios e profissionais.

Já o autor Jafar Jafari, (2009) define o turismo como “um modo organizado de viajar por lazer, negócios ou outros fins” o autor dá importância à compreensão da natureza dinâmica e multidimensional do turismo, e o modo como o mesmo interage em contexto socioeconómico, cultural e político mais amplo. É possível perceber que o autor enfatiza o modo como está organizado o turismo, não sendo apenas uma serie de viagens aleatórias e sim uma viagem intencional e estruturada com um certo objetivo. O autor salienta ainda, que é importante entender o modo complexo e multidimensional do turismo e as suas interações com vários fatores socioeconómicos, culturais e políticos.

O autor John Tribe (2009), define o turismo como “os processos, atividades e resultados resultantes de viagens, quer individuais quer coletivas, a destinos fora do seu local normal de trabalho e residência”. O autor defende ainda que o turismo é um fenómeno complexo que envolve não só as viagens, como também, a criação, produção e consumo de experiências turísticas. O autor mostra uma visão mais holística do turismo, já que considera o turismo um fenómeno mais complexo que envolve mais do que viagens, como a criação e o consumo das experiências turísticas.

Allan M. Williams (2020) define o turismo como "uma viagem organizada por prazer, educação, ou investigação, frequentemente para um lugar diferente do ambiente normal do viajante". O mesmo destaca ainda o papel do turismo no desenvolvimento dos destinos e na evolução das áreas turísticas ao longo do tempo. O autor centra-se no aspeto organizado da viagem e na diferença entre o ambiente normal do turista e o destino que o mesmo visita. O autor destaca ainda o papel que o turismo tem no desenvolvimento dos destinos e na evolução das áreas turísticas com o tempo, enfatizando o impacto a longo prazo do turismo nos destinos e nos turistas.

As definições acima descritas, mostram várias perspetivas sobre o turismo e o modo como o mesmo pode ser entendido. É necessário ainda, notar que o turismo é algo em constante evolução com diferentes perspetivas de vários autores. É possível perceber que quer esteja centrado na natureza temporária do turismo, no aspeto organizado da viagem na gama de experiências turísticas, ou nos impactos a longo prazo do turismo, existem diferentes modos de abordar e entender o mesmo.

As definições que têm surgido ao longo dos tempos têm contribuído para o alcance do consenso.

Atualmente o turismo é um modo estratégico para o progresso dos países, pois origina fluxos de deslocações, tendo vindo a diversificar-se nas últimas décadas. Segundo a World Travel & Tour (WTTC), em 2019, o turismo foi responsável por cerca de 10,3% do PIB mundial e por 330 milhões de postos de trabalho. O setor de viagens e turismo assinalou um crescimento de 3,5%, tendo sido gerado 1,7 bilhões de dólares (6,8% do total das exportações) em exportações de visitantes. Já em 2019 o investimento de viagens

e turismo foi de cerca de 948 bilhões de dólares (4,3% do investimento total). A pandemia da COVID-19 deteve um imenso impacto no turismo a nível global, havendo um declínio significativo nas viagens internacionais, uma vez que foram impostas restrições nas viagens, de modo a impedir a propagação do vírus. Tudo isto, teve um grande impacto na indústria do turismo, pois o mesmo depende das viagens internacionais.

Em resposta ao declínio das viagens internacionais, muitos turistas tomaram a decisão de trocar as viagens internacionais por viagens domésticas, levando a um aumento da procura de serviços turísticos dentro do próprio país, começando assim por exercer pressão sobre infraestruturas turísticas locais, pois os destinos poderiam não estar preparados para um aumento de visitantes.

A pandemia trouxe ainda impactos para as pequenas empresas de turismo independentes, que são mais vulneráveis aos choques económicos, resultando no seu fecho temporário ou permanente, levando ainda à perda de postos de trabalho e, consequentemente, ao declínio das economias locais.

Houve ainda mudanças nos comportamentos dos consumidores, uma vez que os turistas se tornaram mais cautelosos relativamente às viagens e procuraram destinos que são considerados seguros e de baixo risco, o que levou a um aumento da procura de destinos remotos ou rurais e a um declínio na procura de destinos urbanos e mais movimentados.

A pandemia trouxe ainda a implementação de novos protocolos de saúde e segurança relativamente ao turismo, tais como: o aumento da limpeza e higienização dos espaços, distanciamento social e o uso de máscaras. Todas estas mudanças conduziram a uma alteração na forma como os turistas experienciam os destinos, tendo grande impacto na atividade turística.

Embora a pandemia tenha apresentado vários desafios, abriu também novas oportunidades de inovação e crescimento na indústria do turismo, levando a um maior foco na sustentabilidade e no desenvolvimento do turismo.

Em 2020 devido à pandemia estes valores foram nulos, mas no ano de 2022 houve uma recuperação mais forte do que o espero, no entanto, os turistas que se encontram num

contexto económico difícil tem tendência a ajustar os orçamentos e a realizar deslocações para locais mais próximos do local de residência.

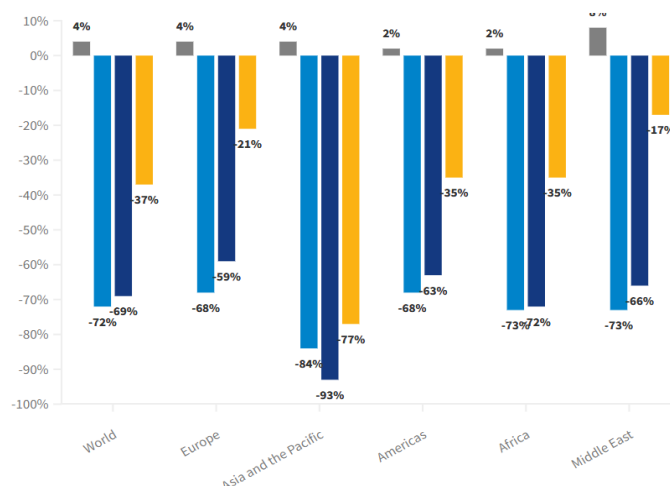
Segundo as previsões da OMT para 2023, a chegada dos turistas internacionais estima-se que fiquem entre os 80% e os 95% dos níveis pré-pandémicos. Tudo isto depende da dimensão do abrandamento económico, de como as viagens se da Ásia e do pacifico se irão recuperar e qual será a evolução da ofensiva russa na Ucrânia. Mesmo com diversos desafios, como a economia e a indeterminação geopolítica, a OMT prevê um bom ano.

Em 2022, segundo a OMT, mais de 900 milhões de turistas realizaram viagens internacionais em 2022, é o dobro de 2021. Existiram aumentos no mundo inteiro, sendo que o Oriente Médio deteve o maior aumento relativo, com chegadas a subir para os 83%. A europa atingiu quase 80% dos níveis pré-pandémicos, com cerca de 585 milhões de chegadas em 2022.

A Africa e Américas também recuperaram para cerca de 65% dos visitantes pré pandémicos, já a Ásia- Pacífico recuperou para apenas 23%, continuando com medidas mais rígidas relativamente à pandemia.

Em seguida é possível analisar o Barômetro Mundial do Turismo realizado pela OMT para 2023, onde é possível notar a análise do comportamento por região e identificação dos países com melhores resultados em 2022.

Figura 1-Barômetro Mundial do Turismo, 2023



(Fonte: UNWTO – Barómetro do Turismo Mundial, janeiro 2023)

Zurab Pololikashvili, secretário-geral da OMT, afirma que, “Um novo ano traz novos motivos de otimismo para o turismo mundial. A OMT prevê um bom ano para o setor, mesmo quando enfrentamos vários desafios, como a situação económica e a incerteza contínua geopolítica. Vários fatores económicos podem influenciar o modo como as pessoas viajam em 2023, e a OMT espera que a procura por viagens domésticas e regionais permaneçam fortes e que ajude a alimentar a recuperação do setor”

A OMT espera que a recuperação continue em 2023, embora o setor enfrente vários desafios tanto económicos, como geopolíticos. O levantamento das restrições de viagem da Covid-19 na China, é também importante para a recuperação do setor do turismo na Ásia-Pacífico. A forte procura pelos Estados Unidos, sustentada pela valorização do dólar, continuará a beneficiar estes destinos. A Europa continuará com fluxos abundantes de viajantes provenientes dos Estados Unidos, também devido a desvalorização dos euros face ao dólar.

2.1.1 O Turismo em Portugal

O setor do turismo é a maior atividade económica exportadora do país, estando responsável por cerca de 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais, tendo contribuído para o PIB com 8,7%. (Banco de Portugal, 2019).

Segundo os dados da Conta Satélite do Turismo (CST¹) pertencente ao INE² (Instituto Nacional de Estatística), no ano de 2019, o VAB³ (Valor acrescentado bruto) representou cerca de 8,5% do total do VAB da economia portuguesa.

É possível entender que o turismo é fundamental para o desenvolvimento da economia portuguesa, levando ao aumento dos apoios e incentivos para o setor turístico. É notável

¹ CST- Conta Satélite de Turismo

² INE - Instituto Nacional de Estatística

³ VAB- Valor Acrescentado Bruto

o crescimento do país a nível turístico, tendo já recebido vários prémios como, O Melhor Destino Turístico da Europa, na edição de 2022 da World Travel Awards. É claramente um setor em crescimento, sendo assim necessárias estratégias para haver continuidade no crescimento do mercado turístico. Desse modo, foi lançada a “Estratégia Turismo 2027” com o objetivo de tornar o turismo no motor de desenvolvimento para o país, tornando-o num dos destinos mais competitivos e sustentáveis do mundo.

O turismo em Portugal também foi afetado pela pandemia da Covid-19, uma vez que esta foi responsável pela diminuição do número de visitantes internacionais (dos quais Portugal depende fortemente), já que muitos países impuseram várias restrições de viagem e quarentenas para evitar a difusão do vírus. Em resposta ao declínio dos visitantes, houve um aumento da procura do turismo doméstico em Portugal. Isto levou a um crescimento da procura de serviços turísticos dentro do país, exercendo também pressão sobre as infraestruturas turísticas locais.

Apesar dos desafios da pandemia, Portugal continua a ser um dos destinos turísticos mais populares, atraindo milhões de visitantes todos os anos devido ao património cultural, às paisagens deslumbrantes e ao clima quente.

A pandemia teve impactos no turismo, mas apesar dos desafios, o mesmo está a adaptar-se e a recuperar, concentrando-se na sustentabilidade e na inovação, recuperando assim do ano 2021, tendo como objetivo restaurar a confiança nas viagens.

De acordo com os dados mais recentes divulgados pelo Turismo de Portugal, em 2022, o número de dormidas no país atingiu 69,5 milhões, o que representa um aumento significativo de 86,3% em comparação com o ano anterior.

O aumento das dormidas foi impulsionado principalmente pelo aumento do número de turistas não residentes, que apresentaram um crescimento de 149,8% em relação ao ano anterior. Enquanto isso, o número de dormidas de residentes aumentou cerca de 22,8% no mesmo período.

No entanto, ao comparar os dados de 2022 com os de 2019, percebe-se uma queda de 0,9% nas dormidas no país. Essa queda foi impulsionada principalmente pela diminuição

do número de dormidas de não residentes, que apresentaram uma queda de 5,0% em relação a 2019. Por outro lado, as dormidas de residentes aumentaram cerca de 8,6%. (Travelbi, 2023)

Estes dados revelam que o setor turístico português está a recuperar-se gradualmente dos impactos da pandemia de COVID-19. Embora o número de dormidas ainda não tenha atingido o limiar pré-pandémico, o aumento do número de turistas residentes sugere que o turismo interno está a tornar-se uma opção cada vez mais popular.

É possível que, no futuro próximo, os turistas não residentes regressem a Portugal para desfrutar das atrações turísticas, impulsionando ainda mais o setor turístico do país.

2.1.2 Serviços Turísticos

O setor turístico é baseado nos serviços que são oferecidos. O autor Kotler (1990), considera os serviços de uma atividade, oferecidos por uma determinada empresa a um cliente final, tendo a particularidade de ser um produto intangível sem ter um resultado como proprietário sobre o mesmo.

Os serviços turísticos referem-se aos vários produtos e serviços que são fornecidos aos turistas, como o alojamento, transporte, serviços de alimentação e bebidas, recreação e entretenimento, assim como, os vários tipos de atrações.

Relativamente ao alojamento, encontram-se incluídos os hotéis, os resorts, os estabelecimentos de alojamentos, os alojamentos locais e todos os tipos de alojamento que proporcionam aos turistas um lugar para ficar durante as suas viagens. Os transportes, incluem uma vasta gama de serviços, nomeadamente as companhias aéreas, comboios, autocarros, carros de aluguer e outras formas de transporte que são utilizados pelos turistas para chegar aos destinos. Os serviços alimentares incluem os restaurantes, cafés bares e outros estabelecimentos onde forneçam comida e bebidas. Estes serviços têm um

papel fundamental na experiência de cada turista, pois permitem a experiência gastronómica e cultural.

Relativamente ao entretenimento, incluem várias formas de entretenimento que são oferecidas aos turistas como, os parques temáticos, museus, teatros e instalações desportivas. Estes serviços ajudam a melhorar a experiência global dos turistas e podem ser um grande atrativo para os visitantes. Nas atrações turísticas estão incluídas a paisagens, sítios culturais e históricos e atrações específicas de cada destino.

Philip Kotler (2017), afirma que a qualidade dos serviços turísticos tem um papel fundamental na determinação da satisfação geral dos turistas e da sua probabilidade de regressarem a um destino no futuro.

John R. Bryson (1995), defende que os serviços turísticos devem ser concebidos com mente às necessidades e expectativas dos turistas. Afirma ainda, que os serviços de turismo devem fornecer valor aos turistas satisfazendo as necessidades e expectativas dos turistas.

Chris Cooper (2018), defende que os serviços turísticos devem ser inovadores e que a indústria do turismo deve abraçar as novas tecnologias e tendências para a criação de novos serviços que atraiam mais turistas e ajudem a diferenciar o destino dos destinos concorrentes.

Todos os autores acima citados, salientam a importância dos serviços turísticos de alta qualidade, inovadores e centrados no cliente e na criação de uma experiência positiva para os turistas. Se as necessidades dos turistas forem compreendidas, bem como, as suas expectativas, a indústria do turismo pode criar serviços que proporcionem e melhorem a experiência dos visitantes.

2.1.3 O Impacto do Turismo

Os autores Mings e Chulikpongse (1994), consideram que o turismo cria modificações num destino, numa região ou num país, especialmente no setor económico. Segundo Rushmann (1999), os impactos do turismo aludem às alterações incitadas pelo processo de desenvolvimentos turísticos nos destinos.

Podemos observar que os impactos do turismo num destino é um processo com complexidade entre os turistas e as comunidades locais. Para considerar um impacto, deve-se ter em conta não só o tipo de turismo, mas também a quantidade de turistas que se deslocam para um determinado destino e analisar os impactos entre o turismo de qualidade e turismo de massa.

Para a UNWTO (1993), os impactos do turismo num certo destino devem ter em conta as disparidades sociais, económicas e culturais, assim como, a população local, os visitantes e os meios de comunicação social. O turismo pode causar alguns impactos negativos nas comunidades residentes. O turismo pode assim ter impactos positivos e negativos nos destinos, sejam eles na economia, no ambiente, na cultura ou até mesmo nas comunidades locais.

Tabela 1-Impactos do turismo nas comunidades residentes

Impactos Ambientais	Impactos Económicos	Impactos Socioculturais
<u>Positivos</u> -Convívio com a natureza; -Criação de programas de preservação do ambiente por parte das autoridades	<u>Positivos</u> -Criação de emprego; -Aumento da atividade económica; -Criação de novas infraestruturas;	<u>Positivos</u> -Conservação do património; -Melhoria da estrutura social local; -Divulgação do artesanato;
<u>Negativos</u> -Poluição; -Erosão do solo; -Congestionamento;	<u>Negativos</u> -Inflação e especulação comercial e imobiliária; -Sazonalidade da procura;	<u>Negativos</u> -Degradação do Património; -Insegurança;

-Destruição da paisagem natural, flora e fauna	-Dependência da indústria turística;	-Degradação da cultura local; -Corrupção;
--	--------------------------------------	--

(Fonte: Adaptada de UNWTO (1993). *Os Impactos do Turismo.*)

Pode então haver impacto na economia de um destino, com a criação de empregos e rendimentos através da venda de bens e serviços aos turistas, no entanto, os benefícios do turismo podem ser distribuídos de forma desigual, as pequenas empresas locais podem ser negativamente afetadas pela concorrência de grandes empresas multinacionais.

O turismo tem ainda impactos positivos e negativos no ambiente, exemplificando, o mesmo pode contribuir para a conservação de locais de património natural e cultural, mas também pode levar à sobrelotação e degradação dos recursos naturais tais como as praias e floresta. Pode ainda ajudar a preservar e promover o património cultural e as suas tradições, assim como pode levar à perda de modos de vidas tradicionais e tradições locais. O fluxo de turistas pode ainda, pressionar os recursos locais, levando a mudanças nas normas e valores sociais.

O turismo pode ainda ter impacto nas comunidades locais com a criação de oportunidades para a população, o que pode levar à deslocação de residentes e à perda de habitações a preços acessíveis. Pode ainda haver pressão sobre os recursos locais, como água e fornecimento de energia, provocando um aumento dos custos para os residentes locais.

Martha Honey (2008), defende que o turismo é um forte instrumento para a promoção do desenvolvimento social e económico, mas o mesmo deve ser gerido de uma forma responsável e sustentável. As práticas do turismo sustentável, tais como o turismo comunitário e o ecoturismo, podem ajudar na minimização dos impactos negativos do turismo e maximização dos benefícios para as comunidades locais.

Steven Pike (2008), argumenta que os impactos do turismo podem ser geridos através de planeamento e gestão de destinos eficazes. Afirmar ainda que as organizações de destinos podem desempenhar um papel crítico na promoção de práticas de turismo sustentável e na minimização dos impactos negativos do turismo nas comunidades locais.

Rob Harris (2012), O turismo pode ter impactos negativos e positivos num destino, assim, é necessário equilibrar os mesmos de modo a assegurar a viabilidade a longo prazo dos destinos turísticos. As práticas de um turismo sustentável podem auxiliar na redução dos impactos negativos do turismo e a promover o desenvolvimento das comunidades locais. É então necessário a prática responsável do turismo, de modo a gerir os impactos do mesmo nos destinos. Dessa forma, o planeamento é algo importante para gerir os destinos e promover os resultados.

2.2 Conceito de Internacionalização

Podemos entender que internacionalizar indica o avanço para mercados internacionais com o objetivo de iniciar negócios. Segundo o autor Meyer (1996), o procedimento de internacionalização é determinado como uma empresa, independentemente da sua proporção, deve seguir um sistema que considere uma mais-valia fora da sua localização original. Os autores Calof e Beamish (1995), consideram que a estratégia, estrutura e recursos da empresa, fazem parte de um sistema de adaptação da empresa aos ambientes internacionais.

A internacionalização é cada vez mais uma necessidade examinada pelas empresas, devido às crescentes oportunidades noutros mercados, sendo que, os mercados se encontram cada vez mais globalizados, pois as empresas comercializam os seus produtos e serviços on-line, tornando-se assim mais fácil a exportação de um produto (Pinto& Pereira, 2016).

CPCI (2015) refere que, a internacionalização de uma economia não se deve basear numa só análise e serviços para o mercado externo. O autor Brewer (2001), define a internacionalização como um procedimento onde há a necessidade da definição dos mercados onde as empresas devem e desejam atuar. Para uma internacionalização bem-sucedida, há um conjunto de barreiras, diferentes de mercado para mercado, que devem

ser sucumbidas, podendo ser os custos associados e/ou as distâncias entre o exportador e o importador.

Segundo o autor Martins (2014) “os países têm um incentivo em especializar-se em inovações distintas, difundindo o conhecimento tanto através do comércio, como da troca de ideias e gerando maior efeito no bem-estar”. Noutra perspetiva, o autor Freire (1997) compreende que a internacionalização empresarial é uma extensão das estratégias de produto-mercado e da incorporação vertical em outros países.

É necessário analisar o mercado doméstico e qual a sua situação e caso se verifique uma saturação, é possível optar pela internacionalização. São vários os casos existentes onde as empresas já atingiram um pico de liderança que permite exportar a mesma para outros mercados, no entanto, é preciso ter em conta que a situação económica internacional pode interferir ao estabelecer os negócios, podendo ser positivo ou negativo.

Os autores Welford e Prescott (1994), apresentam a definição de uma estratégia de crescimento onde se deve anexar um plano de expansão. Já os autores Fernando e Nieto (2005), defendem que a complexidade das estratégias deve recolher a dimensão internacional, onde a avaliação das políticas e riscos tem algum destaque.

O autor Monteiro (2016), “as empresas tendem a explorar mercados que conhecem melhor e onde a incerteza e o risco são menores, ampliando gradualmente as suas atividades no exterior à medida que aumentam o seu conhecimento acerca dos mercados”.

O marketing internacional é referente à promoção, venda e distribuição de produtos ou serviços em múltiplos países fora do mercado interno da organização. Envolve a compreensão das diferenças e semelhanças do consumo de ambientes de marketing e atitudes culturais em diferentes países, e a adaptação do marketing mix. O objetivo passa por alcançar clientes internacionais obtendo assim, sucesso nos mercados internacionais. Há também o envolvimento dos canais de distribuição internacionais e dos parceiros locais, de maneira a assegurar que os esforços de marketing e a oferta de produtos sejam consistentes e relevantes no mercado alvo. O marketing internacional envolve a consideração de regulamentos comerciais, taxas de cambio, fatores económicos e políticos que possam ter impacto no sucesso e operações comerciais em vários países.

É necessário a realização de estudo de mercado, com o objetivo de entender o mercado local, a sua dimensão, os comportamentos de consumo, padrões de compra e atitudes culturais relativamente ao produto ou serviço oferecido. Deve haver também uma avaliação do panorama competitivo, incluindo os pontos fortes e fracos dos concorrentes locais e internacionais.

2.3 Evolução da Internacionalização na empresa

Podemos entender que internacionalizar indica o avanço para mercados internacionais com o objetivo de iniciar negócios. Segundo o autor Meyer (1996), o método de internacionalização é definido como uma empresa, independentemente da sua dimensão, deve seguir um processo que considere uma mais-valia fora da sua localização original. Os autores Calof e Beamish (1995), consideram que a estratégia, estrutura e recursos da empresa, fazem parte de um processo de adaptação da empresa aos ambientes internacionais.

A internacionalização é cada vez mais uma necessidade explorada pelas empresas, devido às crescentes oportunidades noutros mercados, sendo que, os mercados se encontram cada vez mais globalizados, pois as empresas comercializam os seus produtos e serviços on-line, tornando-se assim mais fácil a exportação de um produto (Pinto& Pereira, 2016).

CPCI (2015) refere que, a internacionalização de uma economia não se deve basear numa só análise e serviços para o mercado externo. O autor Brewer (2001), define a internacionalização como um processo onde há a necessidade da definição dos mercados onde as empresas devem e querem atuar. Para uma internacionalização bem-sucedida, há um conjunto de barreiras, diferentes de mercado para mercado, que devem ser sucumbidas, podendo ser os custos associados e/ou as distâncias entre o exportador e o importador.

Segundo o autor Martins (2014) “os países têm um incentivo em especializar-se em inovações distintas, difundindo o conhecimento tanto através do comércio, como da troca

de ideias e gerando maior efeito no bem-estar”. Noutra perspetiva, o autor Freire (1997) compreende que a internacionalização empresarial é uma extensão das estratégias de produto-mercado e da integração vertical em outros países.

É necessário analisar o mercado doméstico e qual a sua situação e caso se verifique uma saturação, é possível optar pela internacionalização. São vários os casos existentes onde as empresas já atingiram um pico de liderança que permite exportar a mesma para outros mercados, no entanto, é preciso ter em conta que a situação económica internacional pode interferir ao estabelecer os negócios, podendo ser positivo ou negativo.

Os autores Welford e Prescott (1994), apresentam a definição de uma estratégia de crescimento onde se deve anexar um plano de expansão. Já os autores Fernando e Nieto (2005), defendem que a complexidade das estratégias deve recolher a dimensão internacional, onde a avaliação das políticas e riscos tem algum destaque.

O autor Monteiro (2016), “as empresas tendem a explorar mercados que conhecem melhor e onde a incerteza e o risco são menores, ampliando gradualmente as suas atividades no exterior à medida que aumentam o seu conhecimento acerca dos mercados”.

O marketing internacional é referente à promoção, venda e distribuição de produtos ou serviços em múltiplos países fora do mercado interno da organização. Envolve a compreensão das diferenças e semelhanças do consumo de ambientes de marketing e atitudes culturais em diferentes países, e a adaptação do marketing mix. O objetivo passa por alcançar clientes internacionais obtendo assim, sucesso nos mercados internacionais. Há também o envolvimento dos canais de distribuição internacionais e dos parceiros locais, de maneira a assegurar que os esforços de marketing e a oferta de produtos sejam consistentes e relevantes no mercado alvo. O marketing internacional envolve a consideração de regulamentos comerciais, taxas de cambio, fatores económicos e políticos que possam ter impacto no sucesso e operações comerciais em vários países.

É necessário a realização de estudo de mercado, com o objetivo de entender o mercado local, a sua dimensão, os comportamentos de consumo, padrões de compra e atitudes culturais relativamente ao produto ou serviço oferecido. Deve haver também uma

avaliação do panorama competitivo, incluindo os pontos fortes e fracos dos concorrentes locais e internacionais.

A evolução da internacionalização pode ser complexa e desafiante, podendo trazer benefícios significativos às empresas, como o acesso a novos mercados, o aumento da competitividade e um maior reconhecimento da marca. No entanto, é importante a consideração de objetivos e estratégias de modo a desenvolver um plano abrangente para a expansão das operações da empresa para os mercados estrangeiros.

Alan Rugman (2009), defende que o processo de internacionalização é influenciado por uma variedade de fatores, incluindo as vantagens específicas das empresas, as imperfeições do mercado e o desenvolvimento de novas tecnologias.

Jerome Stein (2012), argumenta que o processo de internacionalização pode ser um fator chave para o sucesso das empresas mais competitivas. As empresas devem ainda compreender e adaptar-se aos desafios e oportunidades únicas apresentadas por cada mercado estrangeiro, a fim de competirem eficazmente.

Philip R. Cateora e Mary C. Gilly (2009) defendem que as empresas devem desenvolver uma estratégia de internacionalização abrangente que conte com os desafios e oportunidades únicos apresentado pelo mercado estrangeiro.

É possível entender a importância do planeamento cuidadoso e da tomada de decisões estratégicas no processo de internacionalização que enfatizam a necessidade das empresas se adaptarem aos desafios e oportunidades únicas apresentadas por cada mercado estrangeiro. É também importante o papel das vantagens específicas da empresa, as imperfeições do mercado e o desenvolvimento de novas tecnologias para moldar a evolução da internacionalização nas empresas.

S. Tamer Cavusgil (2017), alega que o processo de internacionalização é adaptado pelas interações entre as empresas e o ambiente global. Defende que a necessidade de as empresas desenvolverem uma abordagem estratégica da internacionalização, tendo em conta os fatores políticos, económicos e culturais que têm impacto nas suas operações globais.

Peter J. Buckley and Mark Casson (2016), defende que a evolução da internacionalização nas empresas é moldada por uma combinação de fatores económicos, institucionais e tecnológicos. Também sublinham a necessidade de as empresas desenvolverem uma abordagem estratégica da internacionalização, tendo em conta os desafios e oportunidades únicas. Existe então, uma necessidade de as empresas desenvolverem uma abordagem flexível e adaptativa à internacionalização e de avaliarem e ajustarem continuamente as suas estratégias à medida que o ambiente global muda.

2.4 Fatores Determinantes de Internacionalização

Segundo os autores Baldauf, Cravens & Wagner (2000) os determinantes da internacionalização devem ser reunidos em fatores externos e fatores internos à empresa. Assim podemos agregar a indústria e as particularidades do mercado doméstico e estrangeiro em fatores externos, e as particularidades da empresa e da gestão podem ser considerados fatores internos à empresa (Duarte,2019)

Assim, Duarte (2019) define três grupos de determinantes da internacionalização internos:

- I. o grupo das características da empresa, que se encontrasse dividido em três grupos, sendo elas, o tamanho da empresa, o compromisso de expectativas da mesma e por último, as atitudes e perceções dos gestores.
- II. o grupo das capacidades da empresa, sendo os determinantes, a tecnologia, o conhecimento do mercado assim como, a exportação, o planeamento do mercado, a política de exportação o controlo de gestores e de qualidade e por último, a qualidade de comunicação.
- III. O grupo estratégico da empresa, onde se compreendem a seleção do mercado, o uso dos intermediários, o produto e o desenvolvimento do mesmo, a promoção, a estratégia de preço e os recursos humanos.

Os autores Aaby e Slater (1989), defendem que os determinantes referidos fazem parte dos determinantes internos relativos à empresa e podem sofrer mudanças. Os autores referem ainda como determinante externo, o ambiente.

Relativamente aos fatores externos, os autores Zou & Stan (1998), referem que os determinantes externos são todos os determinantes incontrolláveis podendo ser divididos em três grupos:

- I. As características do mercado estrangeiros, sendo elas, a atratividade, a competitividade e as barreiras do mercado estrangeiro.
- II. As características dos mercados doméstico.
- III. As características da indústria, sendo elas a intensidade tecnológica da indústria e o nível de instabilidade da indústria.

Há vários fatores que determinam o processo de internacionalização de uma empresa, como as oportunidades de mercado, uma vez que as empresas podem internacionalizar-se a fim de aceder a novos mercados e explorar a procura crescente dos seus produtos e/ou serviços. Estas podem ser influenciadas por fatores como o crescimento económico, a dimensão da população e o poder de compra. As dotações de recursos de uma empresa como, recursos financeiros, o capital humano e a tecnologia podem ter um grande papel na determinação da sua capacidade de internacionalização. As empresas que contenham fortes recursos estarão mais preparadas e equipadas para a superação de desafios de entrada nos mercados estrangeiros e a estabelecer presença nos mesmos. As empresas devem ter uma forte vantagem competitiva no seu mercado doméstico, como uma oferta única de produtos ou serviços, assim poderão tirar partido dessa vantagem nos mercados estrangeiros. Ao se internacionalizarem, podem ter acesso a novos clientes e aumentar assim a sua quota de mercado. As imperfeições do mercado, como tarifas e barreiras comerciais, podem levar à criação de barreiras na entrada de empresa nos mercados estrangeiros, podendo ultrapassar as mesmas e ganhar novos clientes.

O ambiente político e legal de um mercado estrangeiro pode ter um impacto significativo na capacidade de internacionalização de uma empresa. Fatores como os regulamentados governamentais, a estabilidade política e a proteção dos direitos de propriedade podem

influenciar a decisão de uma empresa que se expanda para um mercado estrangeiro. As desigualdades culturais entre o mercado interno e o estrangeiro podem ter impactos na capacidade de internacionalização de uma empresa, é necessário entender e adaptarem-se às diferenças culturais, de modo que exista competição com sucesso nos mercados estrangeiros.

Estes fatores podem influenciar o processo de internacionalização, sendo então necessário, que as empresas considerem os fatores cuidadosamente quando tomam decisões sobre a internacionalização, de modo a ajustar as suas estratégias à medida que as condições sofrem alterações.

Rugman, A.M (2009), debate o paradigma eclético como um quadro para a compreensão do processo de internacionalização. De acordo com autor, os principais determinantes da internacionalização incluem as vantagens de propriedade da empresa, as vantagens de internacionalização e as vantagens de localização.

J. R. Markusen (2004), argumenta que as empresas multinacionais são motivadas a internacionalizar-se por uma combinação de fatores de atração de mercado e impulso tecnológico. Markusen sugere que o processo de internacionalização é influenciado pela capacidade da empresa de aproveitar as suas vantagens tecnológicas e a disponibilidade de recursos complementares nos mercados estrangeiros.

2.5 Motivações da Internacionalização

As motivações para a internacionalização podem ser várias, sendo normal, as mesmas terem um grande impacto devido ao modo de entrada e na escolha do mercado estrangeiro onde entrar (Ferreira, Serra e Reis, 2011).

Os autores Brito e Lorga (1999) apontam as motivações, presentes no seguinte quadro:

Tabela 2-Motivações para a Internacionalização.

Motivações Pró-Ativas	Motivações Reativas	Motivações Mistas
Estimulação da empresa para a internacionalização com base no seu crescimento.	Instigam a empresa à internacionalização. São fundamentais para o bem-estar do seu negócio (por exemplo, a necessidade em acompanhar um cliente que se tenha deslocado para outro país)	Envolvem motivações pró-ativas e reativas, encontram-se relacionadas com a proximidade geográfica, redução de risco, parecenças culturais, atratividade do mercado, mão de obra mais baratas.

Fonte. Adaptado de Brito e Lorga (1999).

Fernandes (2013) refere que “as motivações podem ser percebidas de um ponto de vista interno da empresa ou de uma perspetiva externa à mesma”. O autor Pereira (2017) alude que devido a globalização há uma procura constante para cooperação, havendo uma resposta à maximização das receitas, que ocorre “através de uma adequada segmentação do mercado e com um grau ótimo de compromisso e alocação de recursos, entre o mercado de origem e os mercados de destino”.

O desenvolvimento da empresa como uma estratégia pode levar à motivação proativa no sentido de que se iria aproveitar uma oportunidade no mercado externo independentemente da situação económica na qual esta inserida. Já a motivação reativa, pode surgir como uma reação ao mercado onde a empresa esta inserida, para mudanças estratégicas. Nesses casos, deverá ser considerado o perfil do setor e/ou a empresa, a situação de haver uma forte deslocação para um determinado país de grande parte dos clientes de uma empresa.

Nesta perspetiva os autores Bartlett e Beamish (2010), apontam cinco razões contributivas para que uma empresa opte pela internacionalização apontando dois grupos:

1. As motivações tradicionais, presentes desde o início do processo.
2. As motivações emergentes, referentes ao novo contexto económico

Os autores subdividem estes dois grupos em mais dois subgrupos:

1. As tradicionais, incluem motivos relacionados com a procura de mercado, ou seja, mercados que investem num país com a finalidade de fornecer produtos ou serviços (Hansson & Hedin, 2007)
2. As emergentes, incluem o posicionamento competitivo, onde as empresas procurar presença física em mercados líderes e onde há concorrência. Deve haver ainda mercados em desenvolvimento e com potencial, mas sem concorrentes (Barlett & Beamish, 2010).

O autor Teixeira (2022), realizou uma nova abordagem das motivações da internacionalização estando elas presentes na seguinte figura:

Tabela 3-Motivações da Internacionalização.

Motivações	
Endógenas	-Necessidade de crescimento da empresa -Aproveitamento da capacidade produtiva disponível. -Pesquisa de competências, tecnologias - Diversificação de riscos.
Características dos mercados	-Limite do mercado doméstico. -Perceção de dinamismo dos mercados externos.
Relacionais	-Resposta a concorrentes -Acompanhamento dos clientes
Acesso a recursos no exterior	-Abordagens por empresas estrangeiras. -Custos de produção mais baixos no exterior.
Incentivos Governamentais	-Acesso a conhecimentos tecnológicos -Apoios dos governos.

Fonte: Adaptado de Teixeira S (2022)

O autor Sekliuckiene (2013), considera que as motivações se diferenciam devido ao tipo de mercado para qual a empresa se irá ou pretende internacionalizar. Essas motivações podem ser divididas em:

- Objetivo de amplificar a participação no mercado, exemplificando, empresas que investem em mercados emergentes de médio rendimento.
- Objetivo de diminuir custos operacionais, como por exemplo, as empresas que querem investir em mercados emergentes de baixo rendimento.
- Necessidade de recursos essenciais para a atividade, ou seja, as empresas investem em países onde há mais abundância de recursos que são necessários à empresa.
- Busca de novas tecnologias para melhorar a produtividade da empresa, ou seja, investimento em países em desenvolvimento.

Segundo Pedro Costa Ferreira (2014), presidente da Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo, a internacionalização de um operador turístico ou agência de viagens, pode ser a solução seguindo a ideia de um modelo de negócios que apresentem situações que levem a uma maior proximidade e necessidades aos clientes. No entanto, o mesmo considera, que a internacionalização deve ser baseada nas novas tecnologias, capacidade e competência de gestão e financeira do operador, assim como, a identificação clara e eficaz do negócio e o seu segmento do mercado a internacionalizar.

É importante que a procura no mercado seja avaliada de acordo com as taxas de crescimento da economia local e também da indústria turística desse local, onde o operador possa crescer e desenvolver-se de modo sustentável.

Outros autores destacam ainda outras motivações, como por exemplo, o maior retorno de investimento, aumento da quota de mercado, o acesso a recursos melhores e mais baratos, a resposta a clientes/ concorrentes de modo a serem mais competitivos (Teixeira e Diz, 2005 em Carneiro, 2017) ou a aquisição de recursos e a diminuição de riscos (Ferreira et al, 2011 em Monteiro, 2016).

Assim, podemos perceber que são várias as motivações para as empresas que se querem internacionalizar (Carneiro, 2017), o que pode levar a uma combinação de vários fatores,

é ainda importante referir, que durante o processo de internacionalização as empresas podem deparar-se com algumas barreiras (Monteiro, 2016).

São vários os impulsos que acontecem às empresas que se querem internacionalizar, internamente, podem surgir impulsos como a identificação de um maior crescimento num outro mercado (Alon et al., 2017; Hutchinson et al., 2006). São acontecimentos que não estão previstos e que devem ser acompanhados, exemplificando, a ocorrência de um evento doméstico que a empresa não consegue controlar (Alon et al., 2017). Existem também motivações como a melhoria da posição da empresa atualmente.

Em relação às motivações, Alon et al. (2017), destaca estratégias de crescimento da empresa (em resposta às condições de crescimento no mercado interno desvantajosas, a resposta poderá ser a internacionalização), e a pesquisa de negócios criados num novo mercado (alterações legislativas, que levem à redução das barreiras comerciais e leve ao aproveitamento das empresas).

Outras motivações que podem levar à internacionalização, poderão ser a necessidade de se aproximar dos clientes, devido às ameaças e surgimento de concorrentes, assim como a saturação do mercado doméstico. (Alon et al., 2017).

As empresas que procuram aceder a novos clientes ou explorar novos segmentos de mercado podem ser motivadas a internacionalizar-se para atingir estes objetivos. Isto pode incluir empresas que procuram entrar em novas regiões geográficas, penetrar em novos mercados de produtos, ou expandir-se para novos segmentos de clientes. As empresas que procuram atingir eficiências operacionais podem ser motivadas a internacionalizar-se para baixar os seus custos de produção ou para tirar partido dos conhecimentos especializados ou das competências disponíveis nos mercados estrangeiros. Outra motivação pode ser a procura por adquirir recursos valiosos, tais como conhecimentos ou habilidades especializadas, podem estar motivadas a internacionalizar-se de forma a aceder mais facilmente a esses recursos. Isto pode incluir empresas que procuram colaborar com outras empresas, universidades, ou instituições de pesquisa, a fim de obter acesso a tecnologias de ponta ou conhecimentos especializados. As procuras pelo aumento da sua competitividade podem estar motivadas a internacionalizar-se de

forma a obter vantagens estratégicas, tais como um melhor acesso a novos mercados, maiores economias de escala, ou maiores capacidades para competir globalmente. Outra motivação que pode levar as empresas a internacionalizar-se é a procura por mitigar os riscos associados à instabilidade política ou alcançar ambientes fiscais ou regulamentares mais favoráveis. (Alon et al, 2017).

Estas são algumas das motivações mais frequentes, mas as motivações específicas para qualquer empresa dependerão das suas circunstâncias particulares e dos mercados em que opera. Ao considerar a internacionalização, as empresas devem avaliar cuidadosamente as suas motivações e pesar os riscos e benefícios, a fim de tomar decisões informadas sobre a expansão para mercados internacionais.

John Dunning (2003), argumenta que as motivações para a internacionalização são uma combinação de vantagens de propriedade, vantagens de internalização e vantagens de localização. O autor, argumenta que as empresas que possuem uma combinação única destas vantagens são mais propensas a se engajar na internacionalização.

Mark Casson (1996) argumenta que as motivações para a internacionalização são uma função das capacidades da empresa e das oportunidades de mercado que esta enfrenta. Ele argumenta que as empresas que têm uma forte posição competitiva no seu mercado doméstico e que enfrentam oportunidades atrativas nos mercados estrangeiros são mais propensas a envolverem-se na internacionalização.

2.6 Fatores condicionantes da internacionalização

Para analisar as condicionantes da internacionalização é essencial ter em conta a análise de fatores como, a política, a economia, social, tecnologia, ambiental e legal (Pestel). Esta análise deve servir de alerta para as empresas que tencionam realizar uma internacionalização, considerarem os diversos fatores internos e externos do mercado internacional.

Ao longo do processo de internacionalização, são vários os riscos que a empresa deve considerar, pois os mesmos podem ser prejudiciais para a empresa.

São vários os fatores que condicionam a internacionalização, como por exemplo, os fatores de mercado (o seu tamanho, o seu crescimento e o seu potencial). As empresas procuram expandir a sua base de clientes e assim alcançar novos mercados podendo assim haver uma motivação para a internacionalização de modo a aceder a novos clientes e oportunidades. Os fatores económicos, como taxas de cambio, a inflação e as barreiras comerciais podem desempenhar um papel no condicionamento da internacionalização, exemplificando, as empresas que se tentam proteger-se contra o risco cambial podem estar motivadas a internacionalizar-se, a fim de diversificar os seus fluxos de receitas através de múltiplas moedas. Relativamente aos fatores tecnológicos tais como a disponibilidade de novas tecnologias e a facilidade de comunicação, podem também desempenhar um papel no condicionamento da internacionalização. As empresas que procuram manter-se à frente da curva em termos de tecnologia e inovação podem ser motivadas a internacionalizar-se, a fim de aceder a novas tecnologias e manter-se à frente da concorrência.

Os fatores políticos como regulamentos governamentais, estabilidade política e proteção dos direitos de propriedade intelectual podem desempenhar um papel no condicionamento da internacionalização, ou seja. as empresas que procuram reduzir a sua exposição ao risco político podem ser motivadas a internacionalizar-se a fim de diversificar as suas operações em múltiplos países. Os fatores de recursos como a disponibilidade de capital, recursos humanos e recursos físicos podem também desempenhar um papel no condicionamento da internacionalização, já que as empresas que procuram aceder a novos recursos podem ser motivadas a internacionalizar-se para aceder a novas fontes de capital, talento e recursos.

John H. Dunning (2013) postula que as empresas se internacionalizam para aceder a novos mercados, reduzir custos, e/ou tirar partido de recursos únicos. O mesmo defende que os vários fatores económicos, de mercado, e baseados em recursos que condicionam a internacionalização. A autora Sarianna M. Lundan (2008) diz que os vários fatores que

condicionam a internacionalização das empresas, incluindo fatores de mercado, de recursos e institucionais.

O autor Ghemawat, Pankaj (2017), discute no seu livro que, os fatores que influenciam a decisão das empresas de internacionalizar, incluindo a dimensão do mercado, a disponibilidade de recursos, e a presença de ativos complementares.

É importante notar que estes fatores podem interagir de formas complexas e podem ter diferentes níveis de influência dependendo do contexto da empresa, indústria e mercado.

O modelo de paradigma eclético de John Harry Dunning. (2002) enfatiza que a internacionalização de uma empresa é influenciada por três tipos de vantagens: vantagens de propriedade (por exemplo, tecnologia, marca, recursos humanos), vantagens de localização (por exemplo, recursos naturais, mercado, acesso a fornecedores) e vantagens de internalização (por exemplo, controle de custos, proteção de propriedade intelectual).

Alan Rugman (1996) argumenta que as empresas multinacionais são influenciadas pela dinâmica dos mercados globais, pelo ambiente regulatório em diferentes países e pelas vantagens específicas que as empresas possuem em diferentes áreas de negócio e países. O autor Buckley, P. J. (1998), desenvolveu a teoria do "processo de internacionalização da empresa", que sugere que as empresas geralmente passam por quatro etapas distintas na expansão internacional: (1) nenhuma atividade internacional, (2) atividade esporádica e reativa, (3) atividade internacional pré-planejada, mas com pouca coordenação, e (4) atividade internacional estratégica e coordenada.

Michael Porter (2011), argumenta que as empresas podem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis em nível nacional, com base em fatores como recursos naturais, força de trabalho, infraestrutura e cultura empresarial. Essas vantagens nacionais podem ser importantes para a expansão internacional das empresas.

Oded Shenkar, & Luo, Y. (2008) enfatizam a importância de compreender e adaptar-se às diferenças culturais e regulatórias dos mercados internacionais, bem como desenvolver uma estratégia clara para entrar e competir nesses mercados.

Jean-François Hennart (1982), argumenta que as empresas precisam equilibrar a busca por eficiência e padronização global com a necessidade de adaptação às condições locais em cada mercado em que operam.

2.7 Barreiras à Internacionalização

O autor Henriques (2010), com base nos autores Klassen e Whybark (1994) organizou as barreiras do seguinte modo:

- Gestão e estrutura (com competências para internacionalizar a empresa e estruturas que sustentem a decisão);
- Gestão de equipas (por vezes as empresas não contêm uma equipa especializada para o mercado externo);
- Culturais (relacionado com as diferenças de cultura do país de origem e de destino);
- Marketing (dificuldade em atingir o público-alvo);
- Logística (barreiras no processo e canais de distribuição);
- Monetários (os investimentos são mais elevados quanto maiores forem os compromissos);
- Tecnológicos (tecnologia de informação e de produção);

A internacionalização pode ser vista como um fenómeno que possui obstáculos, devido à abordagem direta com a exportação e os canais de distribuição. Assim, torna-se necessário definir uma estratégia, no entanto, é necessário ter presente, que a mesma irá sofrer alterações devido ao mercado local. As consequências dos países podem dificultar o desenvolvimento da organização. As consequências podem ser ainda mais sentidas se a empresa possuir ramificações em diversos países.

A internacionalização pode trazer várias vantagens competitivas que pode levar à resolução dos desafios da globalização, de modo a determinar a decisão sobre a

internacionalização de um produto, assim, a empresa tem necessidade de reunir várias capacidades para se destacar dos seus concorrentes (Lima & Freitas, 2015)

Os autores Kotler & Keller (2012), afirmam que a concorrência compreende as ofertas e os substitutos rivais já existentes como, potenciais caso exista a possibilidade de serem considerados por um comprador.

Hortinha & Viana (2009), defendem que é necessário haver a ponderação de que parte das empresas adquirem recursos que financiem o seu método de internacionalização. Algumas empresas podem sentir-se intimidadas por concorrentes estrangeiros, levando a tentativa de atacar esse novo concorrente com o objetivo, de dificultar a obtenção de recursos financeiros obrigando esses concorrentes estrangeiros a gastar mais tempo de gestão.

Os díspares modos de entrada para os mercados internacionais exibem vantagens e desvantagens, então, o modo de entrada mais conveniente para a empresa deve ser selecionado, com a visão dos gestores relativamente ao mercado e considerando os objetivos da mesma (Porter, 1999).

Os autores Hortinha & Viana (2009) defendem, a internacionalização coloca as empresas em contacto com os mercados externos e com os concorrentes com têm estratégias internacionais. Os processos de internacionalização podem reverter para várias formas como, exportações e importações de bens e serviços; operações produtivas de marketing e vendas e redes de internacionalização.

Ao ponderar um modo de crescimento, a maioria das empresas gostaria de ficar no mercado doméstico, pois internacionalizar indica ser necessário dialogar noutras línguas, negociar e enfrentar as situações económicas e políticas bem como, adaptar o marketing-mix às necessidades dos locais (Hortinha & Viana, 2009).

Os autores Xu e Meyer (2013), defendem que os grandes desafios se diferenciam de economias emergentes para as economias desenvolvidas em certas dimensões como por exemplo, os mercados são menos eficientes se houver menos transparência, devido aos

grandes custos de monitorização e fiscalização. O risco e a incerteza são mais elevados, devido à volatilidade da economia, política e institucionais.

As empresas demonstram assim uma maior dificuldade na previsão de medidas que precisam da tomada de decisões mais estratégicas, exemplificando, ações do governo e procedimentos legais (Xu e Meyer, 2013).

A AICEP identifica algumas barreiras à internacionalização das empresas portuguesas, podemos ver as mesmas na seguinte tabela:

Tabela 4- Barreiras à Internacionalização

Barreiras à Internacionalização (AICEP)
Internas
Recursos financeiros e humanos fracos Problemas de controlo e gestão Carência do conhecimento do mercado local
Parcerias
Interrupções no domínio do mercado Carências dos canais de distribuições e qualidade fraca Comportamentos oportunistas
Ambiente
Dificuldades no acesso à informação Distancia geográfica e custos de contexto elevados

(Fonte: Elaboração própria, adaptado segundo a AICEP, dezembro 2022)

Segundo a AICEP, para a superação destas barreiras é necessário, uma abordagem mais estratégica e cuidadosa.

De acordo com Lima & Freitas (2015), para o processo de internacionalização ser bem-sucedido é necessário planear este processo, de modo a organizar os recursos internos da empresa e assim, conhecer o mercado onde se tenciona operar.

Em suma, as empresas devem medir os riscos e incertezas antes de iniciar o processo de internacionalização (Monteiro, 2016). São várias as oportunidades relativamente à capacidade de exportar e entrar em novos mercados. Por outro lado, é evidente a possibilidade das empresas enfrentarem um número de concorrentes crescente estrangeiros no seu mercado doméstico (Daszliwicz e Wach, 2012).

É possível entender que existem várias barreiras que podem impedir as empresas de se internacionalizarem, incluindo:

- As barreiras económicas, que podem incluir flutuações das taxas de câmbio, diferenças nas condições económicas entre países, e o custo de fazer negócios em diferentes países.
- As barreiras culturais podem incluir diferenças na língua, valores e costumes que podem dificultar a adaptação das empresas a novos mercados.
- As barreiras legais e regulamentares podem incluir diferenças nas leis e regulamentos empresariais entre países, bem como dificuldades de navegação no sistema jurídico de um país estrangeiro.
- As barreiras de informação podem incluir falta de informação sobre mercados estrangeiros, dificuldades na obtenção de dados de mercado fiáveis, e diferenças culturais que podem tornar difícil para as empresas a interpretação da informação dos mercados estrangeiros.
- O acesso aos canais de distribuição pode ser uma barreira à internacionalização para as empresas, particularmente para empresas mais pequenas que podem não ter os recursos para estabelecer uma forte presença nos mercados estrangeiros.
- A concorrência das empresas estabelecidas no mercado alvo pode ser uma barreira à internacionalização, particularmente para as empresas mais pequenas que podem não ter os recursos para competir eficazmente.

É importante notar que estas barreiras podem interagir de formas complexas e podem ter diferentes níveis de influência, dependendo da empresa, indústria e contexto de mercado.

K. Pavitt (1984), na sua obra "Patterns of Technical Progress: Towards a Taxonomy and a Theory," argumenta que as barreiras à internacionalização podem incluir a falta de conhecimento tecnológico, a falta de acesso ao financiamento e a falta de capacidades de gestão.

O autor Alan M (2009) discute o papel das barreiras culturais, barreiras políticas, e barreiras económicas na modelação do processo de internacionalização. Tal como H. Dunning (2008), discute a influência das vantagens específicas da empresa, vantagens específicas da localização, e vantagens de internalização no processo de internacionalização.

Xiao, W., & Liu, L. (2015) analisam a influência de fatores ao nível da empresa, fatores ao nível da indústria, e fatores ao nível macro na internacionalização das empresas chinesas. O autor Alan M. (2021) analisa o papel dos riscos geopolíticos, barreiras regulamentares, e barreiras à entrada no mercado na modelação do processo de internacionalização.

Assim, segundo os autores supracitados, para ultrapassar estas barreiras, é necessário adotar uma abordagem estratégica e cuidadosa, que inclui a seleção do modo de entrada mais adequado e um planeamento cuidadoso.

A superação destas barreiras pode trazer vantagens competitivas, mas também envolve riscos e incertezas, especialmente em economias emergentes.

2.8 Estudo de Mercado

Um estudo de mercado é uma investigação suportada por um quadro de referências teórico, sobre uma realidade ou problema para o qual se tenciona entender ou solucionar. É necessário ter em conta, que para realizar um estudo de mercado é necessário ter em

conta o ambiente de marketing de uma empresa, que pode ser constituído por forças externas que afetam a capacidade da equipa de marketing construir e manter os bons relacionamentos com clientes-alvos (Kotler, 2003).

Um estudo de mercado é uma análise abrangente de um mercado específico, incluindo a sua dimensão, potencial de crescimento, concorrência, e comportamento do consumidor. O principal objetivo de um estudo de mercado é recolher informação sobre um mercado a fim de tomar decisões informadas sobre a sua entrada ou expansão dentro desse mercado.

Segundo os autores Kotler, P., & Keller, K. L. (2019), os estudos de mercado envolvem normalmente várias etapas, incluindo:

1. A definição do mercado: Isto envolve a identificação do mercado-alvo, incluindo a localização geográfica, o perfil demográfico e o perfil psicográfico dos clientes-alvo.
2. A realização de pesquisas: Isto envolve a recolha e análise de dados sobre o mercado, tais como tamanho e crescimento, comportamento do consumidor, e tendências do mercado. Isto pode envolver a utilização de fontes secundárias, tais como relatórios da indústria e estatísticas governamentais, bem como investigação primária, tais como inquéritos e grupos focais.
3. Avaliação da concorrência: Isto implica analisar o panorama competitivo, incluindo o número e tipo de concorrentes, a sua quota de mercado, e os seus pontos fortes e fracos.
4. Identificação de oportunidades de mercado: Isto envolve a análise dos dados do mercado para identificar oportunidades de crescimento e diferenciação do mercado, tais como necessidades não satisfeitas dos consumidores ou segmentos de mercado inexplorados.
5. Desenvolvimento de uma estratégia de mercado: Com base na informação recolhida no estudo de mercado, pode ser desenvolvida uma estratégia de mercado que esboça como a empresa irá entrar ou expandir-se no mercado, incluindo os clientes alvo, o mix de marketing, e a estratégia de distribuição.

Um estudo de mercado é uma componente crítica do processo de internacionalização, uma vez que fornece informações valiosas que podem ajudar uma empresa a tomar decisões informadas sobre a entrada ou expansão em novos mercados. Através da realização de um estudo de mercado exaustivo, as empresas podem minimizar os riscos associados à internacionalização e aumentar as suas hipóteses de sucesso.

2.8.1 Microambiente

O microambiente na comercialização refere-se aos fatores internos e externos próximos que afetam diretamente a capacidade de uma organização de servir os seus clientes. Abrange todos os elementos que estão diretamente envolvidos nas atividades e processos de tomada de decisão da empresa.

O microambiente inclui vários elementos, como a empresa, onde se encontram as operações internas da organização, incluindo os seus próprios pontos fortes e fracos, bem como a sua cultura empresarial e estrutura de gestão. O microambiente pode ser definido como um ambiente imediato que envolve e influencia de uma empresa ou organização. De acordo com Kotler e Armstrong (2010), o microambiente é composto por atores próximos à empresa que afetam a sua capacidade de servir os seus clientes, incluem ainda fornecedores, intermediários de marketing, concorrentes, clientes e públicos, tendo impacto significativo nas operações da empresa, desde o suprimento das matérias-primas até a entrega de produtos e serviços ao cliente final. Além disso, os mesmos também influenciam a estratégia da empresa, a diferenciação dos produtos e a construção da marca.

Outros autores, como Porter (1980), enfatizam a importância da concorrência no microambiente, argumentando que a análise da rivalidade entre as empresas é essencial para a formulação de estratégias eficazes. O autor, sugere que a intensidade da concorrência é influenciada por vários fatores, incluindo o número de concorrentes, a

diferenciação dos produtos, a facilidade de entrada no mercado e a força dos compradores e fornecedores.

O autor Philip Kotler, no seu livro "Marketing Management" (2012), afirma que o microambiente é composto por várias forças próximas à empresa que afetam a sua capacidade de atender os clientes e alcançar os seus objetivos de negócio. O mesmo divide o microambiente em cinco componentes: fornecedores, intermediários de marketing, concorrentes, clientes e públicos.

Os fornecedores são uma parte importante do microambiente, pois fornecem os recursos necessários para a produção de bens e serviços. Podem afetar a qualidade dos produtos e serviços da empresa, bem como os seus custos. Os intermediários de marketing, por sua vez, são as empresas que ajudam a empresa a distribuir os seus produtos ou serviços aos clientes finais.

Os concorrentes são outro componente crucial do microambiente, que afetam a concorrência no mercado, os preços, a qualidade e a inovação dos produtos e serviços da empresa. A análise da concorrência é uma parte essencial da análise do microambiente e pode ajudar a empresa a desenvolver estratégias eficazes para se diferenciar dos seus concorrentes.

Os clientes são o foco final do microambiente, sendo a razão pela qual a empresa existe e são os responsáveis por determinar o sucesso ou o fracasso da empresa. A empresa deve atender às necessidades e aos desejos dos clientes e fornecer produtos e serviços de alta qualidade para ganhar a sua fidelização e satisfação.

Por fim, o público é o último componente do microambiente, pois são grupos de pessoas que podem afetar ou ser afetados pelas atividades da empresa, como grupos de defesa do consumidor, grupos ambientais ou governos.

2.8.2 Macroambiente

O macroambiente na comercialização refere-se às forças sociais maiores que afetam a capacidade da empresa de servir os seus clientes e alcançar os seus objetivos. Inclui fatores económicos, tecnológicos, políticos e legais, demográficos e culturais. Alguns autores recentes que discutem o macroambiente no marketing incluem:

É importante compreender o macroambiente a fim de identificar oportunidades e ameaças, e tomar decisões informadas sobre a estratégia de marketing da empresa. Por exemplo, o ambiente económico inclui fatores como a inflação, as taxas de juro e os padrões de despesa dos consumidores. Compreender o estado atual da economia pode ajudar uma empresa a ajustar os seus preços e estratégias promocionais para se alinhar com os padrões de despesa dos consumidores. O ambiente tecnológico inclui fatores tais como avanços tecnológicos, investigação e desenvolvimento, e a taxa de obsolescência tecnológica. As empresas devem estar conscientes das tecnologias emergentes a fim de se manterem à frente da concorrência e continuarem a satisfazer as necessidades dos clientes. O ambiente político e jurídico inclui fatores tais como regulamentos governamentais, impostos, políticas comerciais e estabilidade política. As empresas devem estar conscientes destes fatores, a fim de cumprir a lei e compreender como as políticas governamentais podem afetar as suas operações. O ambiente demográfico inclui fatores como o crescimento populacional, distribuição etária, e distribuição de rendimentos. A compreensão das tendências demográficas pode ajudar uma empresa a orientar os seus esforços de marketing para grupos específicos de consumidores e a antecipar mudanças nas necessidades e comportamentos dos consumidores. O ambiente cultural inclui fatores tais como valores culturais, crenças e atitudes. A compreensão das normas e valores culturais pode ajudar uma empresa a criar mensagens e marcas que ressoam junto dos consumidores. O ambiente natural inclui fatores como o clima, recursos naturais, e regulamentos ambientais. As empresas devem estar conscientes dos regulamentos ambientais a fim de cumprir a lei e minimizar o seu impacto sobre o ambiente.

Ao se compreender os fatores macro ambientais que têm impacto nas suas operações, as empresas podem tomar decisões informadas sobre as suas estratégias de marketing e posicionar-se para o sucesso no mercado.

Philip Kotler (2019) um dos principais pensadores de marketing, enfatiza a importância da análise do ambiente de marketing, incluindo o macroambiente, para o sucesso das empresas. Ele acredita que as empresas devem estar atentas às mudanças e tendências do ambiente externo e adaptar suas estratégias de marketing em conformidade.

Michael Porter (1980) enfatiza a importância da análise do ambiente externo para a formulação de estratégias eficazes. O autor argumenta que as empresas devem considerar as cinco forças competitivas - rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores - ao elaborar sua estratégia competitiva.

Igor Ansoff (1965) conhecido pela sua matriz de Ansoff, que é frequentemente usada para explorar opções estratégicas em diferentes condições do macroambiente. Ele acredita que as empresas devem adotar uma abordagem proativa e estar preparadas para mudar sua estratégia em resposta às mudanças do ambiente externo.

James Blythe (2013) enfatiza a importância da compreensão dos fatores culturais e sociais do macroambiente para o sucesso das empresas em mercados globais. Ele argumenta que as empresas devem estar cientes das diferenças culturais entre os países e adaptar suas estratégias de marketing para atender às necessidades e expectativas dos consumidores em diferentes mercados.

2.9 Fatores Críticos de sucesso ao nível dos mercados internacionais

O autor John F. Rockart (1979), definiu os “fatores críticos de sucesso” pela primeira vez com o objetivo de ajudar os altos executivos a descrever informação que era crucial e de que precisava, para administrar as organizações com sucesso (Bose,2016). Atualmente,

as práticas de internacionalização influenciam os proprietários das empresas a fazer a sua escolha na internacionalização.

Segundo Bose (2016), é necessário o uso de um modelo para realizar uma internacionalização adequada, de modo a conseguirem inovação. Para isso, é necessário terem a capacidade de internacionalizar de modo adequado devendo as políticas governamentais serem sustentadas. É ainda necessário haver uma perceção dos fatores críticos de sucesso com o objetivo de identificar possíveis ameaças e oportunidades de um certo mercado tornado assim, possível a criação de estratégias direcionadas para o processo de internacionalização.

A internacionalização é um processo gradual, onde deve existir envolvimento das empresas. É perceptível que é difícil gerir negócios no mundo atual, assim, é necessário ter em conta os fatores críticos para o sucesso para internacionalização. Os autores Shahzad and Elenurm (2020) que por vezes, por não haver recurso financeiros as empresas preferem seguir estratégias de sucesso anteriores ao invés de arriscas com novos modos de entrada.

É essencial que a empresa defina as estratégias que quer alcançar no mercado, assim numa primeira fase deve haver um diagnóstico da organização, para entender se há condições reunidas, de modo, a avançar com a atividade internacional.

Há vários fatores que são críticos para o sucesso da internacionalização de uma empresa, sendo um deles, a necessidade de fortes competências e recursos na empresa, sendo fundamental para o desenvolvimento internacional; o destino da internacionalização da empresa é outro fator assim como o *timing*, pois segundo o autor Bose (2016), há oportunidades de pouca duração, devendo as decisões serem calculadas. Deve ainda haver uma estratégia que envolva a capacidade de comunicação e divulgação, com o objetivo de ter a atenção do consumidor, de modo a inovar e aproveitar as oportunidades que surjam.

Em seguida é necessário perceber quais os modos de atuação que serão implementados no mercado, e se é preciso ajustar os produtos e serviços para serem comercializados.

Depois é essencial estabelecer o mercado que se vai abordar, neste caso, o mercado espanhol.

Por último, a empresa deve ser resiliente e flexível, com o objetivo de ultrapassar os desafios que irão aparecer.

Os fatores críticos de sucesso (FCS) nos mercados internacionais referem-se aos elementos-chave que as empresas devem considerar e gerir eficazmente para alcançarem sucesso nas suas operações internacionais. Estes fatores podem variar dependendo do mercado específico, da indústria e das empresas, mas alguns dos FCS mais frequentemente citados incluem, o conhecimento do mercado, ou seja, um conhecimento profundo do mercado alvo, incluindo o comportamento dos consumidores, diferenças culturais, tendências do mercado e concorrência; A estratégia de marketing adaptativa, uma capacidade de adaptar estratégias de marketing para satisfazer as necessidades e preferências únicas dos diferentes mercados internacionais; As parcerias locais, com a construção de relações fortes com parceiros locais, fornecedores e distribuidores para melhor compreender o mercado e obter acesso a recursos-chave; os canais de distribuição eficazes, ou seja, a capacidade de alcançar e servir eficazmente os clientes através de canais de distribuição bem estabelecidos, tais como lojas de retalho, plataformas de comércio eletrónico, ou grossistas; o forte reconhecimento da marca, uma marca conhecida e respeitada que pode competir no mercado internacional, e que ressoa junto dos consumidores; os recursos financeiros adequados para apoiar a expansão internacional e a capacidade de gerir os riscos cambiais; a Sensibilidade cultural uma sensibilidade às diferenças culturais e a capacidade de navegar pelas nuances culturais, normas, e costumes para construir relações comerciais eficazes.

Estes são alguns dos fatores críticos de sucesso que as empresas devem atentar quando entram nos mercados internacionais. A compreensão e gestão destes fatores pode ser a chave para alcançar o sucesso a longo prazo nos mercados internacionais.

John A. Quelch and Heather Beckham (2006) discutem a importância de compreender as diferenças culturais, o conhecimento do mercado local, e fortes parcerias locais como fatores críticos de sucesso nos mercados internacionais.

Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020) salientam a importância de adaptar os produtos aos gostos locais, construir redes de distribuição fortes, e estabelecer uma forte presença da marca local como fatores críticos de sucesso nos mercados internacionais.

Jain, S. C. (2018) discute os fatores-chave de sucesso no marketing internacional, tais como a seleção do mercado, estratégia de entrada no mercado, adaptação do produto, estratégia de preços, estratégia de promoção, e gestão dos canais de distribuição.

Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1989) salienta a importância da quota de mercado, taxa de crescimento do mercado, rentabilidade e diversificação como fatores críticos de sucesso para as empresas nos mercados internacionais.

Philip R. Cateora and Mary C. Gilly (2017) salientar a importância de uma pesquisa de mercado eficaz, seleção de mercados-alvo, sensibilidade cultural, estratégias de preços, promoção e publicidade, canais de distribuição e serviço pós-venda como fatores críticos de sucesso nos mercados internacionais.

2.10 Definição da Estratégia de Internacionalização

A internacionalização de empresas é um processo difícil, gradativo e compreende na procura de novas origens de receita. É necessário haver uma integração das novas oportunidades e é essencial haver novos consumidores.

Segundo Albert (2010), citado por Graça (2016) “o caminho da internacionalização, mais do que um desejo para a maior parte das empresas, acaba muitas vezes por representar uma necessidade, e apresenta-se atualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante na competitividade das mesmas, sendo para muitas a condição que marca a sua sobrevivência”.

2.10.1 Segmentação internacional

A segmentação internacional refere-se ao processo de divisão de um grande e diversificado mercado internacional em segmentos menores e mais homogêneos com características e necessidades semelhantes. Isto permite às empresas adaptar os seus esforços de marketing e criar estratégias de marketing mais eficazes e eficientes.

Existem várias abordagens diferentes à segmentação internacional, incluindo a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. É importante que as empresas considerem cuidadosamente qual a abordagem mais adequada ao seu público-alvo e às condições de mercado em cada país.

Philip Kotler, autor de "Marketing Management" (2019), argumenta que a segmentação internacional é essencial para atingir diferentes mercados em todo o mundo e deve ser baseada em diferenças culturais, socioeconômicas e demográficas entre os consumidores. O mesmo, defende que as empresas devem adaptar suas estratégias de marketing para atender às necessidades dos consumidores em diferentes regiões.

Jean-Claude Usunier e Julie Lee, autores de "Marketing Across Cultures" (2019), argumentam que a segmentação internacional é crucial para entender as diferenças culturais e necessidades dos consumidores em diferentes mercados. Eles defendem que a segmentação internacional deve ser baseada em características culturais, socioeconômicas, geográficas e demográficas dos consumidores em diferentes regiões e que as empresas devem adaptar suas estratégias de marketing para atender às necessidades desses consumidores.

Johny K. Johanson, autor de "Global Marketing" (2016), argumenta que a segmentação internacional é essencial para o sucesso das empresas em diferentes mercados. O mesmo, defende que a segmentação internacional deve ser baseada em diferenças culturais, socioeconômicas, geográficas e demográficas entre os consumidores em diferentes regiões e que as empresas devem adaptar suas estratégias de marketing para atender às necessidades desses consumidores.

Subhash C. Jain e Jain Nitin, autores de "Marketing Planning & Strategy"(2001), argumentam que a segmentação internacional é crucial para o sucesso das empresas em diferentes mercados. Os mesmos defendem que a segmentação internacional deve ser baseada em diferenças culturais, socioeconómicas, geográficas e demográficas entre os consumidores em diferentes regiões e que as empresas devem adaptar suas estratégias de marketing para atender às necessidades desses consumidores. Também enfatizam a importância da pesquisa de mercado para identificar as necessidades dos consumidores em diferentes mercados.

Em geral, estes autores argumentam que a segmentação internacional é essencial para o sucesso das empresas em diferentes mercados e que as empresas devem adaptar suas estratégias de marketing para atender às necessidades dos consumidores em diferentes regiões. Os mesmos, enfatizam a importância de entender as diferenças culturais, socioeconómicas, geográficas e demográficas dos consumidores em diferentes mercados e adaptar as estratégias de marketing em conformidade. Além disso, destacam a importância da pesquisa de mercado para identificar as necessidades dos consumidores em diferentes mercados.

Uma das principais formas de segmentação utilizadas no marketing internacional é a segmentação geográfica, que consiste em dividir o mercado com base em características geográficas como região, país, clima, entre outras. Segundo Cateora, Graham, Gilly e Money (2019), esta abordagem é útil porque os consumidores em diferentes regiões podem ter necessidades e preferências diferentes em relação a produtos e serviços. Além disso, a segmentação geográfica permite que as empresas adaptem as suas estratégias de marketing para se adequar a cada mercado específico.

Outra forma de segmentação é a segmentação demográfica, que se baseia em características como idade, género, renda, educação e ocupação. De acordo com Keegan e Green (2019), a segmentação demográfica é frequentemente utilizada no marketing internacional porque estas características podem ser fortes indicadores do comportamento do consumidor. Por exemplo, os consumidores mais jovens podem preferir produtos com

designs mais modernos e tecnológicos, enquanto os consumidores mais velhos podem ter preferência por produtos com maior durabilidade e qualidade.

Por fim, a segmentação psicográfica, baseia-se em características psicológicas e de personalidade dos consumidores, como valores, estilo de vida e atitudes. De acordo com Hollensen (2019), esta abordagem é útil no marketing internacional devido aos valores e as atitudes dos consumidores, que podem variar significativamente em diferentes países e regiões. Por exemplo, em alguns países, os consumidores podem ter uma maior preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade, enquanto em outros, o preço e a qualidade podem ser fatores mais importantes.

Ao segmentar o mercado internacional, as empresas devem levar em consideração as diferenças culturais e sociais em cada mercado. Segundo Cateora et al. (2019), essas diferenças podem influenciar fortemente a forma como os consumidores compreendem os produtos e serviços e devem ser consideradas na adaptação da estratégia de marketing.

Resumidamente, a segmentação de mercado é essencial no marketing internacional para permitir que as empresas adaptem as suas estratégias de marketing para atender às necessidades e preferências específicas dos consumidores em diferentes mercados.

2.10.2 Mercado alvo

O mercado alvo refere-se a um grupo específico de consumidores em que uma empresa ou organização decidiu concentrar os seus esforços de marketing e vendas. Este grupo é identificado com base nas suas características específicas, tais como: fatores demográficos, psicográficos e comportamentais. O objetivo de visar um mercado específico é criar uma mensagem de marketing forte e focalizada que ressoará com os consumidores nesse mercado e levará a um aumento das vendas.

Alguns autores sublinharam a importância de segmentar o mercado e identificar um mercado-alvo como parte da estratégia global de marketing. Philip Kotler, por exemplo,

é um conhecido autor de marketing que escreveu extensivamente sobre o tema da segmentação do mercado e marketing alvo. No seu livro "Marketing Management", Kotler discute a importância de compreender as necessidades e os comportamentos dos diferentes segmentos de mercado, a fim de criar campanhas de marketing eficazes. De acordo com Kotler, as empresas que visem efetivamente um mercado específico serão capazes de construir uma relação mais forte com os seus clientes, aumentar a fidelidade à marca e, em última análise, impulsionar as vendas.

Philip Kotler (2019) argumenta que a identificação do mercado-alvo é uma etapa crucial no processo de desenvolvimento de um plano de marketing. Ele defende que a empresa deve analisar as necessidades dos clientes e segmentar o mercado antes de selecionar um mercado-alvo. Kotler também destaca a importância de posicionar a empresa de forma clara e diferenciada para o mercado-alvo.

Michael Porter (1980), argumenta que a escolha do mercado-alvo é fundamental para a estratégia da empresa. Ele defende que a empresa deve escolher um mercado-alvo onde ela possa oferecer uma proposta de valor única e onde possa competir efetivamente. Porter enfatiza que a empresa deve escolher um mercado-alvo onde possa atingir uma posição dominante e se beneficiar de economias de escala e escopo.

David Aaker, autor de "Building Strong Brands"(1996), argumenta que a identificação do mercado-alvo é essencial para o desenvolvimento de uma marca forte. Ele defende que a empresa deve selecionar um mercado-alvo onde possa construir uma marca forte e diferenciada. Aaker também destaca a importância de entender as necessidades e preferências dos clientes para construir uma marca que ressoe com eles.

Kotler e Armstrong (2008) argumentam que a escolha do mercado-alvo é fundamental para o sucesso da empresa. Eles defendem que a empresa deve analisar as necessidades dos clientes, segmentar o mercado e selecionar um mercado-alvo onde possa oferecer uma proposta de valor única e diferenciada. Eles também destacam a importância de posicionar a empresa de forma clara e diferenciada para o mercado-alvo.

Em geral, estes autores concordam que a identificação do mercado-alvo é uma etapa crucial no processo de desenvolvimento de uma estratégia de marketing bem-sucedida.

Eles enfatizam a importância de entender as necessidades e preferências dos clientes, segmentar o mercado e selecionar um mercado-alvo onde a empresa possa oferecer uma proposta de valor única e diferenciada. Além disso, eles destacam a importância de posicionar a empresa de forma clara e diferenciada para o mercado-alvo.

O mercado-alvo, também conhecido como *target Market*, é um grupo específico de consumidores que uma empresa deseja atingir com os seus produtos ou serviços. Diversos autores abordam a questão do mercado-alvo em suas obras. Abaixo está um resumo do que alguns desses autores defendem:

2.10.3 Principais Determinantes do Posicionamento Estratégico das empresas a nível internacional

De acordo com a literatura sobre estratégia empresarial, as decisões de posicionamento no mercado são fundamentais para a criação de valor dentro de uma organização (Jardim, 2021). No contexto internacional, um posicionamento estratégico eficaz requer a capacidade da empresa em incorporar atividades únicas e similares de forma distinta. Existem diferentes tipos de posicionamento: (1) de valor, (2) de necessidade e (3) de acesso. Nesse sentido, a empresa deve considerar a visão global como vantagem competitiva e identificar oportunidades únicas em relação à concorrência, escolhendo o posicionamento adequado para o mercado alvo, seja baseado no preço, diferenciação ou benefícios (Passos, 2018).

Quando uma empresa se posiciona no mercado internacional, é crucial definir como deseja ser vista pelos clientes e concorrentes. Conforme afirmado por Kotler (1998), "a imagem da empresa é um conjunto de percepções e impressões que as pessoas têm sobre a empresa nas suas mentes". Assim, a qualidade do produto, o preço e a marca são fatores cruciais para a edificação de uma imagem positiva da empresa.

Para ser vista como uma empresa que valoriza a qualidade dos seus produtos, é importante que a empresa invista em processos de produção que garantam a excelência em todos os

aspectos do produto, desde a matéria-prima até a embalagem. Como afirmou Crosby (1995), "a qualidade não é um destino, é uma jornada". Além disso, a empresa deve procurar ter certificações de qualidade reconhecidas internacionalmente, de modo a, para mostrar aos consumidores e parceiros de negócios que se preocupa em oferecer produtos seguros e confiáveis.

Em relação ao preço, a empresa pode optar por uma estratégia de oferecer preços competitivos sem comprometer a qualidade do produto, ou por uma estratégia de oferecer produtos de alta qualidade a preços premium. De acordo com Kotler (2000), "o preço é um elemento crucial da estratégia de marketing, pois afeta diretamente o posicionamento da empresa no mercado". De qualquer forma, a empresa deve comunicar claramente com os seus clientes e parceiros de negócios sobre sua estratégia de preços, para evitar surpresas desagradáveis e garantir a transparência nas relações comerciais.

Por fim, a marca é um elemento crucial para a construção da imagem de uma empresa no mercado internacional. Como afirmou Kapferer (2012), "a marca é um ativo estratégico da empresa, capaz de gerar valor e diferenciá-la da concorrência". A empresa deve investir numa identidade visual forte e consistente, que transmita os seus valores de forma clara. Além disso, a empresa deve estar presente nos principais canais de comunicação com seus clientes e parceiros de negócios, como as redes sociais e eventos de negócios, para garantir que a sua mensagem chegue ao público-alvo de forma efetiva.

Em resumo, para ser vista como uma empresa de qualidade, preço e marca, é fundamental que a empresa invista em processos de produção e que garantam a excelência em todos os aspectos do produto, que defina uma estratégia de preços coerente e transparente, e que construa uma marca forte e consistente. Conforme afirmou Porter (1996), "a estratégia é sobre fazer escolhas, sobre escolher ações que permitam a empresa destacar-se e conquistar uma posição única no mercado". Dessa forma, a empresa poderá destacar-se no mercado internacional e conquistar a confiança e a fidelidade dos seus clientes e parceiros de negócios.

2.11 Modo de Penetração/Entrada nos Mercados Internacionais

“O modo de penetração ou entrada nos mercados internacionais refere-se ao método que uma empresa utiliza para entrar e estabelecer uma presença num mercado estrangeiro. A escolha do modo de entrada pode ter um impacto significativo no sucesso de uma empresa no mercado internacional, e por isso é importante que as empresas considerem cuidadosamente as suas opções antes de tomarem uma decisão.” (Deresky, 2016, p.235). Alguns dos modos de entrada mais utilizados incluem a exportação, licenciamento, franchising, joint-ventures, filiais totalmente detidas, e alianças estratégicas.

Cada modo de entrada tem as suas próprias vantagens e desvantagens, e a escolha do modo de entrada dependerá de uma variedade de fatores tais como: os recursos da empresa, o nível de risco que está disposta a aceitar e as características do mercado estrangeiro. Como resultado, as empresas devem considerar cuidadosamente estes fatores e realizar uma análise exaustiva do mercado antes de tomarem uma decisão sobre o melhor modo de entrada em função das suas circunstâncias particulares.

Na seguinte tabela, é possível observar os diferentes modos de penetração/entrada e as suas subdivisões segundo os autores, CATEORA et al., (2013).

Tabela 5-Modos de Penetração/Entrada

Tipo de Investimento Direto Internacional	Definição	Vantagens	Desvantagens
Exportação			
Exportação Direta	Venda de produtos diretamente para clientes estrangeiros, sem a utilização de intermediários	Maior controlo sobre a presença no mercado estrangeiro; evita perda de margens para intermediários	Maior investimento em atividades de marketing, vendas, logística e suporte ao cliente no mercado estrangeiro

Exportação Indireta	Venda de produtos para clientes estrangeiros por meio de intermediários, como agentes, distribuidores, representantes ou corretores	Menores custos e riscos associados à entrada em novos mercados internacionais; aproveitamento do conhecimento e experiência dos intermediários locais	Menor controle sobre a presença no mercado estrangeiro; possibilidade de conflitos com intermediários
Acordos contratuais			
Licenciamento	Transferência de direitos de propriedade intelectual (marcas, patentes, tecnologia) para uma empresa estrangeira, em troca de royalties.	Baixo investimento e risco para a empresa licenciadora; ampliação do alcance geográfico dos produtos.	Perda de controle sobre a utilização da propriedade intelectual; possibilidade de concorrência desleal.
Franchising	Transferência de conhecimento, marca, processos e suporte ao negócio de uma empresa (franchisor) para uma empresa estrangeira (franchisado), em troca de taxas e royalties.	Expansão rápida e de baixo custo da marca e do modelo de negócio; transferência de riscos e responsabilidades para os franchisados.	Perda de controle sobre a operação e a imagem da marca no mercado estrangeiro; possibilidade de conflitos entre franchisadores e franchisados.
Contratos de Gestão	Contratação de uma empresa estrangeira para gerenciar as operações de uma empresa em outro país, em troca de remuneração fixa ou variável.	Aproveitamento do conhecimento e da experiência local; redução de custos e riscos associados à entrada direta no mercado estrangeiro.	Perda de controle sobre as operações e a cultura organizacional; possibilidade de conflitos culturais e de interesses.

Investimento Direto Internacional			
Joint Venture	Associação entre empresas de diferentes países para criar uma empresa, compartilhando riscos, recursos e conhecimentos.	Aproveitamento das vantagens comparativas e dos recursos complementares das empresas parceiras; compartilhamento de riscos e responsabilidades.	Possibilidade de conflitos entre os parceiros em relação à tomada de decisões e à divisão de lucros; dificuldades em manter a cooperação a longo prazo.
Propriedade Total / Parcial	Aquisição total ou parcial de uma empresa estrangeira, permitindo o controle total ou parcial das operações e da estratégia.	Maior controle sobre as operações, a cultura organizacional e a estratégia; aproveitamento de vantagens comparativas e de recursos complementares.	Maior investimento e risco associado à entrada direta no mercado estrangeiro; possibilidade de resistência ou conflitos culturais.

(Elaboração Própria, adaptado de Cateora et al., (2013))

Estes modos de penetração/entrada podem ser combinados ou modificados para atender às necessidades e objetivos da empresa no mercado internacional. A escolha do modo de entrada dependerá de fatores como a natureza do negócio, a dimensão da empresa, a capacidade financeira, a disponibilidade de recursos locais e a natureza do mercado internacional.

2.11.1 Exportação

A exportação é um tipo de estratégia de entrada no mercado internacional em que uma empresa vende os seus bens ou serviços fora do seu mercado doméstico. As empresas que

exportam normalmente têm como objetivo aumentar as suas vendas e lucros através da expansão da sua base de clientes e do acesso a novos mercados. A exportação pode proporcionar uma série de benefícios, incluindo o aumento das receitas e reconhecimento da marca, bem como o acesso a novas tecnologias e conhecimentos. No entanto, também pode ser um processo complexo e desafiador, exigindo que as empresas naveguem numa série de obstáculos regulamentares, culturais e logísticos.

Ao considerar exportar, as empresas devem considerar uma série de fatores, incluindo a estabilidade económica do mercado alvo, diferenças culturais e requisitos legais. Os autores Cavusgil, Knight, and Riesenberger (2017) defendem que se trata de uma estratégia importante para as empresas que desejam expandir os seus negócios e competir globalmente. Segundo os autores, a exportação pode ser vista como uma etapa inicial no processo de internacionalização, permitindo que a empresa teste a viabilidade dos seus produtos ou serviços em mercados estrangeiros antes de se comprometer com investimentos mais significativos. No entanto, os autores também enfatizam que a exportação não é uma estratégia simples e direta, mas envolve uma série de desafios e riscos. Para ser bem-sucedida, a exportação requer a realização de pesquisas cuidadosas sobre os mercados-alvo, a compreensão das normas e regulamentos internacionais e a adaptação dos produtos e serviços às necessidades e preferências dos clientes estrangeiros. Além disso, Cavusgil, Knight, and Riesenberger (2017) argumentam que a exportação não é adequada para todas as empresas e setores, podendo encontrar barreiras significativas para entrar em mercados estrangeiros devido a questões regulatórias, culturais ou de infraestrutura. Nestes casos, outras formas de internacionalização, como joint ventures ou aquisições de empresas locais, podem ser mais adequadas.

Nos últimos anos, a globalização da economia tem feito da exportação uma opção cada vez mais popular para as empresas que procuram expandir o seu alcance. No entanto, como em qualquer forma de entrada no mercado internacional, as empresas devem considerar cuidadosamente os riscos e benefícios antes de se comprometerem a exportar como uma estratégia.

Exportação em marketing refere-se ao processo de venda de bens ou serviços de um país para outro. É uma componente chave dos negócios internacionais e é uma forma comum para as empresas entrarem em novos mercados e atingirem novos clientes.

Existem vários fatores que influenciam o sucesso da exportação, incluindo:

- **Ajuste do produto:** As empresas devem assegurar que os seus produtos estão bem-adaptados às necessidades e preferências dos clientes no mercado alvo.
- **Pesquisa de mercado:** Uma pesquisa de mercado minuciosa é crucial para compreender o mercado alvo, incluindo as preferências dos consumidores, regulamentos e concorrentes.
- **Conformidade regulamentar:** As empresas devem assegurar que cumprem todos os regulamentos no mercado-alvo, incluindo as leis aduaneiras, comerciais e de propriedade intelectual.
- **Canais de distribuição:** As empresas devem identificar e desenvolver canais de distribuição eficazes para alcançar os clientes no mercado-alvo.
- **Estratégia de fixação de preços:** As empresas devem desenvolver uma estratégia de preços que seja competitiva no mercado-alvo e tenha em conta as condições locais, tais como taxas de câmbio e tarifas.
- **Marketing e publicidade:** As empresas devem desenvolver uma estratégia de marketing e publicidade eficaz para promover os seus produtos no mercado-alvo.
- **Serviço ao cliente:** As empresas devem fornecer um serviço ao cliente de alta qualidade para construir a fidelidade do cliente e manter uma reputação positiva no mercado-alvo.

Ao concentrarem-se nestes fatores, as empresas podem aumentar as suas hipóteses de sucesso na exportação e alcançar os seus objetivos comerciais nos mercados internacionais.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018), discutem a importância da exportação para as empresas que desejam se expandir globalmente. Ele aborda os principais desafios enfrentados pelas empresas que buscam exportar, incluindo as diferenças culturais, regulatórias e legais em diferentes mercados internacionais. Os

autores Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen (2013), enfatizam a importância da pesquisa de mercado e da adaptação das estratégias de marketing para os mercados internacionais. Eles discutem as diferentes estratégias de exportação, incluindo a exportação direta e indireta, e as vantagens e desvantagens de cada uma. Já o autor Alan M. Rugman (2002) discute as estratégias que as empresas podem usar para se expandir globalmente, incluindo a exportação. Enfatiza a importância de adaptar as estratégias de marketing e de operações às diferentes culturas e ambientes regulatórios em diferentes mercados internacionais.

A exportação subdivide-se na exportação direta e indireta, sendo a direta, uma das formas mais simples e comuns de entrada no mercado internacional, consistindo na venda de produtos ou serviços diretamente para o mercado estrangeiro, sem a necessidade de investimento em ativos fixos no país de destino. Essa forma de entrada oferece um baixo investimento inicial e facilidade de entrada em novos mercados. No entanto, também há dependência de intermediários locais, além de riscos cambiais e de crédito. Segundo Cavusgil, Knight & Riesenberger (2017), a exportação direta pode ser vantajosa para empresas que estão a começar a internacionalizar as suas operações. Relativamente à exportação indireta, é realizada por meio de intermediários locais, como agentes ou distribuidores. Esta forma de entrada também oferece baixo investimento inicial e facilidade de entrada em novos mercados, além de acesso a canais de distribuição estabelecidos. No entanto, há um menor controlo sobre a operação e a imagem da marca, além de riscos de conflitos e falta de comprometimento do intermediário. Segundo Root (1994), a exportação indireta pode ser uma boa opção para empresas que desejam se concentrar em suas competências principais.

2.11.2 Acordos Contratuais

Um acordo contratual é um acordo legalmente vinculativo entre duas ou mais partes que delinea os termos e condições de uma relação ou transação específica. Os acordos

contratuais são utilizados numa vasta gama de situações, incluindo emprego, transações imobiliárias, projetos de construção, e venda de bens e serviços.

Os elementos-chave de um acordo contratual incluem, tipicamente, a identificação das partes (identificar claramente as partes envolvidas, incluindo os seus nomes e moradas), a descrição do acordo (deve descrever claramente os termos e condições da relação ou transação, incluindo os bens ou serviços a serem fornecidos, os termos de pagamento, e quaisquer outros detalhes relevantes), a duração do acordo (deve especificar o período em que o acordo estará em vigor), as disposições de rescisão (deve especificar as condições em que o acordo pode ser rescindido, tais como no caso de uma quebra de contrato), a resolução de disputas (deve especificar o processo de resolução de litígios, tais como mediação ou arbitragem), a lei aplicável (deve especificar a lei que irá reger o acordo, tais como as leis de um estado ou país específico) e a assinatura (deve ser assinado pelas partes envolvidas, indicando a sua concordância com os termos e condições delineadas no contrato).

Os acordos contratuais são uma ferramenta importante para proteger os interesses de ambas as partes envolvidas numa transação e para assegurar que os termos e condições da relação ou transação são claramente compreendidos e acordados. É importante procurar o conselho de um profissional legal ao celebrar um acordo contratual para assegurar que o acordo é legalmente vinculativo e executável.

Speidel, R. E., Murphy, E. J., & Ayres, I (2003), fornecem uma visão abrangente do direito contratual e explicam os conceitos e princípios chave envolvidos nos acordos contratuais. Defendem a importância de compreender o direito dos contratos a fim de negociar, redigir e executar os contratos de forma eficaz. O autor Guy Vial (2020), defende a importância de uma gestão de contratos eficaz como uma componente crítica das operações comerciais bem-sucedidas. Ele fornece orientação prática para a gestão de contratos desde a fase de negociação até ao desempenho e resolução de litígios.

Os acordos contratuais subdividem-se no licenciamento, no franchising, em contratos de gestão e em subcontratação internacional. O licenciamento consiste na transferência de direitos de propriedade intelectual, como marcas e patentes, em troca de outras formas de

remuneração. Esta forma de entrada oferece um baixo investimento inicial, além de acesso a novos mercados e recursos complementares. No entanto, há dificuldade em controlar a qualidade e a imagem da marca, além da dependência do licenciado para manter a propriedade intelectual. Segundo Cavusgil, Knight & Riesenberger (2017), o licenciamento pode ser vantajoso para empresas que possuem tecnologias ou marcas únicas.

O franchising baseia-se na transferência de conhecimento, processos e tecnologias por meio de um contrato entre franqueador e franqueado, em troca de taxas. Esta forma de entrada oferece um crescimento rápido com baixo investimento, além de acesso a recursos complementares e a novos mercados. No entanto, existe uma dificuldade em manter a qualidade e a imagem da marca em diferentes mercados, além da dependência do franqueado para manter os padrões do negócio. Segundo Terpstra & Chwo-Ming (2012), o franchising pode ser uma boa opção para empresas que desejam expandir rapidamente as suas operações.

O contrato de gestão baseia-se numa empresa se responsabiliza pela gestão de uma empresa estrangeira, geralmente em troca de uma taxa de gestão. Essa forma de entrada oferece controlo da operação e da estratégia no mercado estrangeiro, além de acesso a novos mercados e recursos complementares. No entanto, há riscos de conflitos com os proprietários locais e de dificuldade em implementar mudanças estratégicas. Segundo Hill, Hwang & Kim (1990), os contratos de gestão podem ser uma boa opção para empresas que desejam manter o controlo sobre a operação no mercado estrangeiro.

Por fim, a subcontratação pode acontecer quando uma empresa terceiriza parte da sua produção ou serviços para fornecedores estrangeiros. Essa forma de entrada oferece uma redução de custos e um aumento da eficiência operacional, além de acesso a recursos complementares. No entanto, há riscos de falta de controle sobre a qualidade e os prazos de entrega, além de problemas de comunicação e de coordenação. Segundo Coviello & McAuley (1999), a subcontratação internacional pode ser uma boa opção para empresas que desejam aproveitar vantagens comparativas em diferentes países.

2.11.3 Investimento Direto Estrangeiro

Investimento Direto Estrangeiro (IDE) refere-se ao investimento feito por uma empresa ou indivíduo num dado país, num negócio ou empresa localizada noutro país. O IDE normalmente toma a forma de estabelecer uma subsidiária ou adquirir um negócio existente no mercado estrangeiro.

O IDE pode trazer uma variedade de benefícios tanto para a empresa que investe como para o país anfitrião. Para a empresa investidora, o IDE fornece acesso a novos mercados e clientes, bem como a novas fontes de matérias-primas e tecnologia. Para o país anfitrião, o IDE pode trazer maior crescimento económico e criação de emprego, assim como maior concorrência e acesso a novas tecnologias e práticas de gestão.

No entanto, o IDE também pode trazer desafios e riscos. Para a empresa investidora, estes riscos incluem instabilidade política e corrupção no país anfitrião, assim como diferenças culturais e barreiras linguísticas. Para o país anfitrião, os desafios do IDE incluem danos potenciais às empresas e indústrias nacionais, bem como efeitos negativos sobre o ambiente e as comunidades locais.

Como tal, muitos países têm políticas em vigor para encorajar ou desencorajar o IDE. Estas políticas podem incluir incentivos fiscais, garantias de investimento, e restrições à propriedade estrangeira.

O IDE tem sido um dos principais motores do crescimento económico global nas últimas décadas e tornou-se um aspeto cada vez mais importante dos negócios internacionais. Como tal, é um tema de interesse e estudo para economistas, investigadores empresariais, e decisores políticos.

Um dos principais benefícios do IDE para a empresa investidora é a oportunidade de aceder a novos mercados e clientes. Ao investir num mercado estrangeiro, uma empresa pode explorar um novo conjunto de consumidores e aumentar as suas vendas e lucros. O IDE pode também proporcionar acesso a novas fontes de matérias-primas, tecnologia e talento, que podem ajudar a empresa a reduzir custos e melhorar a sua competitividade.

A fim de encorajar ou desencorajar o IDE, muitos países têm políticas em vigor. Por exemplo, alguns países oferecem incentivos fiscais e garantias de investimento para atrair investimento estrangeiro, enquanto outros restringem a propriedade estrangeira em certos sectores.

Outro aspeto do IDE é o papel que este desempenha na economia global. O IDE tem sido um dos principais motores do crescimento económico global nas últimas décadas, à medida que as empresas procuram explorar novos mercados e aceder a novos recursos. Ao mesmo tempo, o IDE tornou-se cada vez mais controverso, já que alguns argumentam que pode ter efeitos negativos no país anfitrião e na sua economia.

O IDE é influenciado por uma variedade de fatores, incluindo a estabilidade política e económica do país de destino, as políticas governamentais em relação ao investimento estrangeiro e o ambiente regulatório. Além disso, as empresas também consideram seus próprios recursos, capacidades e estratégias ao decidir onde e como investir no exterior. Devido à sua importância para o comércio internacional e para a economia global, o IDE tem sido objeto de muita pesquisa e teorização pelos académicos. As obras dos autores citados anteriormente são alguns dos exemplos de teorias e modelos que foram desenvolvidos para explicar o IDE.

Apesar dos desafios e riscos, o IDE continua a ser um aspeto importante dos negócios internacionais e um tópico de investigação e discussão em curso. Como a globalização continua a acelerar e as empresas procuram expandir as suas operações, é provável que o IDE continue a ser um fator chave na economia global durante os próximos anos.

John H. Dunning, (2008), propõe a teoria do ecletismo como um modelo para explicar o IDE. A teoria combina três tipos de vantagens (vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização) que as empresas multinacionais utilizam para competir globalmente.

Stephen Hymer (1976), argumenta que as empresas multinacionais investem no exterior para proteger suas vantagens monopolísticas e para explorar novas oportunidades de mercado.

Michael Porter (2011), argumenta que as empresas multinacionais buscam investir em países que oferecem vantagens competitivas em relação a outros países, incluindo fatores como recursos naturais, capital humano, infraestrutura e ambiente regulatório.

Peter J. Buckley e Mark Casson, na obra "The Future of the Multinational Enterprise" propõem uma teoria baseada na rede, que enfatiza a importância das redes de empresas, instituições e indivíduos no processo de investimento direto estrangeiro. Eles argumentam que as empresas multinacionais investem em países com redes mais desenvolvidas.

Hennart (1998), propõe a teoria dos custos de transação para explicar as decisões das empresas de investir por meio de joint ventures. Ele argumenta que as empresas investem em joint ventures para reduzir os custos de transação e mitigar os riscos associados ao investimento direto estrangeiro.

Pankaj Ghemawat (2018), enfatiza a importância de uma abordagem integrada para o IDE, que leve em consideração fatores como a estratégia da empresa, o ambiente político e regulatório do país de destino, e as diferenças culturais e sociais. O mesmo, argumenta que muitas empresas falham em sua expansão global por não considerar adequadamente esses fatores.

O investimento Direto Internacional pode subdividir-se em dois módulos joint venture e a propriedade total/parcial. Na joint venture, duas ou mais empresas formam uma nova empresa para compartilhar recursos e riscos, enquanto na propriedade total/parcial a empresa estabelece a sua própria operação no país estrangeiro. Estas formas de entrada oferecem controlo completo sobre a operação e a imagem da marca. No entanto, há riscos elevados de investimento, além de problemas de adaptação cultural e regulatória. Segundo Cavusgil, Knight & Riesenberger (2017), o investimento direto pode ser vantajoso para empresas que desejam estabelecer uma presença global e desenvolver recursos estratégicos em diferentes países.

2.12 Políticas de Marketing Operacional Internacional

No contexto internacional, o Marketing Mix é composto por cinco variáveis, conforme defendido por Kotler em 2003. A política de produto diz respeito aos bens ou serviços oferecidos pela empresa, enquanto a política de preço se refere ao valor monetário atribuído ao produto ou serviço. A política de comunicação tem como objetivo promover o produto ou serviço por meio de atividades como publicidade, relações-públicas e promoção de vendas. A política de distribuição trata das estratégias de distribuição dos produtos ou serviços, incluindo armazenamento, transporte e gestão de estoque. Por fim, a política de marca refere-se à identidade visual e de marca do produto ou serviço, incluindo nome, logotipo, cores e slogan. A coesão entre estas políticas é crucial para a internacionalização bem-sucedida de uma empresa.

As políticas de marketing operacional internacional, devem criar uma abordagem de marketing consistente e eficaz em diferentes países e culturas, considerando os desafios e oportunidades únicos apresentados por cada mercado. Com uma abordagem bem planeada e coordenada, a empresa pode aproveitar as vantagens da internacionalização e expandir os seus negócios globalmente.

2.12.1 Política de Produto/Serviço

A política de produtos refere-se à estratégia global de uma empresa para desenvolver, produzir e comercializar os seus produtos. A política de produto é uma componente crítica da estratégia empresarial global de uma empresa, uma vez que define a direção para o desenvolvimento do produto e define a abordagem da empresa à gestão do produto.

Os atributos do produto englobam elementos como características, qualidade, *design*, marca e embalagem, enquanto os serviços associados incluem instalação, entrega, serviço pós-venda, garantia, devoluções, assistência, entre outros. Esta perspetiva foi apresentada pelo autor Machado, 2016.

Uma vez que esta política se aplicará ao setor turístico, é necessário ter alguns aspetos específicos em conta:

- **Roteiros:** Os roteiros turísticos são importantes para oferecer aos clientes uma experiência única e personalizada. A 4youtours deve oferecer roteiros que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, como roteiros culturais e gastronómicos.
- **Guia turístico:** O guia turístico é essencial para oferecer informações e orientações sobre os destinos visitados. A 4youtours irá ter guias turísticos especializados e qualificados, que falem diferentes idiomas e que possam proporcionar uma experiência mais completa aos clientes.
- **Hospedagem:** A hospedagem é importante para garantir o conforto e a comodidade dos clientes durante a viagem. A 4youtours oferecerá diferentes opções de hospedagem, de acordo com as necessidades e preferências dos clientes.
- **Atrações turísticas:** As atrações turísticas são essenciais para oferecer aos clientes uma experiência inesquecível.

Segundo o autor Figueiredo (2013), os produtos e serviços oferecidos apresentam uma duração temporal limitada sustentada por períodos em concordância com a aceitação, custos e lucros. Este período é caracterizado por quatro fases:

1. Fase da Introdução: caracterizada por um volume de vendas ainda baixo, com um crescimento moderado do mercado e investimentos significativos em publicidade, devido ao fato do produto ser novo e recente no mercado.
2. Fase de Crescimento: caracterizada pelo aumento das vendas e pelo surgimento de uma maior concorrência. Nesta etapa, é possível criar economias de escala, e a comunicação torna-se um elemento essencial.
3. Fase de Maturidade: caracterizada pela estabilização das vendas, há uma maior pressão da concorrência, menores lucros e possíveis saídas do mercado.
4. Fase de Declínio: caracterizada pela redução das vendas, surgimento de novos produtos substitutos e investimentos mais limitados.

No processo de internacionalização, é essencial levar em conta diversos fatores (Hollensen, 2020):

Como o desenvolvimento de novos produtos/ redução do tempo de entrada no mercado, devido à intensificação da concorrência a nível internacional, os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos, e o tempo torna-se um fator chave de sucesso; o desenvolvimento de qualidade, é uma ferramenta crucial para ouvir a opinião dos clientes. Pode ser utilizada para identificar oportunidades de melhorias nos produtos e para diferenciá-los da concorrência; outro fator é grau de novidade do produto, pois um produto num novo mercado pode apresentar diferentes graus de novidade, seja para o mercado em si, seja para a empresa em questão; o mix de comunicação do produto, o produto e a comunicação são dois fatores essenciais que devem ser considerados no âmbito internacional, podendo criar ou destruir mercados num curto prazo; a adaptação, o produto e a comunicação devem ser ajustados para levar em conta as diferenças culturais entre os mercados.

Segundo o autor Hollensen, (2020), o posicionamento do produto é essencial para o sucesso de qualquer organização relativamente ao marketing em qualquer mercado. Então a empresa deve ter em mente qual a posição que deseja para o seu produto e o que o caracteriza.

O posicionamento do produto é um elemento-chave para o sucesso do marketing de qualquer organização, em qualquer mercado. Dessa forma, a empresa deve saber qual é a posição desejada na mente do cliente para seu produto, bem como os atributos e benefícios que o caracterizam (Hollensen, 2020).

Philip Kotler (2008), enfatiza a importância da segmentação de mercado para a política de produto, e argumenta que as empresas devem criar produtos que atendam às necessidades e desejos específicos dos diferentes segmentos de mercado. Ele também destaca a importância da inovação contínua para manter a competitividade, e defende a criação de portfólios de produtos que atendam a diferentes necessidades dos clientes. O autor Theodore Levitt (2006), argumenta que as empresas devem-se concentrar nas necessidades dos clientes, em vez de se concentrar em produtos específicos. Ele enfatiza

a importância da orientação para o cliente na política de produto e argumenta que as empresas devem estar dispostas a mudar ou abandonar produtos que não atendam às necessidades dos clientes.

2.12.2 Política de Marca

A política de marca é o conjunto de orientações e estratégias que uma empresa utiliza para gerir e proteger a sua marca. Inclui os valores e mensagens associados à marca, os elementos visuais e verbais que compõem a sua identidade e as políticas que regem o uso da marca. Uma política de marca bem definida é fundamental para garantir a consistência e coerência na forma como uma marca é apresentada e percebida pelas partes interessadas. Os componentes chave de uma política de marca incluem a visão e missão da marca, o público-alvo, a personalidade e valores da marca, o posicionamento e mensagens da marca, e os elementos visuais e verbais da identidade da marca. A política de marca também deve delinear diretrizes para o uso da marca, incluindo diretrizes para o uso do nome da marca, logótipo e outros elementos visuais, bem como diretrizes para o tom e estilo da comunicação da marca.

A política de marca é um elemento fundamental da estratégia de marketing de uma empresa, pois consiste em definir e gerir a identidade e imagem da marca no mercado, com o objetivo de criar uma conexão emocional com os consumidores e diferenciá-la da concorrência. Kevin Keller (2019) defende que uma marca forte deve ter uma identidade clara e consistente, que transmita os seus valores, missão e personalidade de forma única. Para isso, é necessário desenvolver uma estratégia de branding que envolva a criação de um nome, logo, símbolo e design visualmente atraentes e facilmente reconhecíveis. Além disso, é importante ter uma política de comunicação eficaz que promova a marca de maneira consistente em todos os pontos de contato com o cliente, adaptando a comunicação de acordo com o público-alvo.

A reputação da marca deve ser monitorizada e protegida, garantindo que está alinhada com as expectativas dos consumidores e evitando situações que possam prejudicar a sua imagem. A política de marca também deve ser vista como uma ferramenta estratégica para a construção da imagem e identidade da empresa, como defendido por autores como Philip Kotler (2019) e Jean-Noël Kapferer (2012). A extensão da marca para novos produtos ou mercados deve ser avaliada cuidadosamente, pois pode trazer benefícios, mas também riscos.

O posicionamento da marca é uma estratégia importante para empresas que procuram criar uma imagem e perceção positiva dos seus produtos/serviços na mente dos consumidores. Essa estratégia deve ser baseada em uma visão clara e consistente da marca e na compreensão do público-alvo.

2.12.3 Política de Preço

A política de preços é um aspeto crucial da estratégia de marketing de uma empresa, pois determina o montante que uma empresa cobra pelos seus produtos ou serviços. Há vários fatores chave que influenciam a política de preços de uma empresa, incluindo o seu mercado alvo, o valor que os seus produtos ou serviços fornecem aos clientes, os custos de produção e distribuição e o ambiente competitivo.

Philip Kotler (2008) argumenta que a definição de preços deve ser baseada nas necessidades e desejos dos clientes, bem como na análise da concorrência e dos custos. Ele enfatiza que a empresa deve considerar a elasticidade da demanda do mercado e ajustar os preços em conformidade. Além disso, ele destaca a importância de estratégias de preços promocionais e descontos para atrair e reter clientes. Michael Porter (1980), argumenta que a definição de preços deve ser parte de uma estratégia de posicionamento mais ampla. Ele enfatiza a importância de escolher entre uma estratégia de liderança de custo ou uma estratégia de diferenciação de valor, e a definição de preços deve ser consistente com essa escolha.

Simon, H., & Fassnacht, M. (2019) argumentam que a definição de preços deve ser baseada no valor percebido pelo cliente. Refere ainda a importância de entender a demanda do mercado e as preferências dos clientes, bem como as características e benefícios do produto ou serviço. Destacam ainda a importância de criar preços que sejam competitivos, mas que reflitam o valor oferecido aos clientes

A determinação do preço é uma das principais ferramentas estratégicas e táticas que as empresas têm à disposição no âmbito do marketing mix global (Hollensen, 2020). Ao contrário de outras variáveis deste mix, o preço pode ser facilmente controlado e alterado de forma económica. As decisões de preços dependem de vários fatores, tais como as condições de crédito, prazos de pagamento, flexibilidade, ciclo de vida do produto, descontos, subsídios, custos de transporte e o público-alvo (Machado, 2016).

No contexto internacional, as empresas devem estar atentas a uma série de fatores que influenciam as decisões de preços (Hollensen, 2020), como o fator nível de empresa, em que a filosofia corporativa e as políticas de gestão são determinantes na fixação dos preços internacionais. Os descontos, as ofertas e as reduções de produtos podem ser utilizados como estratégia para influenciar a decisão de compra; relativamente ao fator produto, a inovação e as características únicas dos produtos, bem como a existência de substitutos, podem afetar diretamente os preços. Um aumento nos preços dos produtos pode ter um impacto significativo em todas as empresas envolvidas em transações transfronteiriças;

O fator ambiental, como as restrições impostas pelo governo e quotas de importação/exportação são exemplos de fatores externos à empresa que afetam os preços;

Por último o fator mercado, a natureza da concorrência é um fator importante na determinação dos preços. Quanto mais concorrencial for o mercado, maior a pressão para a adoção de preços mais baixos.

No turismo, o preço varia de acordo com vários fatores como, o destino, cada destino turístico tem seus próprios custos fixos, os quais influenciam diretamente no preço do pacote de viagem oferecido. Alguns locais mais populares podem apresentar preços mais elevados em decorrência da alta procura, enquanto outros destinos menos conhecidos podem oferecer pacotes mais acessíveis. Além do destino, o tipo de hospedagem e

serviços incluídos no pacote também influenciam no preço final. Pacotes que contemplam hotéis luxuosos e atividades extras tendem a ser mais caros, enquanto pacotes que oferecem acomodações mais simples e atividades básicas são mais acessíveis.

O transporte é um fator importante na precificação de cada pacote de viagem. O preço pode variar de acordo com a distância que será percorrida e o tipo de transporte utilizado. Algumas empresas de turismo podem oferecer pacotes mais econômicos por meio de parcerias com companhias de transporte.

O período em que a viagem será realizada também pode influenciar no preço final. Em épocas altas, como feriados e férias escolares, os preços tendem a ser mais altos, enquanto em épocas baixas, os preços podem ser mais acessíveis.

Serviços extras, como seguro viagem e passeios opcionais, podem também influenciar no preço final do pacote de viagem.

2.12.4 Política de Distribuição

A política de distribuição refere-se às estratégias e táticas que uma empresa utiliza para disponibilizar os seus produtos ou serviços aos clientes. Políticas de distribuição eficazes são cruciais para assegurar que os clientes tenham acesso aos produtos de que necessitam e que sejam capazes de os adquirir de forma fácil e convenientemente.

Existem vários componentes chave da política de distribuição de uma empresa, incluindo os canais através dos quais os produtos são disponibilizados aos clientes, os tipos de intermediários que são utilizados para facilitar a distribuição e as políticas e procedimentos que regem o fluxo de produtos do fabricante para o cliente final.

Alguns canais de distribuição comuns incluem vendas diretas aos clientes, vendas através de intermediários tais como grossistas e retalhistas, e comércio eletrónico. A escolha do canal de distribuição dependerá de vários fatores, incluindo o tipo de produto ou serviço oferecido, o mercado alvo, e o ambiente competitivo. A política de distribuição pode

incluir a escolha dos canais de distribuição, como vendas diretas, vendas através de intermediários, distribuição exclusiva, entre outros. Também pode envolver a definição de estratégias de cobertura de mercado, como a penetração de mercado, a expansão geográfica e a intensificação de distribuição. De acordo com Kotler e Armstrong (2021), a escolha dos canais de distribuição pode afetar a eficácia e a eficiência da distribuição dos produtos/serviços, bem como a satisfação do cliente. Além disso, a seleção dos canais de distribuição também pode ter implicações financeiras para a empresa, como a margem de lucro e o controlo sobre a marca.

A distribuição é um dos elementos-chave do composto de marketing, com o potencial de influenciar significativamente o desempenho do produto no mercado. Segundo o autor Hollensen (2020), existem três tipos principais de distribuição, cada um com características próprias e adequados para diferentes tipos de produtos e mercados.

O primeiro tipo é a distribuição extensiva, em que o produto é oferecido em todos os pontos de venda disponíveis, o que é comum em produtos de grande consumo. A distribuição seletiva, por sua vez, é caracterizada pela escolha estratégica dos pontos de venda, geralmente utilizada para produtos com alto nível de especialização. Já a distribuição exclusiva é limitada a um número reduzido de pontos de venda, uma vez que se trata, em geral, de produtos de luxo. Nesse caso, é comum que apenas um intermediário esteja envolvido no mercado.

As decisões relativas à distribuição devem ser baseadas em uma análise cuidadosa das características do produto, do mercado e dos concorrentes, bem como do comportamento do consumidor e das condições externas. É importante destacar que a escolha da estratégia de distribuição deve ser coerente com os demais elementos do composto de marketing, visando à obtenção dos objetivos comerciais da empresa (Hollensen, 2020).

2.12.5 Política de Comunicação

A política de comunicação refere-se às estratégias e táticas que uma empresa utiliza para comunicar com as suas partes interessadas, incluindo clientes, empregados, fornecedores, investidores e o público em geral. Políticas de comunicação eficazes são cruciais para assegurar que as partes interessadas tenham a informação de que necessitam para tomar decisões informadas e que a empresa seja capaz de transmitir as suas mensagens e valores de forma eficaz.

Existem várias componentes chave da política de comunicação de uma empresa, incluindo os canais através dos quais a comunicação tem lugar, os tipos de mensagens que são comunicadas, e as políticas e procedimentos que regem o fluxo de informação.

Alguns canais de comunicação comuns incluem publicidade, relações-públicas, venda pessoal, e marketing direto. A escolha do canal de comunicação dependerá de vários fatores, incluindo o público-alvo, a natureza da mensagem, e os objetivos da comunicação.

Para além destas formas tradicionais de comunicação, as empresas confiam cada vez mais nos canais digitais e de comunicação social para comunicar com as partes interessadas. Isto levou ao desenvolvimento de novas estratégias e táticas para alavancar eficazmente estes canais, e os especialistas nesta área desenvolveram quadros e melhores práticas para utilizar eficazmente os meios digitais e sociais na comunicação.

As empresas têm várias opções de comunicação disponíveis para atingir os seus públicos-alvo, como publicidade, promoções de vendas, relações-públicas, marketing direto e marketing digital. As empresas também precisam de decidir qual canal de comunicação a utilizar, como TV, rádio, media, e-mail,

Os autores Kotler e Armstrong (2008) argumentam que as empresas precisam levar em consideração vários fatores ao desenvolver sua política de comunicação, incluindo:

- O público-alvo da empresa e seus hábitos de consumo de media
- A mensagem que a empresa deseja comunicar e seus objetivos de comunicação
- O orçamento disponível para a política de comunicação

- A eficácia das diferentes opções de comunicação disponíveis

Assim, Kotler e Armstrong (2008) defendem que a política de comunicação deve ser desenvolvida levando em conta o público-alvo da empresa, a mensagem que se deseja comunicar, o orçamento disponível e a eficácia das diferentes opções de comunicação disponíveis. Defendem ainda que a eficácia da política de comunicação deve ser regularmente avaliada e ajustada para atender às necessidades dos públicos-alvo e aos objetivos de comunicação da empresa. Além disso, as empresas precisam de avaliar regularmente a eficácia de sua política de comunicação e fazer ajustes para garantir que ela atenda às necessidades de seus públicos-alvo e aos objetivos de comunicação da empresa. Já David Aaker (1975), destaca que as empresas devem criar uma identidade de marca forte e coerente como parte de sua política de comunicação. Ele argumenta que isso pode ser alcançado por meio da criação de uma personalidade de marca única e consistente e do desenvolvimento de um conjunto consistente de valores da marca que são comunicados de forma consistente em todas as interações da empresa com seus públicos-alvo.

Philip Kotler (2008) argumenta que a comunicação de marketing deve ser vista como um processo em que a empresa e o cliente se comunicam e se influenciam mutuamente. A comunicação eficaz de marketing deve ser baseada em um entendimento profundo das necessidades e desejos do cliente, bem como na capacidade da empresa de atender a essas necessidades e desejos de maneira eficaz.

Por fim, Michael Porter (1980), um dos principais teóricos da estratégia empresarial, argumenta que as empresas devem desenvolver uma estratégia de comunicação que seja consistente com sua estratégia geral de negócios. O mesmo destaca que a estratégia de comunicação deve ser vista como uma ferramenta para apoiar a estratégia geral da empresa e deve ser desenvolvida de acordo com as características específicas do mercado em que a empresa atua.

O mix de comunicação refere-se à combinação de ferramentas de comunicação que a empresa utiliza para promover os seus produtos/serviços no mercado. Essas ferramentas incluem publicidade, promoção de vendas, relações-públicas, marketing direto e venda

pessoal. Kotler e Keller (2016), defendem que, a escolha do mix de comunicação deve ser baseada nas características do produto/serviço, do mercado e do público-alvo, bem como nos objetivos de comunicação da empresa.

2.13 Plano de Ações de Marketing Internacional

De acordo com Kotler e Armstrong (2018), o plano de marketing internacional é uma ferramenta importante para empresas que desejam expandir seus negócios em mercados estrangeiros. Os mesmos, recomendam que o plano inclua uma análise detalhada do ambiente externo, bem como uma análise SWOT, para identificar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças no mercado estrangeiro.

Cateora, Graham e Gilly (2019) destacam a importância de se adaptar a estratégia de marketing ao mercado-alvo, levando em consideração fatores culturais, económicos e políticos. Sugerem ainda, que o plano inclua uma segmentação de mercado cuidadosa e uma definição clara do público-alvo, a fim de desenvolver mensagens de marketing eficazes.

Johanson (2017), enfatiza a importância de se estabelecer metas claras e mensuráveis para o plano de marketing internacional. Destaca a necessidade de se identificar as principais métricas de desempenho, como vendas, participação de mercado e satisfação do cliente, a fim de avaliar o sucesso do plano. Já Hollensen (2019), defende a inclusão de uma análise competitiva em detalhes no plano de marketing internacional, para ajudar a empresa a identificar os principais concorrentes e suas estratégias de marketing. O autor, sugere a inclusão de um cronograma de implementação detalhado e um orçamento claro para o plano.

Resumidamente, autores como Kotler e Armstrong, Cateora, Graham e Gilly, Johanson e Hollensen enfatizam a importância da análise do ambiente externo, a adaptação da estratégia de marketing, o estabelecimento de metas claras e mensuráveis, a análise

competitiva e a elaboração de um cronograma e orçamento detalhados no plano de ações de marketing internacional.

2.13.1 Ações de Marketing Internacional

Com o advento da globalização, as empresas passaram a competir num mercado cada vez mais internacional. Para garantir o sucesso e obter resultados positivos, é fundamental que as empresas desenvolvam um plano de marketing internacional, que consiste num sistema integrado que envolve o plano de negócios e suporte tecnológico. Esse plano desenvolve relacionamentos com os clientes e transforma a estratégia em planos de ação, como destacado por Kotler & Armstrong (2018).

A estrutura do plano de marketing internacional é essencial para a internacionalização de uma empresa, pois define a estratégia, o modo de entrada num novo mercado e indica as ferramentas adequadas ao macro e microambiente, a fim de alcançar os objetivos de marketing, como mencionado por Tedim (2015).

De acordo com Kotler & Keller (2019), o plano de marketing internacional deve seguir a seguinte estrutura:

- **Resumo executivo:** uma breve apresentação das principais metas e recomendações, com detalhes operacionais;
- **Análise da situação:** análise de vendas, lucros, mercado, concorrentes e análise SWOT;
- **Estratégia de marketing:** definição de missão, objetivos e necessidades do consumidor, posicionamento competitivo e estratégia de branding e mercado-alvo;
- **Projeções financeiras:** previsões de resultados, despesas e análise do ponto de equilíbrio;
- **Monitorização:** avaliação do progresso e possíveis modificações.

De acordo com Doole e Lowe (2012), o processo de internacionalização de uma empresa envolve a definição de metas e objetivos estratégicos atuais e futuros. Para isso, os gestores devem responder às três questões essenciais: onde a empresa está, para onde ela quer ir e como chegar lá. Isso pode ser alcançado em cinco fases: análise internacional do ambiente macro e micro do país de receção, avaliação do sistema organizacional interno e externo (análise SWOT), definição da missão e objetivos estratégicos de marketing internacional, demarcação do plano operacional e construção de um plano de contingência e controle, caso ocorra algo inesperado.

É essencial que cada gestor analise detalhadamente cada fase, de acordo com a missão da empresa, a fim de obter maiores resultados e benefícios económicos.

2.13.2 Orçamento das Ações

Uma das primeiras ações das quais as empresas devem realizar para expandir os seus negócios para o mercado internacional é a pesquisa de mercado. No entanto, essa pesquisa pode ser cara, principalmente se a empresa optar por contratar uma agência especializada. Para empresas com orçamentos limitados, uma opção é realizar pesquisas online usando ferramentas gratuitas ou de baixo custo, como o Google Trends ou o SurveyMonkey. Para além disso, a empresa pode tirar informações de fontes públicas, como relatórios de órgãos governamentais e institutos de pesquisa. A pesquisa de mercado é uma ação crucial no marketing internacional. Segundo Kotler et al. (2019), a pesquisa de mercado pode fornecer informações valiosas sobre o mercado-alvo, incluindo preferências do consumidor, comportamento de compra e concorrência. No entanto, a pesquisa de mercado pode ser cara, especialmente em países estrangeiros. Nesse sentido, Shoham e Brencic (2003) sugerem que as empresas podem economizar dinheiro usando fontes de informação secundárias, como estatísticas do governo e relatórios de institutos de pesquisa.

A adaptação do produto também pode ser relativamente cara, pois envolve alterações no design, embalagem e outros aspetos do produto. Para empresas com orçamentos limitados, uma das opções é realizar pequenas adaptações que não requerem grandes investimentos, como a alteração do nome ou descrição do produto para se adequar ao mercado local. A empresa pode ainda optar por oferecer variações do produto já existente, em vez de criar um produto do zero. A adaptação do produto é outra ação importante no marketing internacional. Segundo Czinkota et al. (2013), a adaptação do produto envolve a modificação do produto para se adequar às necessidades e preferências dos consumidores locais. No entanto, essa ação pode ser cara, principalmente se a empresa precisar modificar o design ou a embalagem do produto. Para empresas com orçamentos limitados, Czinkota et al. (2013) sugerem a utilização de variações do produto já existente, em vez de criar um produto do zero.

A comunicação integrada de marketing pois envolve a criação de uma mensagem de marketing consistente em todos os canais de comunicação. se a empresa tiver um orçamento limitado, uma opção é focar nos canais de comunicação mais eficazes e económicos, como as redes sociais e o marketing por e-mail. A empresa pode ainda criar parcerias com influenciadores locais para ampliar o alcance da sua comunicação. A comunicação integrada de marketing é uma ação fundamental no marketing internacional, pois envolve a criação de uma mensagem de marketing consistente em todos os canais de comunicação. Segundo Czinkota et al. (2013), a comunicação integrada de marketing pode ser cara, pois envolve o uso de vários canais de comunicação, como publicidade, relações-públicas e vendas pessoais. No entanto, Czinkota et al. (2013) sugerem que as empresas com orçamentos limitados podem se concentrar nos canais de comunicação mais eficazes e económicos, como as redes sociais e o marketing por e-mail.

A gestão de canais de distribuição envolve a escolha dos canais de distribuição corretos para cada mercado. Uma opção mais em conta, é utilizar canais de distribuição que não requerem grandes investimentos, como a venda direta ou a parceria com empresas locais já estabelecidas. A gestão de canais de distribuição é outra ação importante no marketing internacional. Segundo Kotler et al. (2019), a gestão de canais de distribuição envolve a

escolha dos canais de distribuição corretos para cada mercado. No entanto, essa ação pode ser cara, especialmente se a empresa precisar criar sua própria rede de distribuição. Para empresas com orçamentos limitados, Kotler et al. (2019) sugerem a utilização de canais de distribuição que não requerem grandes investimentos, como a venda direta ou a parceria com empresas locais já estabelecidas.

Por fim, o controlo e a avaliação de desempenho podem ser ações que exigem um investimento maior em tecnologia e ferramentas de análise. Para empresas com orçamentos limitados, uma opção é utilizar ferramentas gratuitas ou de baixo custo, como o Google Analytics ou o Hootsuite. Além disso, a empresa pode ainda retirar informações de fontes públicas, como relatórios de órgãos governamentais e institutos de pesquisa. O controle e a avaliação de desempenho são ações importantes no marketing internacional, pois permitem que a empresa avalie o sucesso de suas estratégias de marketing. Segundo Czinkota et al. (2013), o controle e a avaliação de desempenho podem ser caros, especialmente se a empresa precisar investir em tecnologia e ferramentas de análise. No entanto, Czinkota et al. (2013) sugerem que as empresas com orçamentos limitados podem usar ferramentas gratuitas ou de baixo custo, como o Google Analytics ou o Hootsuite, para avaliar o desempenho de suas campanhas de marketing.

Em resumo, as ações de marketing internacional podem ser adaptadas de acordo com o orçamento disponível. É importante que a empresa adote uma abordagem estratégica e priorize as ações que são mais eficazes e económicas para o mercado em questão.

2.13.3 Métricas do controlo das atividades em mercados

O controlo das atividades nos mercados internacionais é um aspeto crucial da gestão das operações internacionais. Refere-se aos processos e sistemas que as empresas utilizam para monitorizar e gerir as suas operações em mercados estrangeiros. Isto inclui o acompanhamento do desempenho, a gestão do risco e a garantia de que as operações estão em conformidade com as leis e regulamentos locais. Para controlar eficazmente as

atividades nestes mercados, as empresas precisam de ter sistemas de gestão fortes que as possam ajudar a monitorar o desempenho, identificar e mitigar riscos e assegurar o cumprimento das leis e regulamentos locais.

São vários autores que discutem a importância do controlo das atividades em mercados internacionais. Alguns argumentam que, para maximizar o desempenho e minimizar os riscos, as empresas devem manter um alto nível de controlo sobre as suas operações no exterior.

Por exemplo, John Dunning (2003) defende a importância de um controlo estratégico, que envolve a decisão de manter ou não o controlo direto sobre as operações estrangeiras. O autor argumenta que, em alguns casos, é melhor manter o controlo direto para garantir a transferência de conhecimento e tecnologia, além de manter a coerência entre a estratégia global e local da empresa. Por outro lado, alguns autores, como Prahalad e Doz (2005), defendem que as empresas devem adotar um modelo de controlo flexível, que permita a adaptação às condições locais. Segundo os mesmos, o sucesso em mercados internacionais requer a capacidade de aprender com os mercados locais e adaptar a estratégia em conformidade. Outros autores, como Buckley e Casson (1976), enfatizam a importância do controlo financeiro e operacional, que envolve a gestão cuidadosa dos recursos financeiros e operacionais da empresa no exterior. Eles argumentam que a gestão adequada desses recursos é fundamental para minimizar os riscos e maximizar o desempenho em mercados internacionais.

Por fim, autores como Rugman e Verbeke (2004) destacam a importância do controlo institucional, que envolve a compreensão e a gestão dos ambientes institucionais e culturais em mercados estrangeiros. Argumentam que a compreensão desses fatores é fundamental para o sucesso em mercados internacionais e pode ajudar as empresas a evitar riscos e aproveitar oportunidades.

Na seguinte tabela, podemos observar as principais ideias defendidas por autores de algumas métricas do controlo das atividades em mercados internacionais, segundo o autor Philip Kotler:

Tabela 6-Métricas do controlo das atividades em mercados internacionais

Métrica	Descrição
Market share	A participação de mercado é uma métrica usada para medir a percentagem do mercado total que a empresa controla.
Retorno sobre o investimento (ROI⁴)	O ROI é uma métrica que mede a eficácia do investimento da empresa em atividades de marketing, comparando o retorno financeiro com o custo do investimento.
Taxa de conversão	A taxa de conversão mede a percentagem de clientes em potencial que realizam a ação desejada pela empresa, como fazer uma compra ou se inscrever em uma newsletter.
Satisfação do cliente	A satisfação do cliente é uma métrica que mede o nível de satisfação do cliente com o produto/serviço da empresa, o atendimento ao cliente e a experiência geral do cliente com a empresa.
Reputação da marca	A reputação da marca é uma métrica que mede a percepção do cliente sobre a marca, incluindo sua qualidade, confiabilidade e valor percebido.
Nível de inovação	O nível de inovação é uma métrica que mede a capacidade da empresa de inovar em seus produtos/serviços, processos e estratégias de marketing para atender às necessidades e desejos do mercado.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Philip Kotler (2016)

A tabela 6, apresenta algumas métricas importantes que as empresas usam para avaliar o desempenho das suas atividades de marketing e o impacto das mesmas nos resultados financeiros e na satisfação do cliente.

Relativamente ao Market Share, que é a percentagem do mercado total que a empresa controla, é importante porque ajuda a empresa a entender a sua posição no mercado em

⁴ ROI- Retorno sobre o Investimento

relação aos concorrentes. A empresa pode usar esta informação para desenvolver estratégias para aumentar a sua quota de mercado.

O segundo item é o "retorno sobre o investimento" (ROI), que é uma métrica que mede a eficácia do investimento da empresa em atividades de marketing. Esta métrica ajuda a empresa a entender o retorno financeiro obtido em relação ao custo do investimento em marketing. Isto é importante para avaliar a eficácia das estratégias de marketing e ajustá-las, se necessário.

A terceira métrica é a "taxa de conversão", que mede a percentagem de potenciais clientes que realizam a ação desejada pela empresa, como fazer uma compra ou inscrever-se numa newsletter. Esta métrica é importante para entender a eficácia das campanhas de marketing em atrair e converter potenciais clientes.

A quarta métrica é a "satisfação do cliente", que mede o nível de satisfação do cliente com o produto/serviço da empresa, o atendimento ao cliente e a experiência geral do cliente com a empresa. Esta métrica é importante porque clientes satisfeitos tendem a comprar mais e tornarem-se defensores da marca, enquanto clientes insatisfeitos podem afetar negativamente a reputação da empresa.

A quinta métrica é a "reputação da marca", que mede a perceção do cliente sobre a marca, incluindo a sua qualidade, fiabilidade e valor percebido. Esta métrica é importante porque uma boa reputação da marca pode levar a um aumento da fidelidade do cliente, enquanto uma má reputação pode levar a uma diminuição das vendas e da quota de mercado.

Por fim, a sexta métrica é o "nível de inovação", que mede a capacidade da empresa de inovar nos seus produtos/serviços, processos e estratégias de marketing para atender às necessidades e desejos do mercado. Esta métrica é importante porque a inovação é uma das principais formas de diferenciar a empresa dos concorrentes e criar vantagem competitiva.

Relativamente às Métricas do Marketing digital, Paulo Faustino, na sua obra "Marketing Digital na Prática"(2019), destaca quatro métricas que considera importantes para o marketing digital, sendo elas as seguintes:

1. Taxa de conversão: "a métrica mais importante é a conversão, porque é a conversão que determina o sucesso ou fracasso de qualquer campanha de marketing digital"
2. Taxa de cliques: "a taxa de cliques é uma métrica importante para medir a eficácia do conteúdo dos seus anúncios e e-mails"
3. Taxa de rejeição: "a taxa de rejeição é uma métrica que indica a qualidade do tráfego que está a chegar ao site. Uma taxa alta de rejeição pode ser um sinal de problemas de usabilidade ou de relevância do conteúdo"
4. Retorno sobre o investimento (ROI): "o ROI é a métrica que determina a eficácia da campanha de marketing digital. Este mede o quanto de receita foi gerado em relação ao investimento feito na campanha"

O autor Vasco Marques, nos seus livros "Marketing Digital 360" (2018) e "Marketing Digital de A a Z. Digital 360" (2020), considera que são importantes para o marketing digital duas métricas, sendo elas, as seguintes:

1. Taxa de abertura de e-mail: "a taxa de abertura de e-mail é uma das métricas mais importantes de um e-mail marketing, uma vez que o objetivo é fazer com que o e-mail seja lido"
2. Taxa de cliques: "a taxa de cliques é uma das principais métricas de um e-mail marketing, porque indica a eficácia do call-to-action e do conteúdo do link"

Resumidamente, as métricas apontadas por Paulo Faustino e Vasco Marques são importantes para medir o sucesso de uma campanha de marketing digital e orientar os esforços para otimizá-la. A escolha das métricas deve levar em consideração os objetivos da campanha e o público-alvo envolvido.

2.14 Plano de Contingência

Para uma implementação e controlo eficazes, o plano de marketing deve definir como será medido o progresso em direção aos objetivos. Os gestores utilizam normalmente orçamentos, horários e normas de desempenho para monitorizar e avaliar os resultados.

Com orçamentos, podem comparar despesas planeadas com despesas reais para uma determinada semana, mês, ou outro período. Os calendários permitem aos gestores ver quando é que as tarefas deveriam ser concluídas e quando são concluídas. Os modelos de desempenho acompanham os resultados dos programas de marketing para ver se a empresa está a progredir em direção aos seus objetivos. (Kerin, Hartley e Rudelius, 2015).

Brassington e Pettitt (2006), defendem que, alguns exemplos de critérios de desempenho são a quota de mercado, volume de vendas, lucratividade do produto e a satisfação do cliente.

Um plano de contingência pode ser preventivo, preditivo ou reativo, devendo ter uma estrutura estratégica para ajudar no controlo de situações que possam surgir e ser urgentes. Deve estabelecer alguns objetivos um plano de ação de modo a cumprir os objetivos e assim, atingir as metas.

Segundo Kotler (2008), para haver a criação de um plano eficaz, deve-se ter em conta:

1. A identificação dos processos de negócio que afetam a componente internacional.
2. A avaliação do impacto no negócio, tentando perceber se pode revelar-se uma falha para a empresa.
3. Estimativa dos custos de cada medida.
4. Definição dos critérios para ativar o plano.
5. Determinação um responsável pelo plano.
6. Determinação dos responsáveis pela prática das medidas.

Um plano de contingência é um plano de apoio ou um curso de ação alternativo que é desenvolvido com antecedência para lidar com potenciais perturbações ou riscos. No contexto do marketing internacional, um plano de contingência é um plano para lidar com

eventos inesperados ou circunstâncias que possam ter um impacto negativo nas operações da empresa num mercado estrangeiro. Isto pode incluir coisas como flutuações cambiais, mudanças nos regulamentos locais, instabilidade política, desastres naturais, etc.

É também uma parte importante da estratégia global de gestão de risco de uma empresa e pode ajudar a assegurar que a empresa está preparada para responder de forma eficaz a desafios inesperados nos mercados internacionais. Um plano de contingência bem concebido deve ter em conta uma variedade de cenários e delinear passos específicos que a empresa pode tomar em cada caso. Deste modo, pode incluir coisas como deslocar a produção para um local diferente, diversificar a linha de produtos da empresa, ou fazer parcerias com fornecedores locais para reduzir o risco.

O objetivo de um plano de contingência é minimizar o impacto negativo de eventos inesperados nas operações da empresa e ajudar a garantir que a empresa seja capaz de continuar a fazer negócios no mercado estrangeiro. Ao ter um plano de contingência em vigor, a empresa pode estar mais bem preparada para responder rápida e eficazmente a desafios inesperados, ajudando a manter a sua competitividade no mercado internacional. A criação de um plano de contingência para as operações da sua empresa nos mercados internacionais requer uma cuidadosa consideração e planeamento (Peter Drucker, 1954)

Podemos ver alguns dos passos relativos à criação de um plano de contingência abrangente e eficaz, segundo Peter Drucker (1954):

1. Identificar os riscos potenciais: Identificação dos riscos que a empresa, provavelmente, irá enfrentar nos mercados internacionais. Consideração de alguns fatores como a instabilidade política, flutuações económicas, mudanças nos regulamentos locais, desastres naturais, entre outros.
2. Avaliação do impacto dos riscos: Depois da identificação dos riscos potenciais, é necessário avaliar o impacto que cada risco é suscetível de ter nas operações da empresa, considerando tanto a probabilidade como a gravidade de cada risco.
3. Desenvolvimento das estratégias de contingência: Com base nas avaliações de risco, é necessário desenvolver as estratégias de contingência que podem ajudar a minimizar o impacto de riscos potenciais. Deve-se considerar a diversificação da

linha de produtos, a deslocação da produção para um local diferente, ou fazer parcerias com fornecedores locais.

4. Atribuição de papéis e responsabilidades: Assegurar de que cada pessoa envolvida no processo de planeamento de contingência compreende o seu papel e responsabilidades em caso de risco. Isto ajudará a assegurar que o plano é implementado de forma suave e eficaz.
5. Testar o plano: Uma vez desenvolvido o plano de contingência, é importante testá-lo para ter a certeza que irá funcionar na prática. Isto pode ser feito através de simulações, exercícios de mesa, ou outros métodos.
6. Atualizar regularmente o plano: À medida que as condições nos mercados internacionais mudam, é importante rever e atualizar regularmente o seu plano de contingência para garantir que ele permaneça relevante e eficaz.

Ao seguir estes passos, é possível criar um plano de contingência abrangente e eficaz que ajudará a empresa a responder de forma proveitosa a desafios inesperados nos mercados internacionais.

O plano de contingência é uma estratégia que as empresas implementam para lidar com possíveis riscos e incertezas que podem surgir em mercados internacionais. Alguns autores discutem a importância do plano de contingência e suas implicações para o sucesso das empresas em mercados internacionais. Por exemplo, Kotabe e Murray (1998) argumentam que o planeamento estratégico e a implementação de um plano de contingência são fundamentais para minimizar os riscos e incertezas em mercados internacionais. Defendem a necessidade de uma abordagem sistemática e pró-ativa para identificar e gerenciar os riscos, o que pode ajudar as empresas a adaptarem-se a ambientes em constante mudança. Além disso, outros autores, como Lu e Beamish, (2001) destacam a importância do planeamento de contingência em relação a crises políticas e económicas. As empresas devem estar preparadas para lidar com situações de crise, como mudanças súbitas na legislação ou instabilidade política, por exemplo. Nesses casos, a implementação de um plano de contingência pode ajudar a minimizar os danos à empresa e permitir uma rápida recuperação.

Por fim, os autores Czinkota e Ronkainen (2013) salientam a importância de um plano de contingência abrangente que leve em consideração todos os aspetos do ambiente de negócios em mercados internacionais. Defendem ainda que as empresas devem estar preparadas para lidar com uma ampla gama de riscos, incluindo questões legais, culturais e económicas. Isso requer um planeamento cuidadoso e a implementação de medidas de contingência eficazes para garantir o sucesso em mercados internacionais.

3 Descrição da entidade

3.1 História / descrição da empresa

A 4GTS, Lda., é uma empresa dedicada à comercialização de pacotes turísticos, fundada em 2017 na cidade de Braga, identificou no mercado novas oportunidades de negócio devido à crescente visibilidade de Portugal no contexto internacional. Mais tarde, em 2020, é lançada a marca 4YouTours com o propósito de oferecer experiências diferenciadas os turistas que desejam conhecer a Península Ibérica.

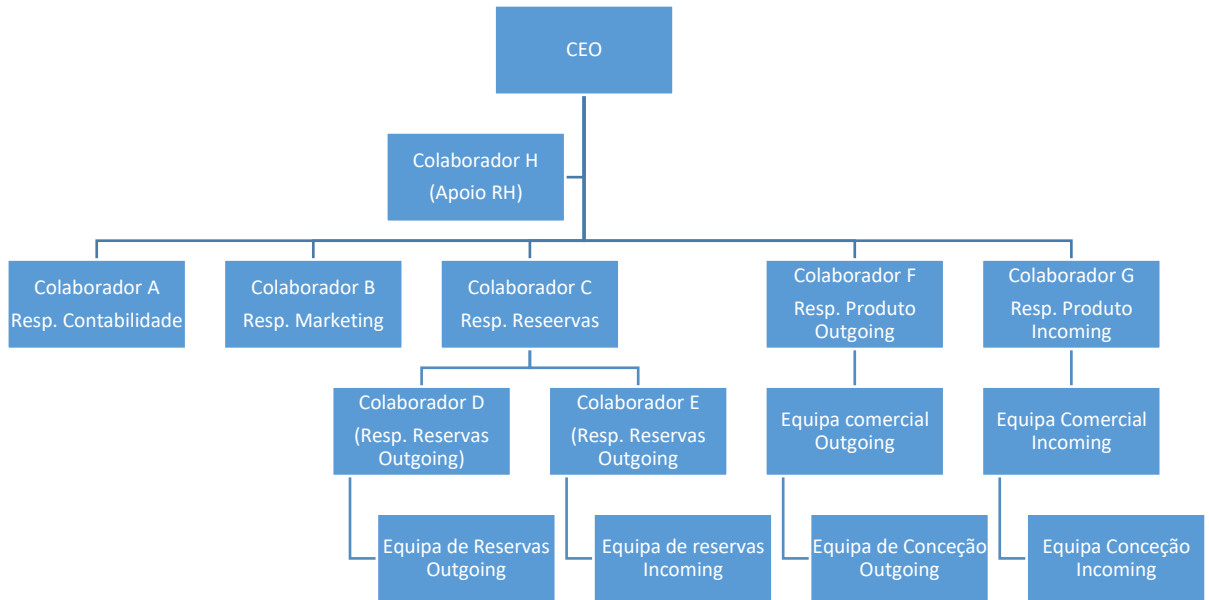
A 4YouTours conta uma equipa pluridisciplinar, dedicada e altamente qualificada, que nos permite providenciar a cada parceiro um atendimento rápido e personalizado, e oferecer um produto turístico cultural de excelência, transformando cada experiência num momento único.

De acordo com o CEO da 4YouTours, Sandro Pinheiro, “a forte aposta que o Turismo de Portugal, I.P. desenvolveu junto do mercado Canadiano, através de campanhas de marketing, parcerias com companhias aéreas e presenças em eventos turísticos, revelou-se uma oportunidade única para 4YouTours”.

A visão da 4YouTours é ser uma empresa de referência no setor, destacando-se pela excelência no atendimento ao cliente, qualidade das experiências oferecidas, inovação e sustentabilidade. Além disso, a 4YouTours procura ser uma empresa socialmente responsável e contribuir para o desenvolvimento sustentável do país, respeitando o meio ambiente e valorizando a cultura e a comunidade local.

3.2 Organograma e Estrutura da Empresa

Figura 2-Organograma da estrutura da empresa



(Elaboração Própria)

3.3 Missão da empresa

A missão da 4YouTours passa por fornecer aos seus clientes experiências de viagem memoráveis, seguras e confortáveis, incluindo serviços de planeamento de viagens, organização de transportes e reservas de hospedagem, bem como a promoção de um turismo sustentável e responsável, em Portugal e Espanha, para grupos pequenos focados para locais opostos ao turismo de massa. A 4YouTours oferece aos seus clientes uma ampla gama de experiências autênticas e personalizadas, que proporcionem uma visão única e real da cultura, história e tradições portuguesas e espanholas, oferece serviços turísticos de qualidade, personalizados e exclusivos, com o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Um dos principais valores da 4youtours é garantir a segurança e conforto dos seus clientes durante todo o tempo em que estiverem em Portugal. Para isso, a empresa conta com uma equipa altamente qualificada e experiente, que está sempre pronta para atender e orientar os seus clientes durante toda a viagem. A 4YouTours é ainda, guiada por valores fundamentais, como a transparência, honestidade, responsabilidade e compromisso com a sustentabilidade. A empresa procura sempre agir de forma ética e responsável, tanto com seus clientes como com a comunidade e o meio ambiente em que está inserida.

3.4 Produtos/serviços da empresa

A 4YouTours é um operador turístico que oferece uma ampla gama de serviços turísticos personalizados e exclusivos para os seus clientes. Oferece diversos produtos e serviços relacionados com viagens, como, viagens de grupo pequenos, entre 10 e 15 pessoas, para diferentes destinos, com vários serviços incluídos, como por exemplo, assistência na viagem.

Os pacotes turísticos caracterizam-se pela oferta de serviços como o alojamento, o transporte privado, a reserva de experiências como, provas de vinhos ou da gastronomia local e ainda o acompanhamento de um guia de língua inglesa ou francesa, capaz de corresponder às exigências deste tipo de produtos. Os passeios turísticos da empresa são projetados para mostrar aos clientes as belezas naturais e culturais de Portugal.

Na seguinte imagem, é possível ver os circuitos ibéricos e os preços praticados:

Figura 3-Circuitos Ibéricos

LISBON TO MADRID desde 2 110,00 € pessoa Comece em Lisboa e termine em Madrid! Com o tour Lisboa a Madrid, você tem um pacote turístico de 11 dias que o leva por Lisboa Portugal e 12 outros destinos na Iberia. Lisboa a Madrid inclui alojamen... VER CIRCUITO RESERVAR Lisboa, Madrid, Sevilha, Granada, Toledo	NORTH OF PORTUGAL AND SPAIN (AIRBUS FACTORY VISIT) desde 2 550,00 € pessoa Temos orgulho em oferecer um passeio superior, que oferece uma experiência para a vida toda. Irá saborear o que de mais genuíno e autêntico Portugal e Espanha tem para apresentar. Pequenos grupos para... VER CIRCUITO RESERVAR Porto, Santiago Compostela, Bilbao, Toulouse, Barcelona
THE BEST OF IBERIA desde 3 200,00 € pessoa Comece no Porto e termine em Madrid! Com o tour The Best of Iberia, tem um pacote turístico de 17 dias que o leva pelo Porto, Portugal e outros 21 destinos na Europa. O Best of Iberia inclui alojament... VER CIRCUITO RESERVAR Porto, Lisboa, Sevilha, Granada, Madrid	

Fonte: Retirado do site da 4YouTours

Já na seguinte imagem é possível ver os circuitos portugueses e os preços praticados dos mesmos:

Figura 4-Circuitos Portugueses

LISBOA E SUL desde 1 120,00 € pessoa Comece em Lisboa e termine no Algarve! Com o tour Lisboa e Sul, tem um pacote turístico de 6 dias que o leva por Lisboa, Portugal e 7 outros destinos em Portugal. Lisboa e Sul inclui alojamento em hot... VER CIRCUITO RESERVAR Lisboa, Nazaré, Algarve, Costa Vicentina	THE WAY TO DO IT desde 2 110,00 € pessoa Comece no Porto e termine no Algarve! Com o tour The Way To Do It, tem um pacote turístico de 12 dias que o leva pelo Porto, Portugal e outros 14 destinos em Portugal. The Way To Do It inclui acomodaç... VER CIRCUITO RESERVAR Porto, Braga, Piódão, Lisboa, Algarve
GENUINE TASTE OF PORTUGAL desde 3 450,00 € pessoa Orgulhamo-nos de oferecer um tour superior, que oferece uma experiência incomparável. Venha provar o que mais genuíno e autêntico Portugal tem para oferecer. Grupos pequenos para garantir que to... VER CIRCUITO RESERVAR Alentejo, Coimbra, Douro, Guimarães, Viana do Castelo	PORTO E NORTE desde 990,00 € pessoa Comece e termine no Porto! Com o tour Porto e Norte (incluindo Amarante), tem um pacote turístico de 6 dias que o leva pelo Porto e outros 7 destinos em Portugal. Porto e Norte (incluindo Amarante) in... VER CIRCUITO RESERVAR Porto, Braga, Pinhão, Gerês, Piódão

Fonte: Retirado do site da 4YouTours

3.5 Análise Swot

De modo a entender quais as estratégias a utilizar e executar é necessário a realização de uma análise Swot para, dessa forma, conhecer as vantagens e oportunidades da empresa.

Tabela 7- Análise Swot da 4YouTours

Análise Swot	
Forças (strengths)	Oportunidades (Opportunities)
-Oferta de pacotes de viagens personalizados e exclusivos aos seus clientes; -Equipa treinada, qualificada e experiente em viagens; -Parcerias estratégicas com hotéis e companhias aéreas por todo o mundo; - Boa reputação e imagem de marca no mercado português;	-Potencial crescimento do mercado de turismo internacional; -Expansão para novos mercados, como o mercado canadiano, que possui procura por experiências de viagens exclusivas; -Desenvolvimento de novos canais de marketing e promoção online para alcançar novos clientes; - A sazonalidade é cada vez menos notória
Fraquezas (Weaknesses)	Ameaças (Threats)
-Baixa notoriedade da marca no mercado internacional; -Inexistência de parcerias com entidades promotoras locais. -Recursos humanos limitados.	-Concorrência de outros operadores turísticos já estabelecidos e novos entrantes no mercado; -Instabilidade económica global e flutuações cambiais; -Mudanças nas políticas governamentais e regulatórias com efeitos na procura de viagens; -Pandemias, desastres naturais e incidentes terroristas;

(Elaboração própria)

3.6 Contactos e Localização

A 4YouTours localiza-se em Portugal na cidade de Braga, na rua Óscar Dias Pereira nº40, 4710-081, Gualtar, conforme mostra o mapa abaixo:

Figura 5-Localização da 4YouTours



(Google Maps)

Contactos telefónicos:

Fixo: +351 253 782 101

Móvel: +351 919 898 068

Contacto de e-mail:

sandro.pinheiro@4-gts.com

info@4youtours.com

Website:

<https://www.4youtours.com/>

Redes sociais:

Facebook: <https://www.facebook.com/4GTS.Destination.Management.Company>

Instagram: <https://instagram.com/4you.tours?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

4 Processo de Internacionalização da 4YouTours para o Mercado do Canadá

4.1 Internacionalização

Este processo envolve uma série de etapas, como a pesquisa de mercado até à construção de parceiras estratégicas. A 4YouTours deve entender as necessidades e as preferências dos clientes em potencial, tal como, a concorrência e as tendências do mercado.

É necessário ainda considerar a adaptação dos produtos e serviços da empresa para atender às necessidades locais, usar a tecnologia e inovação para melhorar os serviços e assim haver diferenciação da concorrência. Deste modo a 4YouTours conseguirá alcançar uma internacionalização com sucesso, tornando-se uma empresa líder.

Para a internacionalização da 4YouTours no mercado canadiano, é necessário seguir algumas etapas importantes:

1. A primeira consiste em realizar um estudo detalhado de mercado para entender melhor as suas características e particularidades, tais como o perfil dos turistas, concorrência, regulamentações e legislações, procura de diferentes tipos de viagem e experiências, entre outros fatores.
2. A segunda etapa compreende estabelecer uma rede de contatos no mercado canadiano, incluindo parcerias com outras empresas do setor de turismo, associações comerciais e possíveis fornecedores, como hotéis e restaurantes.
3. Em seguida, é importante desenvolver uma estratégia de marketing personalizada para o mercado canadiano, considerando as preferências e comportamentos dos turistas canadianos. Seria importante também, a criação de um website em inglês e francês, os idiomas oficiais do Canadá.
4. Por fim outra etapa importante, está assente na definição de uma oferta de produtos e serviços que atendam às procuras e necessidades dos turistas canadianos, considerando também a concorrência no mercado. Podem ser criados pacotes de viagens personalizados, com destaque para as atrações turísticas mais populares de Portugal e Espanha.

4.2 Estudos de mercado

4.2.1 Macroambiente

O macroambiente refere-se aos fatores externos à empresa que afetam o ambiente de negócios e as decisões de marketing e pode ser dividido em fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. No caso do mercado canadiano, algumas das tendências e fatores relevantes no macroambiente podem incluir:

Os fatores políticos: O Canadá é um país reconhecido pela sua estabilidade política, tendo um sistema parlamentar de governo e eleições federais regulares a cada quatro anos. O país adota um sistema de imposto de renda progressivo e oferece um sistema de segurança social para prover assistência financeira aos seus cidadãos.

O governo canadiano é responsável por regular várias indústrias e tem regulamentações rigorosas em relação à proteção do consumidor e privacidade de dados.

Em relação à imigração, o Canadá tem uma política de seleção de imigrantes que possuam habilidades e experiências que contribuam para o desenvolvimento da economia do país. Em relação à segurança, o Canadá é considerado um país seguro, com uma taxa de criminalidade relativamente baixa, e possui uma política de segurança forte em relação ao terrorismo.

Os fatores económicos: O Canadá é definido por uma taxa de juros, que é estabelecida pelo Banco do Canadá, atualmente fixada em 4,50%. O Banco do Canadá possui uma meta de inflação de 5,2% em fevereiro de 2023 e a economia canadiana é influenciada pelas condições do mercado global, políticas fiscais e políticas monetárias do governo. O objetivo é equilibrar o orçamento federal e promover a estabilidade económica.

Os fatores sociais: O Canadá é um país multicultural com uma população de cerca de 38 milhões de habitantes, onde a diversidade cultural é uma característica marcante e a inclusão social é valorizada.

A cultura canadiana é influenciada pelas tradições indígenas, britânicas e francesas, e é conhecida pela sua riqueza e pluralidade.

O estilo de vida no Canadá é caracterizado pela ética de trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

O setor tecnológico do país está em expansão, com uma forte ênfase em start-ups e empresas de ponta.

A proteção ambiental é uma prioridade importante no país, que apresenta uma paisagem diversificada de montanhas, florestas, rios e lagos.

Os fatores tecnológicos: As plataformas de reservas mais utilizadas é o Booking.pt e Airbnb. As redes sociais mais utilizadas no Canadá são, Facebook, Instagram, Twitter e TikTok.

Os fatores ambientais: As tendências ambientais incluem uma crescente procura por turismo sustentável e de baixo impacto, bem como uma consciencialização crescente sobre as mudanças climáticas e a importância da sustentabilidade. A 4YouTours irá considerar as implicações ambientais nas suas operações e estratégias de marketing e procurar modos de se adaptar e contribuir positivamente para a sustentabilidade do setor turístico canadiano.

4.2.2 Microambiente

O microambiente da 4YouTours, essencial para a sua internacionalização no mercado canadiano, envolve os seguintes fatores:

Os concorrentes: Discover Canada Tours, a Tours4Fun Canada e a G Adventures

Os Concorrentes diretos: Air Canada Vacations, a Sunwing Vacations e a Transat Tours Canada

Os clientes: Os turistas canadianos e luso descendentes que procurem serviços de operadores turísticos e que constituam o público-alvo da 4YouTours no mercado canadiano e as agências de viagens.

Os fornecedores: Companhias aéreas (Air Canada, WestJet, Porter Airlines, Air Transat), Hotéis, empresas de transporte e guias turísticos locais.

Os intermediários: Agências de viagens como a Flight Centre e Expedia.

Os públicos externos: Destination Canada, Tourism Industry Association of Canada (TIAC), Canadian Association of Tour Operators (CATO), Canadian Tourism Commission e Canadian Consumer Initiative. A 4YouTours deve estar em conformidade com as normas e regulamentações do mercado canadiano e pode fazer parcerias com organizações locais de turismo para divulgar seus serviços.

As regulamentações: Requisitos de visto, seguros de viagem e outras restrições legais.

4.2.3 Mercado Alvo

O mercado turístico canadiano tem crescido nos últimos anos, com um aumento significativo no número de turistas estrangeiros. De acordo com o Banco Mundial, o Canadá recebeu cerca de 22,1 milhões de turistas internacionais em 2019, o que representa um aumento de 4,4% em relação ao ano anterior.

Relativamente, à internacionalização da 4YouTours, é importante notar que o mercado canadiano é altamente competitivo e diversificado, com muitos operadores turísticos locais e internacionais já estabelecidos.

Segundo a Travelbi (2023), nos fluxos de Outbound do Canadá para os seus principais destinos, Portugal encontra-se na 8ª posição no contexto europeu com uma quota de 0,9%, cerca de 350 mil turistas.

Figura 6-Fluxos Turísticos para Portugal

					
	50,6 K	124,6 K	81 M €	77 K	
	Hóspedes	Dormidas	Receitas Turísticas	Passageiros Desembarcados	
Procura em Portugal	-10,7%	-42,6%	-4,9%	60,4%	Variação 21/20
	-47,3%	-48,4%	-35,1%	-34,1%	CAGR 2021-2017
	16	19	18	17	Posição

(Fonte: Travelbi)

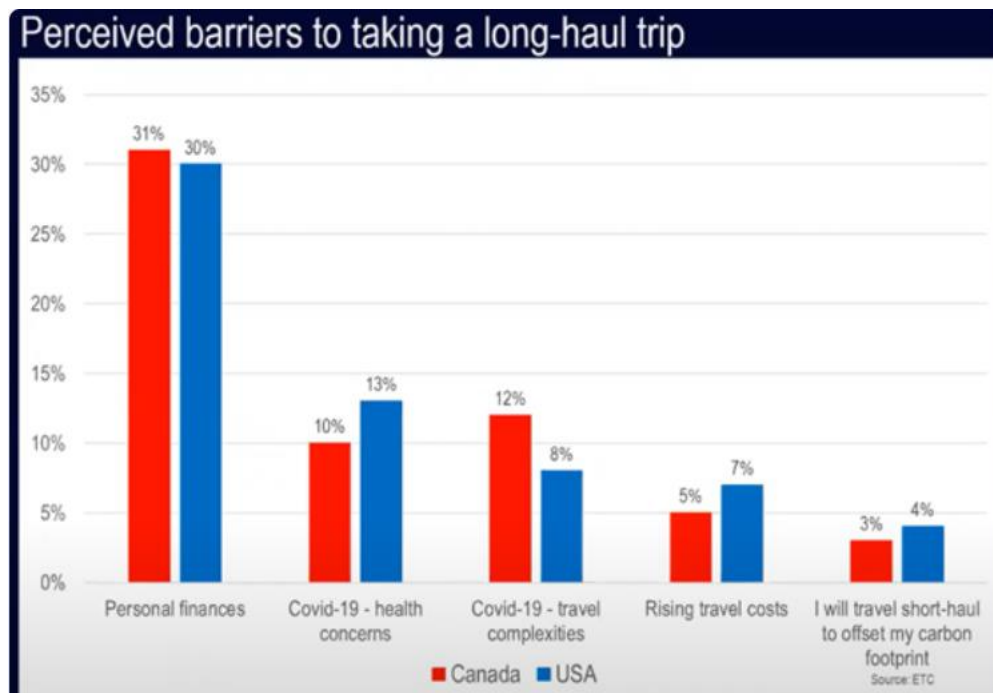
Segundo a Travelbi (2023), no ano 2021, o Canadá posicionou-se como o 19º mercado turístico da procura externa para Portugal, com o indicador dormidas com uma percentagem de 0,7% e o 16% no indicador hóspedes, com uma quota de 0,9%. Houve o registo de um decréscimo, nas dormidas dos turistas canadianos em Portugal de 42,6%, com uma diminuição de hóspedes de 10,7% relativamente a 2020, totalizando cerca de 124,6 mil dormidas e 50,6 mil hóspedes.

A cidade de Lisboa, é o principal destino nacional dos turistas canadianos (46,8%), seguido do Algarve (17,7%) e o Norte (14,5%).

Para 2023, é esperado que exista um bom desempenho e que com controlo da espiral inflacionista, exista uma recuperação do mercado face aos resultados de 2019. Alguns dos fatores que poderão condicionar a realização de viagens internacionais, é a situação financeira individual/familiar, de incerteza, com aumento das taxas de juros, entre outros fatores de instabilidade que se vivem atualmente, levam a que os custos sejam repensados no momento de pensar na realização de viagens. (ETOA⁵)

⁵ ETOA- European Tour Operators Association

Figura 7-Condicionantes para a Realização de viagens



(Fonte: ETOA)

Na figura 3, pode-se observar algumas das condicionantes, para a realização de viagens do mercado norte americano, sendo elas a finanças pessoais, a Covid-19 tanto relativamente à saúde como às implicações de viagens, o aumento dos custos das viagens e por motivos ambientais.

4.3 Barreiras à Internacionalização

As principais barreiras sentidas pela 4YouTours no processo de internacionalização para o mercado do Canadá foram:

- Leis e regulamentos locais: As leis e regulamentações variam de acordo com a província e podem incluir requisitos para obter licenças e permissões específicas. Assim, a 4YouTours deve procurar obter informações precisas e atualizadas sobre

as leis e regulamentos antes de entrar no mercado canadiano, a fim de garantir que esteja em conformidade e evitar possíveis penalidades.

- A competição local: o mercado de turismo no Canadá é altamente competitivo, com vários operadores turísticos locais já estabelecidas. A 4YouTours precisa de desenvolver uma estratégia competitiva forte para se destacar no mercado. Isso pode incluir a oferta de pacotes de viagens exclusivos, um serviço personalizado ou uma estratégia de preços hostil. A 4YouTours também pode considerar parcerias com empresas locais para aumentar a sua presença e visibilidade no mercado.
- Diferenças culturais: O Canadá tem uma cultura diferente de Portugal, o que pode afetar a forma como a 4YouTours se comunica com os clientes e desenvolve os seus serviços. A 4YouTours deve levar em consideração as diferenças culturais ao adaptar os seus produtos e serviços para atender às necessidades e preferências dos clientes locais.
- O câmbio de moeda: as flutuações cambiais podem afetar a rentabilidade da 4YouTours. O câmbio de moeda entre o euro e o dólar canadiano pode ter um impacto significativo nos custos e preços da empresa. A 4YouTours precisa de estar preparada para lidar com as flutuações cambiais de modo a evitar problemas financeiros, podendo incluir a adoção de estratégias de *hedge* cambial (uso do dólar como estratégia de proteção para outros ativos ou operações) ou a utilização de serviços de câmbio especializados.
- As barreiras linguísticas: As barreiras linguísticas, podem-se tornar-se, num grande obstáculo, já que o Canadá é um país bilíngue, tendo o inglês e o francês como línguas oficiais. Desse modo, a 4YouTours deve estar preparada para oferecer serviços em ambos os idiomas, ou adaptar-se ao idioma predominante na região em que irá operar. Isto pode incluir a contratação de funcionários bilíngues ou a utilização de serviços de tradução para garantir que a 4YouTours se possa comunicar de forma eficaz com os clientes locais.

4.4 Modos de Entrada

Existem vários modos de entrada para um operador turístico português no mercado canadiano. Neste caso a 4YouTours tem como objetivo originar crescimento, tanto em vendas como em lucro. Assim a empresa optou pela exportação indireta de serviços como modo de entrada no mercado canadiano.

A 4YouTours irá começar a operar no mercado canadiano oferecendo serviços de turismo para clientes canadianos que desejam visitar Portugal ou Espanha. Isto será realizado por meio de parcerias com agências de viagens locais no Canadá ou por meio de campanhas de marketing direcionadas para o público canadiano, ou seja, o cliente final.

Esta decisão foi tomada de modo a reduzir os custos operacionais e evitar algumas das barreiras à entrada do mercado, que podem incluir custos regulatórios e fiscais. A empresa encontra-se concentrada em atender às necessidades dos clientes de modo eficaz mesmo não estando presente fisicamente no país.

4.5 Preferências do mercado

O mercado canadiano é bastante diverso e as preferências dos consumidores podem variar dependendo da região, do perfil socioeconómico e do estilo de vida. No entanto, há algumas tendências e preferências que podem ser relevantes para operadores turísticos que desejam entrar no mercado canadiano.

De acordo com a Travelbi (2023), a prática de um turismo sustentável é uma crescente preocupação entre os consumidores canadianos devido à sustentabilidade ambiental e social do turismo.

Segundo a Destination Canada, o órgão oficial de turismo do Canada (2023), muitos dos consumidores procuram opções de viagens sustentáveis e responsáveis, que minimizem o impacto ambiental e apoiem as comunidades locais. Os mesmos, procuram experiências autênticas e personalizadas, que lhes permitam mergulhar na cultura local e interagir com

as pessoas. Isso pode incluir atividades culturais, gastronómicas e desportivas, bem como hospedagem em alojamentos tradicionais.

As viagens em grupo são muito populares junto dos consumidores canadianos, especialmente para destinos internacionais. Os grupos podem ser formados por famílias, amigos ou pessoas com interesses compartilhados, como gastronomia, aventura ou cultura. As viagens em família são outra tendência crescente no mercado canadiano, especialmente para destinos familiares, como resorts *all-inclusive*, parques temáticos e cruzeiros. Existe uma procura crescente por viagens de luxo entre os consumidores canadianos com alto poder aquisitivo. Isso pode incluir acomodações de alta qualidade, experiências exclusivas e serviços personalizados, como guias privados, transporte privado e reservas em restaurantes de renome (Travelbi, 2023).

4.6 Oportunidades de negócio

O Canadá é um país multicultural e diverso, com muitas oportunidades para explorar a história, a arte e a cultura local. É possível a criação de pacotes turísticos que explorem as diversas regiões do país, incluindo museus, galerias de arte, festivais culturais e eventos históricos. O Canadá é também conhecido pela sua beleza natural, incluindo parques nacionais, lagos e montanhas. A 4YouTours terá de criar pacotes que enfatizem o ecoturismo, como caminhadas, passeios, observação de animais selvagens e passeios de barco tanto em Portugal como em Espanha.

Sendo o Canadá um destino gastronómico em ascensão, com muitos restaurantes premiados e mercados de alimentos locais, a 4YouTours apostará em pacotes que enfatizem a culinária, incluindo passeios gastronómicos, visitas a vinícolas e degustações de cerveja artesanal.

O mercado canadiano de alto poder aquisitivo encontra-se em crescimento, o que oferece a oportunidade para a 4YouTours apresentar pacotes de viagens de luxo, que incluem

hotéis com uma boa reputação, jantares requintados, excursões exclusivas e serviços personalizados.

4.7 Análise global e resultados do mercado

Com base nos dados da Travelbi e do Turismo de Portugal (2023), em 2020, o Canadá era um país com cerca de 38,0 milhões de habitantes e uma densidade populacional média de 3,92 habitantes por cerca de cada km².

Figura 8-Perfil do mercado.



(Fonte: Travelbi)

O mercado canadiano é considerado uma economia desenvolvida e aberta, classificada em 2020, como a 10^a maior economia do mundo em termos de PIB nominal, sendo integrante do G7. Segundo a World Trade Organization, o país encontra-se bem posicionado, relativamente aos principais exportadores e importadores, ocupando a 12^a e 11^a posição, mundialmente. Em Portugal, o Canadá foi o 26^o cliente, no que toca às exportações portuguesas de bens em 2021, com uma quota de 0,6% na totalidade, ocupa ainda a 37^a posição relativamente às importações (0,2%)

O país possui um ambiente de negócios favorável, infraestruturas modernas, mão de obra altamente qualificada, estabilidade política e baixa taxa de corrupção, tornando o país um destino atraente para investimentos e negócios. Segundo o WEF-Global Competitiveness Index 2021, o Canadá foi considerado o 14º mercado em termos de competitividade, o 13º em transparência e o 15º em termos de facilidade

De acordo com o Banco Mundial, em 2019, o mercado canadiano ocupou a 11ª posição, o que é correspondente a cerca de 38 milhões de saídas de turistas canadianos para o estrangeiro, uma quebra de 0,6% em comparação a 2018, representando cerca de 1,9% do total da procura turística mundial.

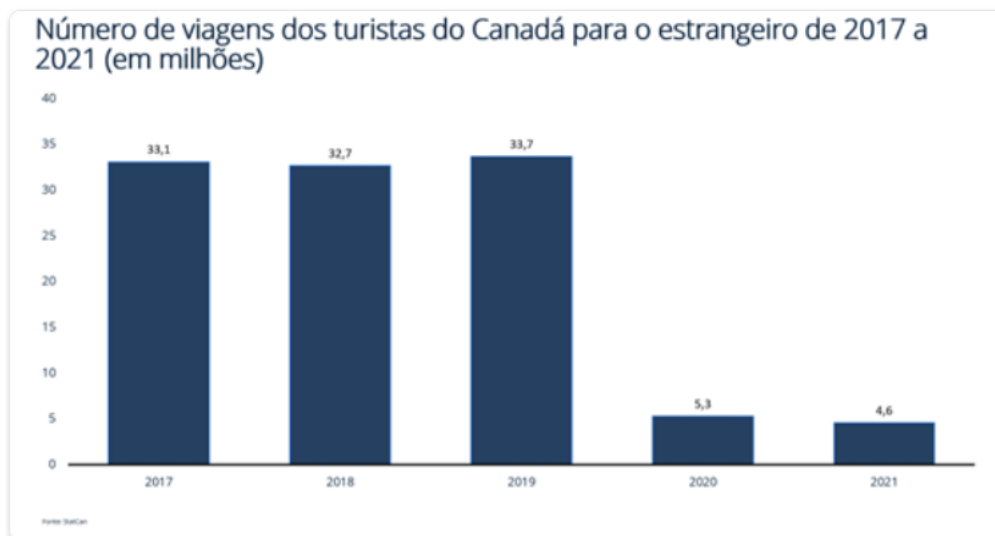
Os principais destinos dos turistas provenientes do Canadá é os Estados Unidos da América, com uma quota de 76,0%, seguido pela Espanha com 3,9%, seguido de Itália (3,5%) República Dominicana (3,3%) e Filipinas (1,7%). Portugal encontra-se na 8ª posição (0,9%).

Devido a Covid-19, os gastos totais em viagens para o exterior por parte dos turistas canadianos diminuíram em 2020 (12,1 mil milhões USD). Foi registado uma quebra anual de 66,2% no ano 2020 face a 2019, levando o país a ocupar a 10ª posição com uma quota de 2,2%. Segundo, os dados oficiais do país (StatCan), em 2020, houve um decréscimo acentuado nas saídas de turistas do Canadá para o estrangeiro de cerca de 84,3% (-28,4 milhões de turistas), o mesmo acontece no ano de 2021, com uma quebra de 13,2%.

Ontário teve uma quota de mercado emissor de 45%, seguido de Québec (21%) e Colónia Britânica (27%), concentrando no total 84% das viagens internacionais realizadas pelos turistas canadianos. Nesse ano a via terrestre concentra cerca de 61,4% e o transporte aérea registou cerca de 30,8% nas viagens para o estrangeiro.

As viagens de lazer predominam com uma quota de cerca de 70% nas viagens para o exterior realizadas pelos residentes do Canadá. A estada média no estrangeiro foi de cerca de 5,1 dias.

Figura 9- N° de viagens dos turistas do Canadá para o estrangeiro de 2017 a 2021, em milhões.



(Fonte: Travelbi)

4.8 Fatores críticos de sucesso

A internacionalização de uma empresa pode trazer vários desafios e oportunidades de crescimento. No caso da 4YouTours a expansão internacional será uma maneira de atender à grande procura por viagens a destinos como Portugal e Espanha em novos mercados. No entanto, para garantir sucesso a empresa deverá ter em conta vários fatores, criando em estratégia de internacionalização bem-sucedida.

4.8.1 Localização

Embora a localização física seja um fator importante para o sucesso de uma empresa num novo mercado, existem outras maneiras de atender às necessidades dos clientes e ter

sucesso num mercado-alvo. A 4YouTours optou pela exportação indireta de serviços, assim não irá estabelecer uma presença física no Canadá.

4.8.2 Qualidade

A 4YouTours irá diferenciar-se pela qualidade tendo vários fatores críticos de sucesso, como a qualidade do atendimento ao cliente, um fator crucial na satisfação do cliente em relação a operadores turísticos. Por isso, a equipa da 4YouTours é e será composta por profissionais qualificados e treinados, que podem fornecer informações precisas e atualizadas sobre os destinos turísticos, acomodações, transporte e outros serviços relacionados às viagens. Outro fator é a oferta de serviços personalizados, pois pode aumentar a satisfação do cliente e a fidelidade à marca.

A qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela 4YouTours é essencial para a satisfação do cliente. A oferta de serviços de alta qualidade, como hospedagem em hotéis bem avaliados, transporte confortável e seguro e passeios com guias experientes, pode aumentar a satisfação do cliente e gerar um feedback positivo.

Outros fatores são a avaliação e a monitorização da satisfação do cliente, estes dois fatores são importantes para identificar quais as áreas de melhoria na qualidade dos serviços prestados. A realização de pesquisas de satisfação do cliente e a análise de feedbacks, podem ajudar a 4YouTours a identificar áreas que precisem de melhoria e a implementar ações corretivas para melhorar a qualidade dos serviços.

Por último, as certificações e reconhecimentos são uma maneira de demonstrar a qualidade dos serviços prestados pela 4YouTours, por exemplo, um operador turístico que possui certificações de qualidade reconhecidas internacionalmente pode aumentar a perceção do valor e a confiança do cliente em relação à empresa.

Figura 10-Selo Adventure Travel Trade Association (ATTA)



A ATTA é uma associação global de empresas de turismo de aventura, que promove padrões éticos e de qualidade para o setor. Os operadores turísticos que são membros da ATTA demonstraram compromisso com a sustentabilidade, segurança e qualidade do turismo de aventura.

Figura 11-Selo Sustainable Tourism Eco-certification Program (STEP)



O programa STEP é um programa de certificação de terceiros que reconhece operadores turísticos que implementaram práticas sustentáveis nas suas operações. O programa avalia a gestão ambiental, social e económica das empresas de turismo.

Figura 12- International Air Transport Association (IATA)



A Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) apoia a aviação com normas globais para a segurança, eficiência, eficiência e sustentabilidade das companhias aéreas.

4.8.3 Preço

O preço é um fator crítico de sucesso importante para os operadores turísticos, pois os clientes estão cada vez mais exigentes e à procura de preços mais competitivos. A 4YouTours deverá oferecer preços competitivos em relação às outras empresas do mercado para atrair e reter clientes, podendo conseguir preços mais baixos ao negociar com fornecedores ou realizando parcerias com outras empresas para oferecer pacotes turísticos com preços mais atraentes.

É igualmente importante que a 4YouTours seja transparente relativamente aos preços dos seus serviços e dos pacotes turísticos. Os clientes precisam de saber exatamente o que estão a pagar e pelo que estão a pagar, sem taxas ocultas ou surpresas desagradáveis. A transparência nos preços também ajuda a aumentar a confiança do cliente nos operadores turísticos.

A perceção de valor dos clientes em relação aos serviços prestados pela 4YouTours também é importante. Os clientes podem estar dispostos a pagar mais por um pacote turístico que ofereça serviços adicionais, como passeios exclusivos, acomodações luxuosas ou transportes confortáveis.

A 4YouTours deve monitorizar constantemente os preços da concorrência para garantir que os seus preços sejam competitivos e atraentes para os clientes. A oferta de promoções e descontos pode também ser uma maneira eficaz de atrair e reter clientes. A 4YouTours pode oferecer descontos sazonais ou promover pacotes turísticos com preços especiais durante períodos de época baixa.

4.8.4 Notoriedade/Imagem

É importante destacar que a notoriedade e a imagem são fatores cruciais para o sucesso da 4youtours. A empresa pode aumentar sua notoriedade usando diversas técnicas de marketing, como publicidade na TV, rádio, jornais e marketing digital.

A qualidade do atendimento ao cliente é fundamental para construir uma boa imagem e aumentar a notoriedade da empresa. A 4youtours deve oferecer serviços personalizados adaptados às necessidades individuais de cada cliente, proporcionando uma experiência positiva que levará a um marketing boca-a-boca positivo.

A empresa deverá realizar parcerias com outras empresas e organizações relevantes, como empresas aéreas, hotéis, destinos turísticos e agências de viagens, que podem ser uma excelente estratégia para aumentar a notoriedade da 4youtours e construir uma imagem forte.

É importante investir em branding e identidade visual da marca, de modo a criar uma imagem forte e consistente da empresa. O logotipo, o website, os materiais de marketing e outros elementos devem refletir a personalidade e os valores da 4youtours.

Por fim, a empresa irá utilizar o feedback dos clientes para avaliar a imagem da empresa e identificar oportunidades de melhoria. Por meio de pesquisas de satisfação, avaliações online e outros meios de comunicação, como inquéritos, a 4youtours irá avaliar o nível de satisfação dos seus clientes e usar essas informações para aprimorar os seus serviços e a sua imagem.

4.8.5 Inovação

A 4YouTours precisa de estar sempre atualizada sobre as últimas tendências e tecnologias do setor, como por exemplo, novas formas de reservar viagens online, tecnologias de realidade virtual para oferecer experiências virtuais, entre outras. Pode ainda, criar experiências de viagem personalizadas e únicas para os seus clientes, como viagens temáticas e pacotes exclusivos.

A empresa no seu site já tem um Chatbot que direciona os clientes diretamente para o WhatsApp onde pode entrar em contacto com um elemento da equipa da empresa. No entanto, a empresa pode integrar mais tecnologias na sua oferta de serviços, como

aplicações móveis, melhorando, dessa forma, a experiência do cliente e tornando o processo de reserva mais eficiente. A empresa deve, ainda, apostar no desenvolvimento de produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes, como pacotes de viagens com foco em sustentabilidade e viagens culturais e gastronómicas.

A 4YouTours deve ainda, investir na capacitação dos funcionários de se manterem atualizados sobre as tendências e tecnologias do setor, bem como incentivar a criatividade e a inovação dentro da empresa.

4.9 Definição estratégica de internacionalização

4.9.1 Segmentação e Target

Considerando que a 4YouTours, um operador turístico português, procura a exportação indireta para a internacionalização, a empresa vai optar por uma abordagem de segmentação geográfica, considerando também o critério cultural, voltando-se para turistas canadianos que desejam visitar Portugal ou Espanha. A empresa irá também segmentar por perfil de viajante, atendendo a grupos específicos de pessoas, como viajantes em grupo com um estilo de vida médio-alto.

A 4YouTours vai definir um público-alvo específico no mercado canadiano, considerando as preferências e características dos turistas canadianos. Neste caso, a 4YouTours irá focar-se em turistas que procuram experiências culturais e gastronómicas autênticas em Portugal e Espanha, tendo em atenção que existe uma grande comunidade portuguesa no Canadá, inclusive vários lusodescendentes, que têm curiosidade em conhecer as experiências culturais e gastronómicas. Este público poderá ser atraído por experiências culturais, gastronómicas e históricas autênticas em Portugal e Espanha, bem como por paisagens naturais deslumbrantes. A empresa tenciona atender a segmentos de alto padrão, oferecendo pacotes de viagens exclusivos e personalizados para um público mais sofisticado, sendo que, este público encontra-se disposto a pagar mais, por experiências únicas e de qualidade, como hospedagem em hotéis com qualidade,

restaurantes tradicionais e passeios privados. Relativamente à segmentação por faixa etária, a empresa tenciona optar por turistas, entre 18 e 70 anos, que procuram relaxamento e conforto nas suas viagens.

4.9.2 Mercado Alvo

Relativamente aos critérios demográficos o público-alvo são pessoas com a idade entre 18 e 70 anos, com renda média ou acima da média e que se encontrem interessadas em viajar para Portugal ou Espanha. Em relação ao estado civil, a segmentação pode ser feita como casais, famílias ou solteiros.

No que toca aos critérios sociais, o público-alvo da 4YouTours pode ser definido como pessoas com um nível económico médio-alto, que valorizam experiências de viagens autênticas e personalizadas, que procuram destinos diferentes e com uma consciência ambiental e social. Os mesmos, encontram-se interessados em aprender sobre novas culturas, experimentar novos sabores e alimentos, aventurarem-se em atividades ao ar livre e apreciar a natureza.

No que diz respeito aos critérios económicos, o público-alvo da 4YouTours corresponde a pessoas com renda média-alta ou alta e que possam ter mais despesas com a viagem. O perfil de consumo é de viajantes que preferem gastar mais em experiências culturais e gastronómicas do que em compras em lojas de marca.

Podemos concluir então, que são adultos com idades entre os 18 e 70 anos com renda media-alta, que valorizam experiências culturais e procuram viagens personalizadas e diferenciadas e preferem destinos internacionais. Os mesmos estão dispostos a pagar por serviços com mais qualidade e personalizados.

Os critérios de personalidade e estilo de vida podem ser muito úteis para a segmentação e definição do público-alvo da 4YouTours no mercado canadiano. Relativamente aos interesses culturais, a 4YouTours irá direccionar a sua oferta para turistas com interesse

em história, arte, arquitetura, música ou outras formas de cultura. A 4YouTours irá atrair clientes com um estilo mais leve, curiosos e que gostem de experiências gastronómicas e cultura, oferecendo pacotes de viagens que incluem esse tipo de experiências, que mostrem a diferença entre as regiões portuguesas nas tours, tanto culturais como gastronómicas, deixando no cliente a imagem do que é Portugal e Espanha.

4.9.3 Posicionamento

A 4YouTours irá apostar na marca e pretende ser percecionada por parte do público-alvo como sendo uma empresa que oferece produtos e serviços de qualidade a preços competitivos baseados nas exigências dos clientes, além disso, a empresa irá alargar o seu leque de oferta baseando-se em novos roteiros e serviços que irão combinar a tradição com a modernidade.

4.10 Marketing-mix

O mix de produtos da 4YouTours será atraente para o mercado canadiano, devido à utilização de uma estratégia de preços competitiva, ao uso de canais de distribuição apropriados e ao desenvolvimento de uma campanha de promoção eficaz com o objetivo de comunicar os benefícios dos serviços da empresa aos clientes canadianos.

4.10.1 Produto

A 4YouTours deve adaptar a sua oferta de produtos às necessidades e preferências dos turistas canadianos, como a criação de novos pacotes turísticos, com roteiros que atendem às expectativas do público local, bem como a customização de pacotes existentes para

incluir atividades e experiências que sejam atrativas para os canadianos. Além disso, a empresa irá considerar a oferta de serviços adicionais, como assistência em idioma local.

A 4YouTours irá disponibilizar 2 tipos de circuitos:

- Os ibéricos: circuitos cuidadosamente pensados e desenhados de modo, a apresentar originalmente a Península Ibérica.
- Os portugueses: circuitos desenhados de modo a mostrar aos visitantes tudo sobre Portugal

Nestes circuitos, serviços como, alojamento, transportes, degustações, restauração e entradas em atrações turísticas estarão incluídos. O cliente poderá ainda usufruir de assistência durante toda a viagem e seguros de viagem e em alguns

4.10.2 Marca

A promoção da 4YouTours no mercado canadiano terá como foco, o trabalho sobre a mesma imagem, positiva e distintiva da empresa, destacando as suas diferenças em relação à concorrência, tendo em conta que o nome da marca é em inglês e irá soar bem.

A empresa irá investir em ações de publicidade em meios de comunicação locais, participação em feiras e eventos de turismo:

1. International Travel and Tourism Show (Montreal)
2. The Ultimate Travel Show (Toronto)
3. The Ottawa Travel and Vacation Show
4. The Outdoor Adventure Show (Toronto, Vancouver, Calgary)
5. The Toronto Golf and Travel Show
6. Vancouver International Travel Expo
7. Canadian Meetings + Events Expo (Toronto)

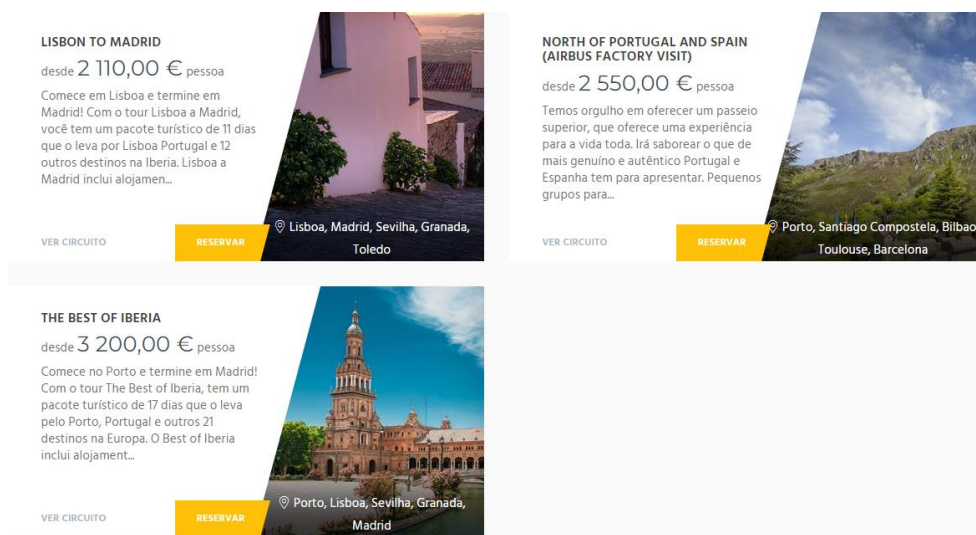
A criação de parcerias estratégicas com influenciadores locais e outras empresas, também serão importantes para ajudarem a promover a marca da 4YouTours. (ver redes)

4.10.3 Preço

O preço dos pacotes turísticos será definido de forma a ser atraente para o público canadiano, enquanto é viável para a empresa. A 4YouTours terá em consideração os custos envolvidos na operação do Canadá, bem como as práticas de preços da concorrência local. Além disso, poderá ser interessante a oferta de promoções e descontos para incentivar a compra antecipada e a fidelização dos clientes.

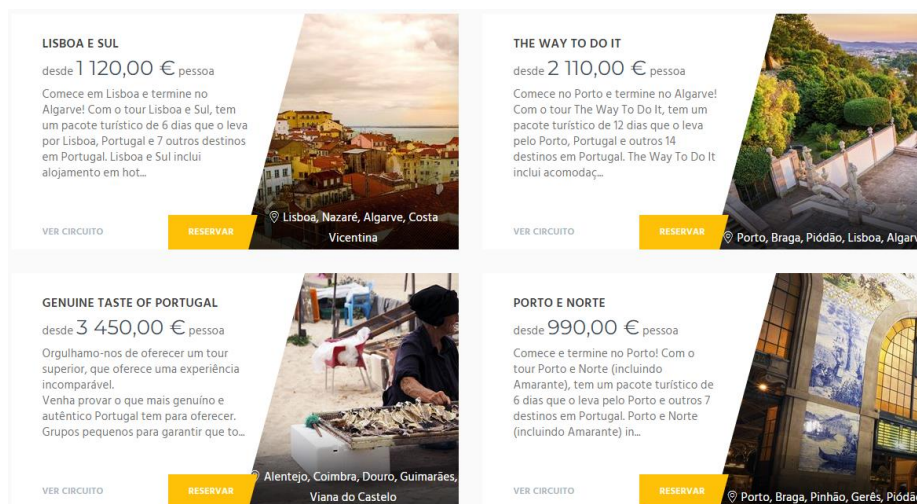
Nas seguintes imagens é possível observar os preços que se irão praticar para cada circuito, sendo a primeira imagem relativas aos circuitos ibéricos e a segunda, relativa aos circuitos portugueses:

Figura 13-Circuitos Ibéricos



Fonte: Retirado do site da 4YouTours

Figura 14-Circuitos portugueses



Fonte: Retirado do site da 4YouTours

4.10.4 Distribuição

A 4YouTours de modo definir a melhor estratégia de distribuição para os seus pacotes turísticos no mercado canadiano, optou pela exportação indireta.

A empresa irá apostar na parceria com agências de locais e entidades, como a IATA, a APAVT e o Turismo de Portugal.

Serão disponibilizados materiais de promoção em pontos de venda selecionados de modo a trazer visibilidade da marca para os clientes.

A 4Youtours irá apostar no marketing digital através de um conjunto de ferramentas para as redes sociais e website, para que os clientes possam visitar o site que inclui uma loja online, podendo reservar diretamente através do mesmo.

Serão realizadas parcerias considerando a logística dos transportes e hospedagem dos turistas.

4.10.5 Comunicação

A comunicação é um elemento crítico para o sucesso da internacionalização da 4YouTours no mercado canadiano. Deste modo, para criar uma campanha de comunicação eficaz, a empresa terá uma mensagem da comunicação que será adaptada às necessidades e interesses dos consumidores canadianos. A empresa irá considerar as diferenças culturais e linguísticas, adaptando a mensagem em conformidade.

A mensagem principal da empresa é a oferta de serviços de qualidade e que satisfazem as necessidades dos clientes.

A 4YouTours irá chegar aos seu público-alvo essencialmente através de publicidade em média tradicionais, como jornais e televisão. Publicidade online em plataformas como Google AdWords, Instagram Ads. Marketing de conteúdo em blogs, como informações úteis dos destinos e dicas de viagens, produção de conteúdo e e-mail marketing.

A participação em feiras de turismo, como a TRIPS, e eventos para aumentar a visibilidade e estabelecer parcerias. As associações locais de comunidades portuguesas também serão contactadas de modo a ajuda no aumento da visibilidade. Serão realizadas vendas diretas, através de vendedores locais ou de agências de viagens que possam vender diretamente ao mercado canadiano.

Por fim, a 4YouTours irá monitorizar continuamente a eficácia da sua comunicação devido ao feedback dos consumidores, ajudando a ajustar a mensagem e os canais de comunicação sempre que for necessário, de modo a melhorar a eficácia dos mesmos.

4.11 Plano de Ações Marketing

Tabela 8-Plano de Ações de Marketing

Plano de Ações de Marketing		
Prazo	Objetivo	Ação
2 meses	Pesquisa de mercado	Contratar empresa especializada em pesquisa de mercado para levantar informações sobre o perfil dos turistas canadianos e identificar oportunidades de mercado
1 mês	Definição de público-alvo e segmentação de mercado	Analisar os dados coletados na pesquisa de mercado e definir o público-alvo da empresa, segmentando o mercado por faixa etária, perfil de viajante e interesses
3 meses	Desenvolvimento de website	Contratar empresa especializada em desenvolvimento de websites para criar um website profissional e atraente, com informações claras e precisas sobre os pacotes de viagem
6 meses	Publicidade em média tradicionais e online.	Desenvolver campanhas de publicidade em revistas de viagem, jornais e sites especializados em viagens, bem como investir em anúncios online no Google e redes sociais
12 meses	Marketing de conteúdo e SEO	Contratar uma empresa especializada em marketing de conteúdo e SEO para criar e gerenciar um blog corporativo e redes sociais, bem como desenvolver estratégias de SEO para melhorar o posicionamento do site nos resultados de pesquisa
12 meses	Participação em eventos de turismo	Participar de feiras de turismo e eventos de networking para aumentar a visibilidade da empresa e estabelecer parcerias com outros players do setor

6 meses	Programa de fidelização de clientes	Criar um programa de fidelização de clientes, oferecendo benefícios exclusivos para clientes recorrentes ou para aqueles que recomendam a empresa a amigos e familiares
12 meses	Monitorização de resultados	Coletar e analisar métricas relevantes, como o número de visitas ao website, taxa de conversão, custo por aquisição de clientes e ROI, e ajustar as estratégias conforme necessário

(Elaboração própria)

Estas ações irão ajudar a 4YouTours a aumentar a sua visibilidade no mercado canadiano, aumentando assim as vendas e alcançando novos clientes. O plano de marketing pode ser ajustado para atender as necessidades e metas específicas da empresa. Além disso, é importante monitorizar e avaliar constantemente os resultados de cada ação para ajustar a estratégia ao longo do tempo.

4.11.1 Ações de marketing

A avaliação das ações de marketing será realizada de diversas maneiras, sendo elas, a análise de métricas de desempenho, onde haverá um acompanhamento e análise das métricas de desempenho definidas para cada ação de marketing, como o número de visitantes do site, conversões, taxa de abertura de e-mails e engajamento em redes sociais. Haverá também a pesquisa de satisfação com clientes para avaliar o impacto das ações de marketing na perceção da marca, satisfação com produtos/serviços, intenção de compra, entre outros aspetos.

A 4You Tours fará uma análise da concorrência, para monitorizar e analisar a presença e as atividades da concorrência, avaliando as estratégias utilizadas, comparando-as com os seus resultados alcançados.

Será realizada uma análise financeira, para avaliar o retorno financeiro das ações de marketing, comparando os custos com os benefícios gerados. Será também realizada uma avaliação do feedback dos colaboradores e dos stakeholders, assim como, a opinião pública geral das ações de marketing implementadas.

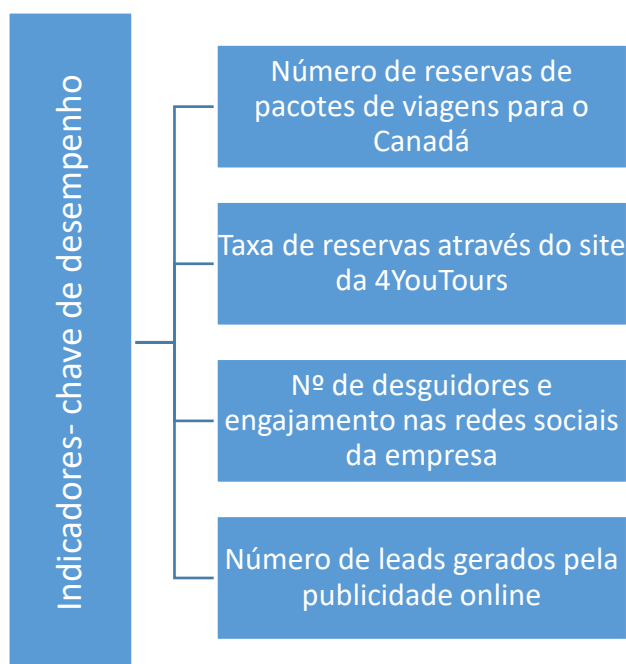
A 4YouTours deve monitorizar regularmente os indicadores de desempenho estabelecidos, com o objetivo de avaliar as ações de marketing, se estão a gerar resultados positivos e se estão em conformidade com os objetivos estabelecidos.

Estas avaliações devem ser feitas de modo contínuo ao longo do ano, com o objetivo de identificar as oportunidades de melhoria e ajustar as estratégias de marketing, caso seja necessário.

Quando a 4YouTours implementar o plano, a empresa deve alocar recursos suficientes para cada uma das atividades, de modo a garantir que a equipa se encontra treinada e preparada a executar as mesmas. Serão definidas metas específicas e mensuráveis para cada ação de marketing, de modo a avaliar o seu sucesso e identificar as áreas que precisam de melhoria. Para avaliar as ações, a empresa irá monitorizar, como já dito, o tráfego do site, conversões, taxa de rejeição, engajamento nas redes sociais e ROI (retorno sobre o investimento). Com base nestes dados, a empresa conseguirá identificar o que está a funcionar bem e o que precisa de ser melhorado, conseguindo assim, ajustar o plano de ação de marketing de acordo. Além disso, a empresa irá ter *feedback* dos clientes sobre as ações de marketing, a fim de avaliar sua eficácia em satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

Por fim, é importante lembrar que as avaliações das ações de marketing devem ser contínuas e interativas, permitindo que a empresa se adapte e melhore constantemente para atender às necessidades e expectativas do mercado em constante mudança. Para avaliar o desempenho do plano de marketing ao longo de um ano, seria necessário definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) para cada uma das ações propostas, que podem ser vista na seguinte tabela:

Tabela 9-Indicadores-chave de desempenho



(Elaboração própria)

A análise destes resultados irá permitir identificar os pontos fortes e fracos do plano de marketing e realizar ajustes para maximizar o retorno sobre o investimento em marketing.

4.11.2 Orçamento das Ações de marketing

O objetivo deste orçamento é maximizar o retorno sobre o investimento em marketing, alcançando os objetivos de negócio e a satisfação dos clientes da 4YouTours. Com base no nosso plano de ações de marketing, delineamos um orçamento que cobre várias áreas, incluindo publicidade online, marketing de conteúdo, eventos, relações-públicas, SEO e ferramentas de análise.

Este orçamento permitirá que a empresa alcance uma posição forte no mercado, aumentando a presença da mesma e o alcance junto dos clientes-alvo. Será necessário que

a empresa monitorize regularmente os resultados e ajuste as ações de marketing, conforme necessário, para garantir que estão a cumprir os objetivos de negócio.

Com este orçamento bem planeado, espera-se que a empresa alcance uma posição de liderança do setor, fornecendo serviços turísticos de alta qualidade e satisfazendo as necessidades dos clientes.

Tabela 10-Orçamento

Tipo de despesa	Descrição	Valor anual (€)
Recursos Humanos	Salários e encargos sociais dos funcionários da área de marketing	120 000€
Marketing Digital	Publicidade online (Facebook Ads, Google Ads, post no Instagram)	60 000€
	Manutenção do website e e-commerce	20 000€
	Marketing de conteúdo (produção de conteúdo como blog, posts, vídeos promocionais)	45 000€
	E-mail marketing	10 000€
	Desenvolvimento do website	2 000
Eventos	Feiras e eventos	40 000€
	Patrocínios	10 000€
Material promocional	Brindes (calendários, Bolsas de viagens, porta-bilhetes)	5 000€
	Impressão de folhetos, cartões de visita	10 000€
Outras despesas	Consultoria de marketing	20 000€

	Software de análise de métricas e gestão de redes sociais	15 000€
Pesquisa de mercado, definição de público-alvo e segmentação	Estudos de mercado para identificar tendências e comportamentos dos clientes	15 000€
Newsletter de fidelização dos clientes	Criação e manutenção de uma newsletter de para clientes fidelizados.	5 000€
Monitorização de resultados	Análise dos resultados das ações de marketing para identificar o que está a funcionar bem e o que precisa de ser ajustado	15 000€
Total		392 000€

(Elaboração própria)

É importante lembrar que o orçamento pode variar de acordo com a estratégia de marketing específica da empresa e com os recursos financeiros disponíveis.

Os respetivos valores têm como base o plano de ações de marketing proposto anteriormente, onde foram definidas estratégias como publicidade online, produção de conteúdo, eventos, material promocional e outras despesas relacionadas à consultoria e software de análise de métricas.

4.11.3 Métricas das ações de marketing

As métricas que serão utilizadas para avaliar as ações de marketing, são as seguintes:

1. Tráfego do site: o número de visitantes únicos no site da empresa, que indica a eficiência das estratégias de SEO e a atratividade do conteúdo para os potenciais clientes. É ainda, necessário analisar o desempenho do mesmo relativamente ao

- tempo de carregamento, navegação e experiência do usuário para entender a eficácia do desenvolvimento do website para atrair e reter visitantes.
2. Taxa de conversão: a percentagem de visitantes que realizam uma ação específica no site, como preencher um formulário ou fazer uma reserva, o que indica o quão eficazes são as estratégias de marketing para incentivar a ação dos clientes.
 3. Taxa de abertura de e-mails: a percentagem de destinatários que abrem os e-mails de marketing enviados pela empresa, que indica a eficácia das estratégias de segmentação, conteúdo e chamadas para ação utilizadas nos e-mails.
 4. Engajamento em redes sociais: o número de interações (curtidas, comentários, compartilhamentos) dos seguidores da empresa nas redes sociais, que indica o quão eficazes são as estratégias de conteúdo e o engajamento dos seguidores com a marca. É necessário entender também a eficácia das campanhas publicitárias para entender a eficácia para atrair clientes e aumentar as vendas.
 5. Retorno sobre o investimento (ROI): a relação entre os custos das ações de marketing e os benefícios gerados, que indica a eficácia da alocação de recursos financeiros nas estratégias de marketing.
 6. Newsletter de fidelização: perceber a eficácia desta estratégia para incentivar a fidelização dos clientes e reter os mesmos.

4.12 Plano de Contingência

Para criar um plano de contingência, foi importante considerar alguns possíveis cenários que podem afetar o plano de internacionalização da 4YouTours no Canadá, como por exemplo, as mudanças nas regulamentações de viagens internacionais devido a eventos imprevistos como pandemias, desastres naturais, crises políticas ou económicas, o aumento significativo da concorrência no mercado, as mudanças significativas nas preferências dos clientes ou no comportamento do mercado, entre outros.

Os problemas logísticos ou de fornecimento de serviços que possam afetar a qualidade das ofertas da empresa, bem como problemas financeiros, dificuldades de fluxo ou insolvência, são outros cenários que podem afetar o plano.

No caso de uma diminuição na procura do produto a 4YouTours deverá diversificar a sua oferta de modo a incluir as opções que atendem às necessidades dos clientes. No caso de queda de vendas devido a uma mudança na economia, a empresa deverá considerar uma redução dos preços ou oferta de promoções de modo a incentivar a venda. Relativamente a uma situação de crise no mercado, deverão ser tidas em conta oportunidades de expansão para outros mercados mais favoráveis, assim como poderá ser necessário o aumento dos esforços de marketing de modo a garantir que a 4YouTours e os seus produtos/serviços sejam conhecidos e também considerados pelos consumidores.

A 4YouTours pode ainda procurar parcerias estratégicas com outras empresas ou organizações de modo a obter mais recursos e reduzir riscos. A empresa pode ainda, adotar medidas de controlo de custos, como a renegociação de contratos com fornecedores ou redução de gastos em áreas menos essenciais.

O plano de contingência deve ser também flexível e adaptável às circunstâncias em constante mudança, deste modo a empresa poderá estar preparada para tomar decisões rápidas e eficazes em caso de imprevistos

Conclusão

Para se operar num mercado internacional que conta com cada vez mais concorrentes, é necessário que uma empresa consiga distinguir-se das outras que já operam no mesmo mercado. É então imprescindível que a empresa conheça o mercado no qual se quer integrar e quais os clientes que quer atingir. Assim, o melhor é realizar um Plano de Marketing, que irá conduzir à análise do mercado ao pormenor abrangendo os clientes e os concorrentes, assim como, a elaboração de uma estratégia de marketing que permite reconhecer as atividades de marketing que terão de ser realizadas.

O plano de marketing é uma ferramenta necessária para uma empresa que queira ganhar a confiança e o interesse dos consumidores, pois permite que exista uma visão clara do mercado mostrando à empresa os fatores que se devem ter em atenção quando se quer integrar um mercado e o que podem/devem fazer caso existam imprevistos. Com o plano de marketing, os colaboradores da empresa encontram as suas tarefas planeadas de acordo com o tipo de mercado e de produtos, tornando as mesmas mais adequadas e levando à criação de objetivos que foram antecipadamente definidos.

O objetivo principal deste projeto foi a criação de um plano de internacionalização da 4YouTours para o mercado canadiano. Assim, foram consideradas algumas características para proceder à internacionalização, como o planeamento de marketing que permite à empresa identificar as oportunidades e ameaças criando oportunidade para uma resposta rápida às mudanças no mercado.

A revisão de literatura permitiu compreender vários conceitos e estratégias de internacionalização que se tornam fundamentais para a abordagem de mercados internacionais. A análise do país de destino possibilitou reunir informação sobre o mercado, de modo a desenvolver a estratégia de marketing mix.

Em conclusão, a realização deste projeto permitiu o ganho de competências de marketing, que poderei aplicar futuramente a nível profissional. Para além disso, penso que o meu contributo para com a empresa foi positivo e que este Plano de Marketing irá ajudar a 4YouTours na sua internacionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*.
- Aaker, D. A., & Myers, J. G. (1975). *Advertising management: by David A. Aaker, John G. Myers*. Prentice-Hall.
- Alon, I. (2004) International Market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship. SAM Advanced Management Journal.
- Alon, I., Jaffe, E., Prange, C. & Vianeelli, D. (2017). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice and Cases (2nd Edition)*. New York: Routledge.
- Amado Luiz Cervo, & Pedro Alcino Bervian. (2002). *Metodologia científica*.
- Baumol, W. J., & Blinder, A. S. (2016). *Microeconomics: principles and policy*. Cengage Learning.
- Blythe, J. (2013). *Consumer Behavior*. SAGE.
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles of marketing (4th ed.)*. Prentice Hall.
- Brewer, P. 2001. International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 155 – 174.
- Brito, C and Lorga, S. (1999), “O Marketing Internacional”, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Buckley, P. J. (1998). *International business: economics and anthropology, theory, and method*. St. Martin’s Press.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. Springer.
- Buzone, D. (2017, May 16). *Vamos conhecer a economia canadense?* Canada. Intercambio. <https://www.canadaintercambio.com/vamos-conhecer-economia-canandense/>
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1989). The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. *Journal of Marketing*, 53(2), 126. <https://doi.org/10.2307/1251419>
- Canada, G. A. (2019, November 18). *About the Trade Commissioner Service*. GAC. https://www.tradecommissioner.gc.ca/about-a_propos/index.aspx?lang=eng

- Casson, M. (1996). *The theory of the firm*. E. Elgar Pub.
- Casson, M., & Springerlink (Online Service). (2016). *The Theory of International Business: Economic Models and Methods*. Springer International Publishing.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2009). *International marketing*. McGraw-Hill Irwin.
- Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing* (18th ed.). McGraw-Hill Education.
- Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário (CPCI). 2015. Vencer o desafio do crescimento e do emprego; Lisboa 2015
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). *Cooperative Strategies in International Business*. Free Press.
- Cooper, C. P., Volo, S., Gartner, W. C., & Scott, N. (2018). *The Sage handbook of tourism management*. Los Angeles Sage.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing*. South-Western Cengage Learning.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International business: environments and operations* (16th ed.). Pearson Education Ltd.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International business: environments & operations*. New York, Ny: Pearson.
- Daszkiewicz, N., & Krzysztof Wach. (2012). *Internationalization of SMEs: context, models, and implementation*. Gdansk University of Technology Publishers.
- Drucker, P. (1954). *Practice Of Management*. Harper Business.
- Dunning, J. H. (2002). *Theories and Paradigms of International Business Activity*. Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H. (2013). *The Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Routledge.
- Dunning, J. H., & Henry Peter Gray. (2003). *Extending the eclectic paradigm in international business: essays in honor of John Dunning*. Cheltenham, Uk Elgar.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar.

- Eva Maria Lakatos, & De, M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas S.A.
- Faustino, P. (2019). *Marketing Digital na Prática*. DVS Editora.
- Fernandes, J. (2007). *Alianças Estratégicas Internacionais*. Lisboa: Celta
- Ferreira, M., Reis, N., & Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. (Lidel, Ed.)
- Flick, U. (2018). *Introduction To Qualitative Research*. (6th ed.). Sage.
- Franklin, A. (2003). *Tourism: an introduction*. Sage Publications.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (12º ed.). Verbo. Obtido em 12 de maio de 2018
- Freitas, L. (2001). *Determinantes na evolução dos acordos de cooperação. O caso do brasil amarras (1978-2000)*.
- H. Igor Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Companies.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2020). *Tourism and innovation*. Routledge.
- Harris, R., Williams, P., & Griffin, T. (2012). *Sustainable Tourism*. Routledge.
- Hollensen, A. (8). (2020). *Global Marketing*. United Kingdom: Pearson
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. Prentice Hall Financial Times, 4.
- Honey, M. (2008). *Ecotourism and Sustainable Development, Second Edition*.
- HORTINHA, J., & VIANA, C. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms*. MIT Press (MA).
- Jafar Jafari. (2009). *Tourism and Hospitality in the 21st Century*. Routledge.
- Jain, S. C. (1999). *International Marketing Management*.

- Jain, S. C. (2001). *Marketing planning & strategy: casebook*. South-Western College Pub.
- Jean-Claude Usunier, & Julie Anne Lee. (2009). *Marketing across cultures*. Ft Prentice Hall.
- Jean-François Hennart. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Jean-François Hennart. (1998). *Transaction Costs Theory and the Multinational Enterprise*.
- Johansson, J., & Furick, M. (2016). *Global Marketing (First Edition)*. Cognella Academic Publishing.
- John Harry Dunning. (2002). *Theories and paradigms of international business activity*. Edward Elgar. <https://www.elgaronline.com/view/1840647000.00012.xml>
- Kerin, R. A., Steven William Hartley, & Rudelius, W. (2015). *Marketing*. Mcgraw-Hill Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14^a Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de marketing*. São Paulo Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14a). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing management* (4th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & He, H. (2019). *Principles of Marketing European Edition* (8th ed.). Harlow Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., & Seyhmus Baloglu. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *MARKETING 4.0 Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc
- Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. 5^a Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- Kotler, Philip. *Marketing de A Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 11^a Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Introdução ao marketing. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Princípios de marketing. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; 2000; Principles of Marketing – 9th Edition. New Jersey; Prentice Hall
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica; 1999; Principles of Marketing – Second European Edition. New Jersey; Prentice Hall Europe 65
- Kotler, Philip; Keller, Kevin; 2012; Marketing Management. Cloth; Prentice Xu, D., and Meyer, K.E. (2013), Linking Theory and Context: ‘Strategy Research in Emerging Economies’ after Wright et al. (2005). Journal of Management Studies, 50, 1322-1346HalPortugal. (n.d.).
- Levitt, T. (2006). *Ted Levitt on marketing: a Harvard business review paperback*. Harvard Business School Pub.
- Lima, F. G., & Freitas, W. R. (2015). Barreiras à internacionalização de empresas brasileiras: Uma análise a partir de Uma perspetiva histórica e institucional. Revista Brasileira de Gestão de Negócios
- Lu, J.W. and Beamish, P.W. (2001) The Internationalization and Performance of SMEs. Strategic Management Journal, 22, 565-586.
- Markusen, J. R. (2004). *Multinational firms and the theory of international trade*. Mit.
- Marques, V. (2018). Marketing Digital 360. Leya.
- Marques, V. (2020). Marketing Digital de A a Z. Digital 360.
- Masaaki Kotabe, & Kristiaan Helsen. (2020). *Global marketing management*. Wiley.
- Naert, P. A., & Peter S.H. Leeflang. (2013). *Building Implementable Marketing Models*. Springer Science & Business Media.
- Oded Shenkar, & Luo, Y. (2008). *International business*. Sage Publications.
- Pankaj Ghemawat. (2017). *The laws of globalization and business applications*. Cambridge University Press.
- Pankaj Ghemawat. (2018). *Redefining Global Strategy, with a New Preface*. Harvard Business Press.

- Pavitt, K. (1984). *Patterns of Technical Progress: Towards a Taxonomy and a Theory*,". Edward Elgar Publishing.
- Pereira, R. 2017. Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP | Volume 3 | Número 2: Ponteditora
- Pike, S. (2008). *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*. Burlington, Ma [Etc.] Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pinto, M. and Pereira, R. 2016. As PME e a sua internacionalização: um estudo de caso. RLEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, Número Especial. 03: 153-183 Pinto, M. and
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prof. John Tribe. (2009). *Philosophical Issues in Tourism*. Channel View Publications.
- Quelch, J. A., & Bartlett, C. A. (2006). *Global Marketing Management*. South-Western.
- Quelch, J. A., & Jocz, K. E. (2007). *Greater Good*. Harvard Business Press.
- Ries, A., & Trout, J. (1997). *Marketing Warfare*. McGraw Hill Professional.
- Riesenberger, G. (2019). *INTERNATIONAL BUSINESS: the new realities, global edition*. Pearson Education Limited.
- Rugman, A. M. (1996). *The Theory of Multinational Enterprises*. Edward Elgar Publishing.
- Rugman, A. M. (2002). *Strategic management of multinationals*. Routledge.
- Rugman, A. M. (2009a). *The Oxford Handbook of International Business*. OUP Oxford.
- Rugman, A. M. (2009b). *The Oxford handbook of international business*. Oxford University Press.

- Rugman, A., & Verbeke, A. 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*
- Ruhanen, L. (2005). *Strategic Planning for Local Tourism Destinations: An Analysis of Tourism Plans*. <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:9959/Ruhanen.pdf>
- S Tamer Cavusgil, Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2017). *International business: the new realities*. Pearson.
- S Tamer Cavusgil, Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2017). *International business: the new realities*. Pearson.
- Sak Onkvisit, & Shaw, J. J. (2004). *International marketing: analysis and strategy*. Routledge.
- Shoham, A., & Brencic, M. M. (2003). Consumer Ethnocentrism, Attitudes, and Purchase Behavior. *Journal of International Consumer Marketing*, 15(4), 67–86. https://doi.org/10.1300/j046v15n04_04
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2019). *Price Management: strategy, analysis, decision, implementation*. Springer.
- Speidel, R. E., Murphy, E. J., & Ayres, I. (2003). *Studies in Contract Law*.
- Statistics Canada. (2022, February 1). *Statistics Canada: Canada's National Statistical Agency*. www.statcan.gc.ca. <https://www.statcan.gc.ca/en/start>
- Stein, J. L. (2012). *The Globalization of Markets*. Physica.
- Svend Hollensen. (2019). *Marketing management: a relationship approach* (4th ed.). Amsterdam Pearson.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* (Vol. 4ª edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S, Diz, H (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions on JSTOR*. (2023). Jstor.org. <https://www.jstor.org/stable/154984>
- Vial, G. (2020). *Practical Guide to Contract Management*. Les Éditions du Net.
- Xiao, W., & Liu, L. (2015). *Internationalization of China's Privately Owned Enterprises*. World Scientific.

WEBGRAFIA

- Alves, L., Elisa, M., & Mirian, E. (2021). Barreiras para internacionalização de uma empresa no setor de serviços: O caso da FIT Dance. *REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA*, 15(2), 45–67. Obtido em 12 de fevereiro de 2023 de <https://doi.org/10.6034/rmpe.v15i2.1556>
- Bank Of Canada. (2023). Bank of Canada. Bankofcanada.ca. Obtido em 02 fevereiro de 2023 de <https://www.bankofcanada.ca/>
- Barómetro | OMT. (2023). Unwto.org. Obtido em 20 de março de 2023 de <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- Barreiras para internacionalização de uma empresa - ProQuest. (2021). Obtido em 23 de março de 2023 de *Proquest.com*.
- CBC News - Latest Canada, World, Entertainment and Business News. (2023). CBC. Obtido em 01 de abril de <https://www.cbc.ca/newsSecretariat>,
- T. B. of C. (2023). government. Obtido em 01 de abril de [Www.canada.ca. https://www.canada.ca/en/government.html](https://www.canada.ca/en/government.html)
- Fernandes, A. (2013). O Processo de Internacionalização - As Empresas Tecnológicas. Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra, Gestão, Coimbra. Obtido em 10 de dezembro de 2022 de https://eg.uc.pt/bitstream/10316/24808/1/Relatório%20de%20Estágio_Adriana%20Fernandes_2008008553.pdf
- “Internacionalização de empresas: evolução de um conceito” parte (II) e (III) - ISG. (2021). ISG. Obtido em 7 de fevereiro de 2023 de <https://www.isg.pt/2021/08/11/internacionalizacao-de-empresas-evolucao-de-um-conceito-parte-ii-e-iii/>
- Klassen, R. D., & Whybark, D. Clay. (1994). Barriers to the management of international operations. *Journal of Operations Management*, 11(4), 385–396. Obtido em 23 de fevereiro de 2023 de [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(97\)90006-1](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(97)90006-1)
- LCG. (2022). *Travelbi by Turismo de Portugal - Turismo em Números - 2022*. Turismodeportugal.pt. Obtido em 13 de fevereiro de 2023 de

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-2022/>

- Martins, F. (2015). As Estratégias de Internacionalização, As suas Motivações e Determinantes. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra, Gestão, Coimbra. Obtido em 9 de março de 2023 de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14553/1/Francisco_Martins.pdf
- Martins, J. (2014). Comércio Internacional de Serviços na economia portuguesa. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Gestão, Lisboa. Obtido de <https://repositorio.iscteul.pt/bit>
- Monteiro, V. (2016). Internacionalização. Dissertação de Mestrado, IPS – Escola Superior de Ciências Empresariais, Gestão, Setúbal. Obtido em 7 de fevereiro de 2023 de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17610/1/Vanessa_Monteiro_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado.pdf
- Statistics Canada. (2023). Statcan.gc.ca Obtido em 10 de março de 2023 de <https://www.statcan.gc.ca/>
- Travel BI by Turismo de Portugal. (n.d.). *Travelbi by Turismo de Portugal - CANADÁ - Mercado em Números | novembro 2022*. Travelbi.turismodeportugal.pt. Obtido em 2 de abril de 2023 de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/mercados/publicacoes/canada-mercado-em-numeros-novembro-2022/>.