



Britney Lalgí

## Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais

Coimbra, junho de 2025



Britney Lalgí

## **Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais**

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação da Professora Maria da Conceição da Costa Marques.

Coimbra, junho de 2025

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, 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 relatório de estágio.

## **PENSAMENTO**

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.” – Mahatma Gandhi

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus avós Adamo e Arfa, com gratidão e amor, pois sem eles este trabalho não seria possível, pelo auxílio e motivação durante a minha caminhada na vida estudantil e na minha formação. Mesmo ausentes, a sua presença é sempre sentida.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Allah (Deus) pela vida, saúde e proteção durante toda a jornada de vida, que se fez acompanhada de sacrifícios e renúncias. Aos meus pais Mukesha Lalgí e Michele Issufo, por todo apoio, motivação e disponibilidade financeira e material durante estes 24 anos da minha existência.

Gostaria de poder agradecer aos meus falecidos avós, Adamo Issufo e Arfa Issá por terem sempre acreditado em mim, apoiado em tempos difíceis, que agora mesmo distantes transmitem-me forças e boas energias para poder prosseguir esta jornada. Eternas saudades.

A todos os restantes membros da minha família, em especial ao meu irmão Dylan Lalgí e à minha tia Elsa Issufo, por todo carinho e compreensão durante esta trajetória.

Ao ISCAC, aos docentes pela paciência e todo o conhecimento transmitido ao longo destes anos de estudos.

Um muito obrigado a minha Orientadora, Doutora Maria da Conceição Marques, por aceitar a tarefa de orientar-me no trabalho, pelo tempo e esforço depositado em meu favor, pela paciência e por todo os conhecimentos transmitidos, os quais foram determinantes na realização deste trabalho.

Agradecer a empresa MAAB Consulting por toda a disponibilidade e aprendizado disponibilizadas no decorrer do estágio.

Finalmente, mas não menos importante, a todos aqueles que direta ou indiretamente participaram nesta etapa da minha vida, um muito obrigado por tudo e que Deus continue a iluminar os seus caminhos.

## RESUMO

O presente relatório de estágio tem como objetivo analisar os processos de internacionalização das empresas e as estratégias de entrada, com o foco na atuação da empresa **MAAB Consulting** ao longo de um período de seis (6) meses, isto é, desde setembro de 2024 até março de 2025. Através de uma abordagem qualitativa e descritiva, recorreu-se ao estudo de caso como metodologia principal para compreender as dinâmicas de tomada de decisão da empresa no contexto da expansão internacional.

As empresas atuais possuem pouca experiência internacional, o que as torna mais vulneráveis aos riscos devido ao desconhecimento dos mercados externos. Para minimizar essas incertezas, a expansão internacional surge como uma alternativa estratégica, especialmente para aquelas que buscam reduzir riscos. Mudanças recentes nos cenários político, social e tecnológico reduziram a relevância da distância geográfica na escolha de mercados. Como resposta, muitas empresas recorrem a consultorias especializadas para apoiar seus processos de internacionalização.

Este relatório atende a uma demanda da **MAAB Consulting**, cujo desafio é analisar mercados internacionais e desenvolver estratégias de entrada. O foco do estudo está na compreensão dos passos necessários para estabelecer uma estratégia em novos mercados, considerando a cultura árabe.

A principal conclusão é que a compreensão cultural desempenha um papel essencial na internacionalização, sendo a **MAAB Consulting** uma ponte entre a Península Ibérica e os mercados árabes. O caso reforça a importância da cultura na interação com clientes internacionais.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Mercados Internacionais; Estratégias de Entrada; MAAB Consulting

## **ABSTRACT**

This internship report aims to analyze companies' internationalization processes and entry strategies, focusing on the performance of the company **MAAB Consulting** over a period of six (6) months, that is, from September 2024 to March 2025. Through a qualitative and descriptive approach, the case study was used as the main methodology to understand the company's decision-making dynamics in the context of international expansion.

Today's companies have little international experience, which makes them more vulnerable to risks due to their lack of knowledge of foreign markets. To minimize these uncertainties, international expansion emerges as a strategic alternative, especially for those seeking to reduce risks. Recent changes in the political, social and technological scenarios have reduced the relevance of geographical distance in choosing markets. In response, many companies turn to specialized consultancies to support their internationalization processes.

This report meets a demand from **MAAB Consulting**, whose challenge is to analyze international markets and develop entry strategies. The focus of the study is on understanding the steps necessary to establish a strategy in new markets, considering Arab culture.

The main conclusion is that cultural understanding plays an essential role in internationalization, with **MAAB Consulting** being a bridge between the Iberian Peninsula and the Arab markets. The case reinforces the importance of culture in interacting with international clients.

**Keywords:** Internationalization; International Markets; Entry Strategies;

## ÍNDICE GERAL

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO.....                                            | 1  |
| 1 Enquadramento Teórico .....                              | 2  |
| 1.1 A Teoria do Processo de Internacionalização.....       | 2  |
| 1.2 A Teoria do Poder de Mercado.....                      | 5  |
| 1.3 Teoria das Imperfeições de Mercado.....                | 6  |
| 1.4 Teoria das Redes.....                                  | 7  |
| 1.5 Modelo de Uppsala.....                                 | 9  |
| 2 Estratégias de Internacionalização .....                 | 11 |
| 2.1 Atuação Isolada .....                                  | 12 |
| 2.2 A Criação de Subsidiárias .....                        | 13 |
| 2.3 Cooperação com Outras Empresas .....                   | 13 |
| 3 Modos de Entrada em Mercados Internacionais.....         | 13 |
| 3.1 Instrumentos de Comunicação .....                      | 16 |
| 4 Metodologia.....                                         | 19 |
| 5 A Empresa MAAB Consulting.....                           | 21 |
| 5.1.1 Caracterização da MAAB Consulting.....               | 21 |
| 5.2 Missão e Objetivos da MAAB Consulting.....             | 23 |
| 5.3 A Relação da MAAB Consulting com o Mercado Árabe ..... | 24 |
| 5.4 Organização Estrutural da MAAB Consulting.....         | 25 |
| 5.5 Serviços Prestados MAAB .....                          | 26 |
| 5.6 Objetivos dados pela MAAB.....                         | 29 |
| 6 Atividades Realizadas.....                               | 30 |

*Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

|                                  |                                            |    |
|----------------------------------|--------------------------------------------|----|
| 6.1                              | Quadro Resumo .....                        | 33 |
| 6.2                              | Outras Tarefas Realizadas no Estágio ..... | 36 |
| CONCLUSÃO.....                   |                                            | 38 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... |                                            | 40 |
| ANEXOS .....                     |                                            | 43 |
| ANEXO 1 .....                    |                                            | 44 |

## **ÍNDICE DE TABELAS**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Modelo de Redes .....                        | 8  |
| Tabela 2: Perfil Quantitativo da MAAB Consulting ..... | 34 |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Modelo de Uppsala .....                                                                     | 10 |
| Figura 2: Fatores a considerar na escolha do modo de entrada .....                                    | 14 |
| Figura 3: Empresas Clientes da MAAB .....                                                             | 22 |
| Figura 4: Gráfico da distribuição dos clientes da MAAB Consulting por setor de atuação                | 35 |
| Figura 5: Gráfico de Barras da distribuição dos projetos da MAAB Consulting por país de atuação ..... | 36 |

## INTRODUÇÃO

A presente investigação corresponde ao relatório final de estágio, desenvolvido no âmbito do estágio, na posição de *Account Manager*, que irá decorrer em 6 meses, entre setembro de 2024 à março de 2025, na MAAB Consulting.

A internacionalização tornou-se um fator-chave para a competitividade e o crescimento das empresas no contexto económico global. Para as empresas ingressar em novos mercados, é fundamental compreender suas dinâmicas, identificar oportunidades e definir estratégias eficazes de entrada. Este estágio tem como objetivo analisar os desafios e as oportunidades da expansão internacional, propondo planos de ação que auxiliem as empresas a superar barreiras e maximizar suas chances de sucesso no mercado externo.

El-Gohary, Edwards, Eid & Huang (2013) afirmam que a nível internacional há a necessidade de uma procura de estratégias, sendo que a decisão de internacionalizar uma empresa implica a tomada de um conjunto de decisões importantes, conscientes e de risco.

A análise de mercados internacionais envolve uma avaliação detalhada das características económicas, políticas, sociais e culturais dos países em que se pretende inserir. É necessária a compreensão dos ambientes regulatórios, as exigências legais e também as dinâmicas do mercado que visam influenciar a entrada e operação das empresas estrangeiras. Além disso, a identificação de concorrentes locais e análise das estratégias, procuram fornecer *insights* de extrema valia para a formulação de um plano competitivo.

Jaffe & Pasternak (1994) afirmam que as empresas são caracterizadas por um elevado nível de globalização e internacionalização, independentemente do seu tamanho, sendo que esta internacionalização irá beneficiar o crescimento da economia empresarial.

Este estágio visa proporcionar uma compreensão aprofundada das complexidades envolvidas na expansão internacional, permitindo aos estagiários aplicar metodologias analíticas e estratégicas em contextos da vida real. No final do estágio, espera-se que os estagiários estejam aptos a contribuir significativamente para os esforços de internacionalização de uma empresa, apresentando propostas sólidas e bem fundamentadas para a entrada em novos mercados.

## **1 Enquadramento Teórico**

A globalização e a crescente conectividade dos mercados têm impulsionado empresas a expandirem suas operações para além das fronteiras nacionais. No entanto, a entrada em mercados internacionais envolve desafios estratégicos e requer uma análise criteriosa das condições económicas, políticas e culturais de cada país.

Este enquadramento teórico busca explorar os principais conceitos relacionados à análise de mercados internacionais e às estratégias de entrada, abordando modelos teóricos e fatores determinantes que influenciam as decisões empresariais no contexto global.

### **1.1 A Teoria do Processo de Internacionalização**

O processo de internacionalização, é estabelecido as empresas como um reflexo de uma multiplicidade de estratégias e métodos usados para melhorar os serviços da empresa. É cada vez mais complexo construir uma definição exata sobre o conceito de internacionalização, no entanto diversos autores confundem a internacionalização com o fenómeno da globalização.

A globalização é definida como sendo um processo de maior interdependência e interconexão entre países, uma vez que as decisões e as ações são realizadas numa parte do mundo têm impacto em destinos distantes. (Simões,1997)

Devido ao fenómeno da globalização, os mercados estão cada vez mais abertos e competitivos, fazendo com que as empresas enfrentem pressões globais como económico, financeiro, ambiental, social e tecnológico. (Simões et al., 2013)

A globalização gera efeitos positivos, tais como a integração entre países, o crescimento e desenvolvimento da economia e o aumento do comércio mundial, porém, a mesma produz efeitos negativos, como o aumento das desigualdades sociais, aumento dos problemas ambientais e também o aumento do desemprego (Ferreira, Serra & Reis, 2011).

Estes fatores influenciam a decisão de internacionalização que as empresas devem ter como objetivo aproveitar as vantagens exploradas no mercado nacional e no internacional, não focando apenas em dar respostas às adversidades pontuais no mercado doméstico ou à falta de recursos financeiros abundantes.

### *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

A internacionalização não pode ser vista apenas como um fenómeno de progressão, uma vez que o mesmo pode sofrer alterações, o que significa que as empresas podem reduzir as suas atividades internacionais (Chetty & Campbell-Hunt, 2001, citado por Dias, 2007).

Segundo Hill e Hult (2017), não existe em consenso no que diz respeito a definição da internacionalização das empresas, como no meio académico tanto no meio empresarial.

Kafouros et al. (2022), define a internacionalização como um processo de crescente envolvimento nas operações internacionais, a sua essência trata-se de um processo que resulta de sucessivas decisões, como a decisão de começar a exportar e importar para países estrangeiros, a decisão de estabelecer canais de compra e venda entre países.

Kafouros et al. (2022), afirma também que a internacionalização é um processo pelo qual a empresa deve passar, no sentido de ter a possibilidade de poder moldar as suas operações, sejam estas operações estratégicas, os recursos e até mesmo a estrutura para os ambientes internacionais onde pode operar, podendo assim empreender.

Conforme Andersson (2000), afirma que existem várias teorias que explicam o processo de internacionalização de uma empresa, como a corrente económica e a corrente comportamental. Todas as teorias explicativas ao processo de internacionalização são complexas devido à diversidade das empresas que existem no mundo, pois esta empresa tem dimensões diferentes, recursos e objetivos diferentes, o que resulta em diversas abordagens.

A corrente económica considera que o homem económico tem acesso pleno à informação e optará pela solução de forma racional (Andersson, 2000).

Esta corrente de internacionalização de empresas, visa proporcionar soluções racionais para questões relacionadas com o processo, tendo como objetivo a maximização dos retornos económicos (Dib e Carneiro, 2006).

Segundo Dib e Carneiro (2006), as principais teorias que compõem a corrente económica são: a teoria de internacionalização de Buckley e Casson (1976; 1998) e a teoria do poder de mercado, impulsionada por Hymer (1960; 1976).

Por outro lado, temos a corrente comportamental, onde o homem económico é substituído pelo homem comportamental (Andersson, 2000). Nesta corrente, o processo de

### *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

internacionalização é dependente das atitudes, percepções e do comportamento das pessoas que tomam decisões, isto é, que orientam as suas ações para a redução dos riscos de expansão internacional dos seus negócios (Dib e Carneiro, 2006).

Segundo Dib e Carneiro (2006), as principais teorias que compõem a corrente comportamental são: o modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e a teoria de redes de Johanson e Mattson (1986).

Todas estas teorias explicativas ao processo de internacionalização são complexas devido à diversidade das empresas, pois estas têm diferentes dimensões, recursos e objetivos, o que resulta em diferentes abordagens sendo consideradas de forma individual, é possível que uma ou mais teorias possam interligar se entre si. Além disso, o ambiente empresarial global é dinâmico e está sujeito a constantes mudanças em diversos fatores, como tecnológicos, culturais, sociais e políticos, o que dificulta a criação de teorias universais que possam ser aplicadas de forma individual.

Segundo Peter Buckley (1976) e Mark Casson (1998) o núcleo da internacionalização assente na ideia de que as empresas escolhem as estratégias com base em considerações de custo, eficiência e também as vantagens competitivas.

Este contexto foi expandido através do argumento em que as empresas também podem optar por internalizar as atividades em mercados estrangeiros para tirar partido de vantagens semelhantes. As empresas procuram a internacionalização como uma estratégia para minimizar os custos de transação, como os riscos associados aos contratos.

As críticas à teoria de internacionalização destacam as limitações em explicar todas as estratégias do mesmo, como o joint-venture, bem como a incapacidade de considerar cuidadosamente as alternativas de entrada nos mercados externos, antes de escolher a internacionalização como uma estratégia mais apropriada (Parry, 1985; Rugman, 2007).

Conforme Bartlett e Beamish (2018), Freire (1997) e Lorga (2003), a internacionalização proporciona às empresas condições de produção mais vantajosas, a aquisição de know-how existente em outros países, a exploração das suas competências capitais em novos mercados, maiores economias de escala e a conquista de uma vasta gama de clientes novos.

## *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

De acordo com Verdin e Van Heck (2001), as empresas ao se internacionalizarem podem ter três benefícios principais, que são: as vantagens em custo, os benefícios de rede e a oportunidade de aprendizagem.

- **A vantagem em custo**, esta relacionada a redução de custos diretamente ligada a eficiência do negócio, onde pode ser alcançada através de economias de escala, uma melhor utilização da capacidade, o acesso a matéria-prima, o resultado em vantagens competitivas.
- **Os benefícios de rede**, dizem respeito à proximidade da empresa para com os clientes, de uma maneira que procura melhorar a avaliar melhor os mercados externos. Os benefícios estão associados à capacidade de comercialização de produtos e serviços em diferentes países.
- **Oportunidade de aprendizagem**, retrata o benefício da internacionalização, como uma oportunidade e uma forma de aprender, seja habilidades para a empresa como também em termos culturais, económicos, políticos e sociais. A habilidade da empresa em captar, aprender e desenvolver o conhecimento, procurando aperfeiçoar-se e tornar-se mais forte e competitiva, através do seu processo de internacionalização.

### **1.2 A Teoria do Poder de Mercado**

A teoria do poder de mercado, de Stephen Hymer (1960; 1976), desafia as perspetivas anteriores sobre como advém o processo de internacionalização das empresas, ao realçar o papel crucial do poder de mercado nas decisões de expansão internacional.

- a) Hymer (1960), reflete que as empresas com um poder de mercado devidamente considerável nos seus mercados nacionais são motivadas a procurar mercados externos como uma forma de manter ou até aumentar este poder. Este facto torna-se extremamente importante quando as empresas enfrentam fortes concorrências em seus mercados nacionais, tornando assim uma forma de incentivo a procurar oportunidades mais rentáveis nos mercados externos ou estrangeiros.

Caves (2007) faz uma contribuição fundamental para esta teoria, através do seu conceito de Vantagem monopolística, que significa a capacidade de as empresas obterem lucros superiores à taxa normal de rentabilidade. Esta vantagem pode resultar da diferenciação de diversos fatores, como os produtos, do controlo de recursos escassos e de vantagens tecnológicas.

É de salientar que a presença de barreiras à entrada nos mercados internacionais pode proteger e reforçar a posição das empresas multinacionais, podendo assim permitir-lhes operar em ambientes com menos concorrências (Caves, 2007).

### **1.3 Teoria das Imperfeições de Mercado**

Diversos autores definiram esta teoria como a existência de empresas multinacionais com base em imperfeições dos mercados. A multinacionalização de uma empresa depende das vantagens que a mesma empresa detém no mercado em que atua e que pretende explorar em mercados internacionais (Hymer, 1976, citado por Lorga, 2003).

Segundo Hymer (1976) afirma que as imperfeições de mercado e a diferenciação da empresa são fatores que incentivam o investimento direto no estrangeiro, podendo considerar como imperfeições de mercado. Tendo isso as seguintes imperfeições:

- a) As imperfeições nos mercados de bens;
- b) As imperfeições nos mercados de fatores;
- c) As imperfeições na concorrência devido às economias de escala internas e externas;
- d) As imperfeições na concorrência geradas por políticas governamentais que visam atrair investimentos.

Segundo Caves (2007), esta teoria acarreta as diversas vantagens para as empresas multinacionais, como as competências específicas de gestão ou marketing, as marcas e reputações, o acesso a tecnologia patenteada e a existência de economias de escala.

A teoria das imperfeições de mercado apresenta algumas limitações, uma vez que, considera apenas o investimento direto no estrangeiro, não referindo qualquer outra forma de acordo no mercado.

## **1.4 Teoria das Redes**

A teoria de redes assume que uma empresa está isolada ao perspetivar a sua internacionalização no seio da rede, isto é, o foco é colocado no relacionamento da empresa com outros atores como: fornecedores; concorrentes; entidades públicas; clientes (Johanson & Mattsson, 1987).

De acordo com Johanson e Vahlne (2011), uma rede compreende a troca de recursos entre diferentes membros, desta forma as empresas irão utilizar a rede para se desenvolver em relações que lhes permitam aceder a recursos e vender os seus produtos e serviços.

Segundo Lorga (2003), na teoria de redes podem existir relações fracas ou fortes, são consideradas relações fracas quando existe pouco envolvimento e compromisso entre os membros, a vantagem das relações é que existe a possibilidade de incorporar outras redes. Por outro lado, existe as relações fortes que se baseiam no longo prazo, isto é, são relações permanentes onde a confiança e o compromisso são os elementos fulcrais. Através destas relações, as empresas obtêm os conhecimentos e os recursos necessários para poderem tomar a decisão de expandir o seu negócio.

A competitividade de uma empresa pode ser influenciada por diversos fatores, como a estrutura da rede em que está inserida, o seu posicionamento dentro dessa rede e a sua habilidade para estabelecer relacionamentos mais dinâmicos (Lechner & Dowling, 2010).

Segundo Johanson e Mattsson (1993), a teoria investe na criação de redes, diretas ou indiretas, que procuram aumentar o conhecimento sobre os mercados internacionais e fomentem um maior comprimento nas relações entre empresas, parceiros e *stakeholders*.

Ao estabelecer estas relações as empresas podem se internacionalizar através de:

1. Extensão Internacional: estabelecimento de redes em países novos;
2. Penetração Internacional: desenvolvimento das redes externas onde a empresa detém uma posição;
3. Integração Internacional: coordenação das redes já existentes em vários países.

## Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada

Para complementar esta teoria, Johanson e Mattson (1988) cruzaram o grau de internacionalização do mercado com o grau de internacionalização da empresa, criando assim um modelo onde podiam identificar quatro tipos de empresas clientes.

|                                        |       | Grau de Internacionalização do Mercado |                                   |
|----------------------------------------|-------|----------------------------------------|-----------------------------------|
|                                        |       | Baixo                                  | Alto                              |
| Grau de Internacionalização da Empresa | Baixo | <i>Early Starter</i>                   | <i>Late Starter</i>               |
|                                        | Alto  | <i>Lonely International</i>            | <i>International Among Others</i> |

Tabela 1: Modelo de Redes

(Fonte: Johanson & Mattsson, 1988).

1. **Early Starter**- neste tipo de empresas, as relações internacionais são reduzidas e o conhecimento sobre os mercados externos é escasso.
2. **Lonely International**- este tipo de empresa é altamente internacionalizado, no entanto, não possui uma estrutura doméstica para fortalecer a sua posição internacional. Empresas deste sector funcionam de forma solitária, formando uma ponte para as redes já estabelecidas.
3. **Late Starter**- estes tipos de empresas atuam num mercado internacional, mas encontram-se em desvantagem face aos seus concorrentes, uma vez que, possuem menos conhecimentos acerca dos mercados. Estas empresas tornam-se complicadas para o processo de entrada em mercados próximos ou até em redes já estabelecidas.
4. **Internacional Among Others**- consiste em empresas altamente internacionalizadas que atuam em ambientes que são fortemente internacionalizados.

A teoria de redes suplanta algumas das limitações existentes no modelo de Uppsala, os próprios criadores do modelo reconhecem que o fato de existir interação com outras entidades empresariais ajudará na realização do processo de internacionalização das empresas (Dominginhos, 2000).

## **1.5 Modelo de Uppsala**

O Modelo de Uppsala surgiu em 1975, escrito por Johanson e Wiedersheim-Paul, apresentando uma nova perspetiva do termo internacional, bem como todo o processo de internacionalização. Segundo estes autores, o termo internacional refere-se a uma atitude que a empresa toma em relação às atividades externas.

O principal pressuposto passa pelo facto de a empresa desenvolver-se primeiro no mercado doméstico, partindo posteriormente para os mercados internacionais, sendo que a internacionalização uma consequência deste conjunto de decisões (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Neste sentido os principais obstáculos à internacionalização apresentam-se como a falta de conhecimento e de recursos. Uma forma de fazer face a estes obstáculos, passa pela aprendizagem sobre os mercados externos e operações.

O modelo de Uppsala desdobra-se da seguinte maneira: primeiro temos as exportações esporádicas, onde estas permitem que à empresa tenha um primeiro contacto com o mercado sem compromisso de recursos, mas com uma reduzida informação sobre o mesmo, em seguida temos as exportações via agentes, onde estes facultam um maior conhecimento do mercado exigindo um maior compromisso de recursos, depois temos a subsidiária comercial, que permite à empresa o controlo direto do canal de informação tendo em conta a desvantagem de representar um acréscimo de custos e riscos, e por fim temos a subsidiária produtiva, onde exige um nível mais elevado do compromisso de recursos, em comparação as outras fases.

Estas fases materializa as diferenças entre os países, o de origem e o de destino, em diversos níveis como o idioma, cultura, sistema político, educação, entre outros (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

O Modelo é constituído por 4 fases, nomeadamente: Exportações esporádicas; Exportações através de agentes; Subsidiária comercial; Subsidiária produtiva.

## Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada



Figura 1: Modelo de Uppsala

(Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

- **Exportações Esporádicas**- onde permite que as empresas tenham o seu primeiro contacto com o mercado internacional sem compromisso de recursos dando imensa desvantagem a mesma por falta de informações necessárias.
- **Exportações através de agentes**- estes agentes facultam a maior parte da informação sobre o mercado que a empresa pretende internacionalizar.
- **Subsidiária Comercial**- permite que as empresas tenham controlo direto do canal de informação sobre o processo de internacionalização, no entanto este controlo detém de uma desvantagem que representa um acréscimo aos custos e aos riscos.
- **Subsidiária Produtiva**- este é aquele que exige um nível mais elevado de compromisso de recursos, dentro destes quatro estágios, pois este processo materializa as diferenças entre os países, sistemas políticos, mercados pretendidos e diversos.

O modelo de Uppsala apresenta algumas limitações, pois segundo Borini et al. (2006) este modelo é determinístico, esquemático, não segue obrigatoriamente um desenvolvimento linear, não considera que o processo de internacionalização possa ser afetado pelos diferentes ambientes de negócio. Além disso, à medida que a empresa adquire conhecimento sobre os mercados internacionais deixa de existir a necessidade de se desenvolver gradualmente.

## **2 Estratégias de Internacionalização**

Quando uma empresa encara como estratégia de desenvolvimento a internacionalização dos seus negócios, ela remete-se a três grandes opções possíveis como: a atuação isolada, a criação de subsidiárias no estrangeiro e a colaboração com outras empresas.

Segundo Viana e Hortinha (2002) existem seis razões para as empresas investirem na expansão internacional, procurando aumentar a necessidade de vendas para incrementarem os lucros, procura de sinergias que permitam a redução dos custos operacionais, a partilha de risco resultante do acesso a um maior número de mercados.

Simões (1997) resume os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se da seguinte forma:

- Endógenas- que é a necessidade de crescimento, obtenção de economias de escala, exploração de competências tecnológicas e diversificação de riscos;
- Características dos Mercados- saturação do mercado onde a empresa esta inserida e a criação ou necessidade de procurar novos mercados dinâmicos;
- Relacionamentos- as empresas procuram se relacionar com outras empresas internacionais, criando parcerias e analisando a concorrência;
- Acesso a Recursos Externos- obtenção de um custo de produção mais baixo e acesso a conhecimentos tecnológicos;
- Incentivos Governamentais- apoios do governo, sejam estes tipos de apoio por parte do país de origem e também o país de acolhimento.

Embora distintas, as motivações de internacionalização das empresas acabam interligando-se, a decisão da empresa se internacionalizar acaba por resultar da combinação de múltiplos fatores e não exclusivamente de um fator. As empresas devem ponderar quais as razões que levam à internacionalização e definir claramente quais são os objetivos que pretendem alcançar com a mesma, para que o processo de internacionalização seja bem sucedido.

Segundo Freire (1997), quando uma empresa decide expandir os seus negócios para o estrangeiro, para além de identificar as motivações para a internacionalização, deve se ter em conta as dificuldades para se ultrapassar as barreiras.

### *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

O autor Hollensen (2011, citado por Varejão, 2013) realizou uma pesquisa sobre as barreiras que as empresas enfrentam no processo de internacionalização, dividindo em três tipos de riscos:

**Riscos de Mercado-** onde as empresas enfrentam dificuldades competitivas face à concorrência no mercado externo, as diferenças culturais e linguísticas, as diversas dificuldades no acesso aos canais de distribuição mais eficazes, dificuldades em conquistar os clientes e complexidade no envio de mercadorias.

**Riscos Comerciais-** as empresas que pretendem inserir em novos mercados tem de enfrentar dificuldades em taxas de câmbio, meios de pagamentos não garantidos, atrasos na expedição e distribuição da mercadoria e até se deparam com dificuldades na obtenção de financiamento.

**Riscos Políticos-** a empresa tem restrições dos mercados externos, controlo sobre as trocas comerciais (impostos), diferenças políticas e também o valor da troca da moeda.

Estas barreiras refletem as limitações das empresas no que diz respeito à capacidade de internacionalização do seu negócio. A internacionalização sujeita as empresas a diversos riscos e incertezas que devem ser medidas antes de iniciar este processo de internacionalização.

## **2.1 Atuação Isolada**

A exportação é considerada como o modo mais direto de internacionalização de qualquer empresa que pretenda entrar em mercados externos. Empresas pequenas encontram uma certa dificuldade em atuar em mercados externos, por falta de conhecimento, à falta de experiência, à escassez de recursos (tanto a mão de obra, como a matéria-prima). Sendo a exportação a via mais simples de internacionalização, no entanto, a exportação pode envolver opções que requeiram um forte empenhamento e complexidade administrativa. Desde a utilização de componentes de ligação direta com os clientes, até à criação de subsidiárias comerciais, existe um conjunto de diferentes possibilidades em termos de controle e de investimento (Ford e Rosson, 1982).

## **2.2 A Criação de Subsidiárias**

A criação de subsidiárias é uma solução com vantagens óbvias, quando comparada com a exportação. Esta estratégia de internacionalização detém um grau de controlo elevado, em termos de redes de distribuição, informações sobre o mercado, ações de promoção, o que possibilita uma competitividade acrescida. Por outro lado, deverão ser ponderados eventuais riscos ou até desvantagens, como a elevada exigência em termos de meios financeiros, a complexidade organizacional e o risco inerente a um determinado maior volume de investimento (Boddewyn, 1985).

## **2.3 Cooperação com Outras Empresas**

A cooperação empresarial é uma situação intermédia entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias, podendo assim ter atuado em simultâneo criando algumas das vantagens entre as duas opções (Hennart, 1989). Para a existência da uma cooperação empresarial é necessário haver uma multiplicidade de formas, que visam a refletir uma grande flexibilidade do poder de negociação entre as partes (Lorange e Roos, 1991).

## **3 Modos de Entrada em Mercados Internacionais**

Segundo Teixeira (2011), a escolha pela forma de internacionalização depende da visão que o gestor tem do mercado externo, desde a fase em que a empresa se encontra em desenvolvimento até o seu desenvolver de alianças. A internacionalização assuma a forma contratual, quando é feita com base num contrato entre as duas partes, permitindo a cada uma das partes usar a tecnologia, a marca e as especificações dos produtos. (Teixeira, 2011).

Root (1994), afirma que o modo de entrada internacional é descrito como um arranjo institucional, uma estrutura de gestão, onde dá a empresa a possibilidade de entrar no mercado com os seus produtos, assua tecnologia, as suas capacidades humanas e a sua gestão organizacional.

Descotes & Walliser (2009), afirmam que a escolha pelo modo de entrada reflete os objetivos da empresa em termos de recursos e de controlo, pois esta escolha afeta a transferência de conhecimentos e a criação de valores dentro da organização.

## Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada

A internacionalização é considerada como um tipo de estratégia em que a empresa deve seleccionar a estratégia mais adequada para entrar no mercado externo, esta estratégia consiste na transposição de métodos, de produtos e de mercados, da integração vertical para outros países, que poderá resultar numa réplica total ou até parcial da empresa.

Segundo Cerceau e Lara (s.d., p.5) os modos de entrada que oferecem maior controlo à organização são mais interessantes e mais aconselhados, contudo, acarretam mais riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da empresa cliente.

Existem diversos fatores que podem influenciar a empresa cliente na sua escolha do modo de entrada nos mercados internacionais, segundo Root (1994) esses fatores podem ser internos e externos à organização.

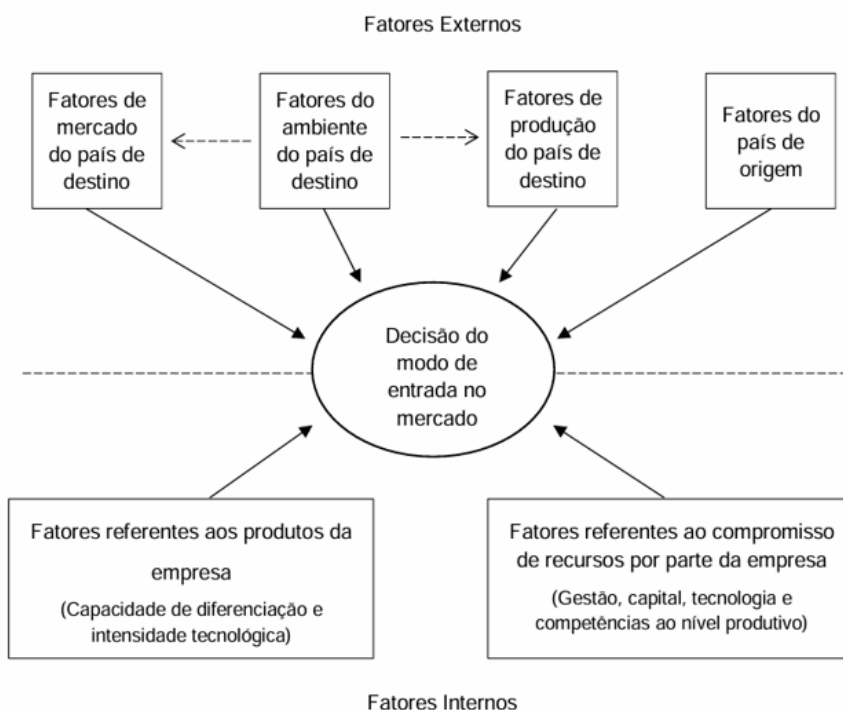


Figura 2: Fatores a considerar na escolha do modo de entrada

(Fonte: Root, 1994, p.29).

Com a existência de fatores externos e internos à organização que deve ser considerado na escolha do modo de entrada. Os fatores externos temos as características do país de destino, as barreiras ao comércio, as regulamentações governamentais e o produto, e os

## *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

fatores internos destacam-se os objetivos de gestão da empresa e as estratégias de seleção de mercados (Lorga, 2003).

**Exportação:** É a maneira mais simples e de menor risco para uma empresa entrar em mercados internacionais, pois a empresa fabrica os seus produtos no país de origem e os vende no exterior. Nesta exportação existe duas vertentes, a direta e a indireta. Kamakura et al., (2012) caracteriza a exportação como um modo de entrada mais utilizado pelas empresas devido ao baixo nível de envolvimento, risco e controlo, e o nível de risco associado é considerado baixo, assim como o grau de envolvimento dos recursos financeiros, humanos e materiais. Dentro da exportação temos duas formas, a exportação direta e a indireta.

- **Exportação Direta-** Segundo Martín e Lopez (2007) a empresa assume um papel pró-ativo, sendo responsável pelas operações de exportação, neste caso as tarefas como estudo de mercado, avaliação de riscos, preços e distribuição estão sob sua responsabilidade total. No entanto, apesar de obter mais controlo no processo, a empresa tem um custo considerável devido as tarefas de modo geral, tornando-se indispensável proceder a uma avaliação eficaz dos benefícios associados.
- **Exportação Indireta-** As empresas com menor predisposição para poder explorar mercados internacionais tendem a optar pela exportação indireta, pois esta tem acesso indireto aos mercados por meio de utilização de intermediários para efetuarem as operações no estrangeiro. Essa situação representa um baixo nível de envolvimento e de risco em operações internacionais e não obedece um planeamento estruturado por parte da empresa. (Martín e Lopez, 2007)

**Joint Ventures e Parcerias:** uma joint venture envolve a formação de uma nova empresa em parceria com uma empresa local, onde cada parceiro investe o seu capital e compartilha riscos e lucros.

Segundo Cerceau e Lara (s.d.) as joint-ventures são uma boa opção para as empresas que tencionam expandir internacionalmente os seus negócios, tendo um foco especial em expandir para mercados emergentes.

Parcerias e Joint Ventures oferecem vantagens como o acesso a canais de distribuição já pré estabelecidos, redes de clientes e compreensão cultural, no entanto, podem apresentar desafios na gestão de relacionamentos e diferenças estratégicas entre os parceiros.

**Aquisição:** a aquisição de uma empresa local já estabelecida é uma estratégia que proporciona controle total sobre as operações, onde esta empresa compradora adquire a infra-estruturas, canais de distribuição, o que acelera o processo de entrada em mercados internacionais. No entanto, o custo de aquisição pode ser elevado e se, não houver uma integração eficiente, problemas de cultura organizacional e governança podem surgir.

### **3.1 Instrumentos de Comunicação**

De acordo com Kotler e Armstrong (2017) é importante integrar os canais de marketing, incluindo online e offline, para oferecer uma experiência unificada e coesa aos clientes. A comunicação pode ser direcionada apenas ao potencial consumidor ou envolvendo instrumentos que facilitam o feedback imediato do potencial cliente após o contrato ser estabelecido.

Os canais de marketing offline podem ser distinguidos através das feiras e missões empresariais internacionais, presença em eventos e os canais online usado através de tecnologias e da web para comunicar com potenciais clientes, através de *cold calls*, e-mail marketing.

#### **A) Offline - Feiras e Missões Empresariais Internacionais**

A presença em feiras e missões internacionais são formas de marketing e de comunicação que permitem às empresas crescer e expandir-se internacionalmente, sendo uma importante ferramenta promocional para a comercialização de muitos produtos e serviços (Hansen, 2004).

As feiras comerciais são eventos que facilitam as várias formas de negócio e trocas sociais, através da presença dos principais representantes de diversas indústrias, de uma maneira geral, conhecer novos mercados e novas tendências são as intenções características nestes eventos (Smith et al., 2003).

De acordo com Minervini (2021) as feiras comerciais constituem uma plataforma para estabelecer e reforçar as relações comerciais, oferecendo simultaneamente informações valiosas sobre o mercado e as oportunidades de negócio internacional. Para as pequenas e médias empresas, estas feiras comerciais têm um retorno positivo, pois a sua participação nelas está associada ao crescimento das exportações a longo prazo e formação de novas alianças e futuras parcerias, o que melhora o desenvolvimento das empresas promissoras. Atualmente são realizadas missões virtuais, onde são utilizadas plataformas online para tentar causar o mesmo efeito, mas de forma a reduzir os custos existentes.

Ambas as situações, seja presencial ou online, têm como objetivo de contactar com o maior número de potenciais clientes durante um período temporal reduzido, isto é, procuram fazer o mesmo número de contactos em dias, contactos estes que podiam levar meses a efetuar.

### **B) Online - Cold calls e E-mail Marketing**

Kotler e Armstrong (2017), afirmam que não é suficiente apenas ter uma estratégia de marketing offline bem estabelecida, é necessário também possuir uma estratégia online, a junção de ambas irá facilitar a transmissão de uma mensagem clara, objetiva, coerente e convincente sobre a organização e seus produtos e serviços.

Uma estratégia de comércio eletrónico tem alcance limitado, pois atende a um segmento transnacional específico, aqueles que têm acesso aos sites e redes sociais das empresas. No entanto, à medida que o acesso à internet vai expandindo torna este acesso ilimitado. O uso de motores de busca e de serviços digitais está cada vez mais interligado à forma como os consumidores decidem, analisam e compram os produtos e serviços das diversas empresas (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019).

**Cold Calls** – é uma estratégia de vendas que envolve o contacto de potenciais clientes que não demonstram interesse prévio num determinado produto ou serviço. Chama-se *Cold Calls* porque não existe uma relação ou interação entre vendedor e o cliente.

Lampertz (2012), afirma que esta tem sido uma técnica de vendas muito popular, embora tenha se tornado cada vez mais desafiadora por conta do aumento do

### *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

marketing digital nos mercados atuais e também por conta da natureza variável do comportamento do consumidor.

Lampertz (2012) também revela que muitos clientes podem achar intrusivo ou até um pouco irritante, por conta de receber chamadas telefônicas não solicitadas ou inesperadas por vendedores, mostrando interesse em futuras parcerias e introdução de empresas em mercados novos. Estes tipos de chamadas podem ser dispendiosos e uns pouco demorados, uma vez que requerem um esforço significativo para identificar quais serão os potenciais clientes para investimentos futuros.

Relativamente aos potenciais clientes, estes podem ou não ter interesse em criar relações com as empresas interessadas. O vendedor tem o objetivo de assegurar uma reunião futura entre as duas empresas, agendando a mesma reunião com o principal objetivo de criar relações (Huma & Stoke, 2020).

Em suma, uma cold cal é considerada uma estratégia de marketing para poder entrar em contacto com os potenciais clientes, para poder criar futuras relações e parcerias, mas não é considerada a estratégia mais eficaz.

**E-mail Marketing** – é uma estratégia de marketing digital que envolve o envio de mensagens comerciais para um determinado grupo de potenciais clientes através do e-mail.

Chaffey e Smith (2017) definem esta estratégia de marketing como um canal de comunicação com a capacidade de alcançar um grande número de pessoas rapidamente, e à sua capacidade de acompanhar o envolvimento e resposta dos clientes, além disso permite as empresas personalizar as suas mensagens e adaptá-las aos interesses e necessidades específicas dos seus clientes.

Esta abordagem permite que as empresas possam entrar em contacto com o seu público-alvo de uma forma mais rentável e eficiente. Uma das vantagens sobre o e-marketing para além do seu baixo custo, é também o seu uso mais frequente comparando com os outros canais de marketing e publicidade (Frost e Strauss, 2016).

No entanto existe alguns obstáculos para o e-mail marketing, como a entrega do próprio email, muitas campanhas de e-mail são bloqueadas ou marcadas como spam

por filtros de e-mail, o que pode reduzir de forma significativa a sua eficácia. Além disso, os clientes podem considerar estas mensagens de e-mail intrusivas ou até irritantes se receberem muitos e-mails (Groves, 2009).

Para poder superar estes obstáculos, as empresas precisam de implementar estratégias eficazes de marketing por correio eletrónico. Uma abordagem fundamental é concentrar-se na construção de listas com os e-mails das potenciais empresas de alta qualidade, isto implica recolher endereços, nomes dos representantes, sites das empresas que tenham aceitado seguir em frente depois do envio dos e-mails (Gunelius, 2018).

## 4 Metodologia

Os procedimentos metodológicos concernentes a realização deste relatório de estágio que permitirão responder ao objetivo geral e dar uma opinião com vista a enriquecer ou melhorar as estratégias do modo de entrada das empresas em mercados internacionais, foram:

### Quanto aos objetivos do trabalho

- O relatório será de pesquisa exploratória e descritiva, sendo assim, a pesquisa exploratória servirá para garantir o conhecimento do tema, usando uma pesquisa bibliográfica.

### Quanto à natureza da pesquisa

Os procedimentos técnicos usados no presente relatório foram:

- **Pesquisa bibliográfica-** Segundo Marconi & Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias e teses. Durante a realização deste relatório analisou-se e interpretou-se informações encontradas nas diferentes obras literárias (documentos, teses, livros, sites académicos), que versam sobre a análise de mercados internacionais.
- **Estudo de Caso-** De acordo com Beuren (2010), o estudo de caso permite um detalhamento amplo do objeto estudado, nesta perspetiva o caso será a MAAB

### *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

Consulting, onde se procurou compreender e analisar a importância das estratégias de internacionalização.

De acordo com Schramm (1971), a essência e a tendência central do estudo de caso é compreender uma decisão ou um conjunto de decisões, tentando entender por qual motivo tais escolhas foram feitas, de que forma implementadas e qual foi o resultado obtido. Assim o estudo de caso oferece a oportunidade de analisar de forma detalhada uma situação complexa e visando compreender as suas particularidades.

Segundo Hussey & Hussey (1997), o estudo de caso é um modelo apropriado para análise de resultados e processos, especialmente quando a informação obtida apresenta um elevado grau de subjetividade.

- **Escolha da entidade-** A empresa MAAB Consulting foi selecionada como estudo de caso em razão da sua recente atuação como ponte estratégica entre empresas portuguesas e mercados do Oriente médio e norte de África (MENA). A escolha desta empresa destacou-se na sua representatividade em diversos setores empresariais e sua experiência em projetos de adaptação cultural e comercial.
- **Estágio Curricular-** Segundo Teixeira et al. (2010), num estudo realizado a 230 jovens para identificar as suas perceções sobre o estágio, foi possível verificar que estes alunos reconheciam que o estágio tem benefícios e aumenta a possibilidade de ingressarem no mercado de trabalho, pois serve para aumentar o currículo e ganhar experiência de trabalho, o que lhes transmite uma maior segurança na preparação para o mercado de trabalho.

Um dos fatores relevantes para a escolha da MAAB Consulting, ao invés de outra empresa, foi o facto de sentir uma mistura de interesse por se dedicar somente aos mercados árabes, mas também como uma oportunidade de poder trabalhar com instituições que estejam diretamente ligadas ao processo de internacionalização de empresas, por que além de cativar, esta área de gestão corresponde ao Mestrado em Gestão Empresarial.

## **5 A Empresa MAAB Consulting**

### **5.1. MAAB Consulting**

A MAAB Consulting é uma empresa que funciona como uma ligação entre clientes da península Ibérica com potenciais investidores, que estão localizados nos mercados árabes, procurando desempenhar um papel nos serviços de internacionalização, em particular nos serviços de exportação e marketing internacional. É uma empresa a consultoria de serviços de internacionalização que visa capacitar as empresas a expandir os seus produtos e/ou serviços para os mercados árabes.

#### **5.1.1 Caracterização da MAAB Consulting**

A MAAB Consulting é uma empresa de consultoria de serviços de internacionalização, que visa a capacitar as empresas de mercado português a expandir os seus produtos/serviços para os mercados árabes.

Fundada em 2021, a empresa tem três anos de atividade e a sua estratégia de gestão permite a criação de uma rede de parceiros internacionais que operam nos mercados locais, em constante articulação com os projetos que a empresa MAAB Consulting tem. A empresa ainda de pequena dimensão, sediada em Lisboa, na Rua Leite de Vasconcelos, atualmente lida com diversos projetos de internacionalização, trabalhando incansavelmente como representante direto de mais de 20 clientes nacionais.

## Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada

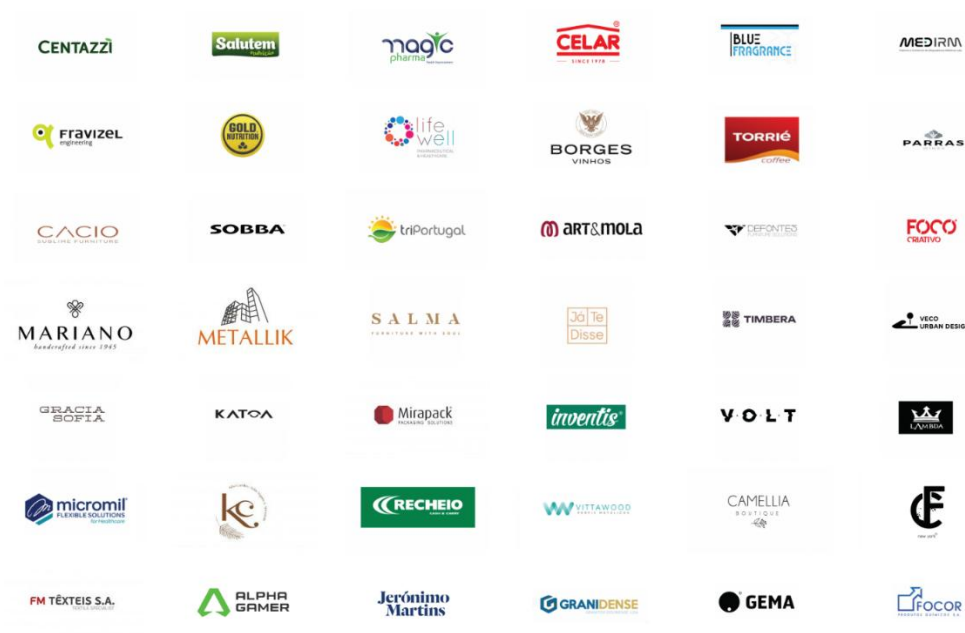


Figura 3: Empresas Clientes da MAAB

(Imagem retirada do site).

Algumas das empresas clientes, como: Recheio; Delta Cafés; Alpha Gamer; Jerónimo Martins; Farimovel; Farvoli e Artnovion.

Esta empresa de consultoria, focada no comércio externo e internacionalização, tem como missão de incentivar as empresas a aumentar a sua presença nos mercados árabes. Como diz o seu website “Acompanhamos e facilitamos empresas a expandir os seus negócios e capturar as oportunidades no mundo árabe”.

De acordo com o site, a MAAB Consulting acompanha e facilita as empresas para serem inseridas na península Ibérica a expandir os seus negócios e encontrar as oportunidades no mundo árabe. Devido à crescente procura no mercado, foi necessário estabelecer aos poucos uma rede de vendas em Portugal, que possam estender para o estrangeiro.

A empresa ao visar cobrir várias áreas de atuação essenciais no desenvolvimento de um processo de internacionalização, com o foco na exportação e publicidade, procurando organizar, apoiar e fornecer os conhecimentos necessários aos seus clientes, podendo assegurar a representação das suas empresas em diversos países-alvos na península Ibérica. Este trabalho é feito através de um fee mensal ou também à comissão, isto tudo depende do acordo pré-estabelecidos entre as empresas clientes e a MAAB Consulting.

A MAAB Consulting desenvolveu um modelo de negócios que assenta na associação de uma rede de parceiros internacionais, esta empresa é suportada por uma rede internacional de escritórios que estão associados e uma rede de mercados árabes que mantém uma colaboração operacional nas ações internacionais e possibilitam uma fácil e rápida entrada nos mercados. Ela também colabora com diversos organismos públicos relacionados com a exportação, internacionalização e cooperação empresarial, como as câmaras de comércio, entidades públicas de promoção do comércio externo, empresas de consultoria estratégicas, tendo pelo menos um parceiro público ou privado para cada um dos países onde a MAAB atua, procurando trabalhar estreitamente com a empresa para articular projetos e soluções para as empresas clientes.

## **5.2 Missão e Objetivos da MAAB Consulting**

A MAAB Consulting foi fundada por Pedro Garcia, atual diretor da empresa, as suas experiências empresariais em mercados internacionais deram-lhe a rede de contactos necessária para apostar neste ramo de mercado, o que explica a sua aposta nos mercados árabes. Pedro Garcia teve a sua trajetória em diversas empresas, uma delas a Câmara do Comércio de Sevilha e também foi responsável pelas relações internacionais e negócios na Câmara de Comércio Árabe-Portuguesa.

Segundo as definições obtidas ao longo do estágio e também que foram providenciadas pela empresa, podemos ver que esta empresa tem o seu foco principal em consultoria, no ramo de mercados externos e internacionais, cuja missão é incitar as empresas a aumentar a sua presença nos mercados internacionais, neste caso, os mercados árabes.

A empresa fornece soluções às intenções de internacionalização, atendendo tanto as necessidades abrangentes como a realização de estudos de mercados sobre vários setores nos países, como as necessidades específicas, como a captação de investidores para participarem em missões inversas.

Os seus objetivos são negociar e adotar medidas de apoio, com organismos públicos, com base em propostas dos clientes, definir os métodos de entrada em mercados externos, coordenar as estratégias empresariais em conjunto com as empresas clientes e futuras empresas, assistir à condução das referentes negociações internacionais até as empresas

estabelecerem contratos fixos e com futuros prominentes e por último promover boas relações de cooperação e amizade com os diversos parceiros internacionais.

### **5.3 A Relação da MAAB Consulting com o Mercado Árabe**

Como foi referido, a MAAB Consulting é uma empresa com o foco em expansão de empresas em mercados árabe, portanto, referir que a lista de países que corresponde aos mercados árabes é extensa. Neste sentido, os países integrantes da Liga Árabe são o norte de África, como: Líbia, Argélia, Egito, Marrocos, Sudão e Tunísia, aos quais a empresa também acrescenta a Somália e Mauritânia; os países da península arábica, como a Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Omã, Bahrein, Kuwait, Qatar, Jordânia, Síria, Iraque e por último os Comores, ao todo a empresa engloba 22 países com mais de 400 milhões de potenciais consumidores.

Em termos de Produto Interno Bruto (PIB), a região árabe é diversificada e apresenta imensos níveis de desenvolvimento económico. Pois o combinado dos países da Liga Árabe foi cerca de 2 mil milhões no Banco Mundial em 2023, entre estes estão os maiores PIB da região que é da Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e Egito.

A região árabe é mais rica em recursos naturais, como petróleo e gás natural, o que tem impulsionado a economia dos mesmos países, mas últimas décadas e, no entanto, muitos países estão a diversificar as suas economias e procurando investir em setores como turismo, tecnologia para poder reduzir a sua dependência em recursos naturais e estimular o crescimento económico, segundo Luciani e Moerenhout (2021).

A MAAB Consulting reconhece a importância do mercado árabe como um centro de negócios em expansão e está comprometida em ajudar as empresas clientes a aproveitar as oportunidades que este mercado tem para oferecer. A empresa pretende usar o seu conhecimento sobre a cultura árabe, comportamento do consumidor, práticas de negócios, conflitos em curso em alguns países, isto tudo para poder obter potenciais parcerias para as suas empresas clientes nesta região.

## 5.4 Organização Estrutural da MAAB Consulting

A MAAB Consulting é uma empresa estruturada por meio de *Account Managers*, que são responsáveis por uma carteira de clientes, em média de três a quatro clientes por pessoa. Onde este *Account Manager* deve garantir que estas empresas fiquem satisfeitas em todos os aspetos de serviço prestados pela MAAB.

Em vez de ter departamentos, como marketing, gestão, suporte ao cliente e vendas, os *account managers* são responsáveis por gerir o relacionamento das empresas clientes desde o início ao fim do seu contrato, neste sentido, pode-se dizer que é uma empresa que dispõe de uma hierarquia mais horizontal em vez de vertical. Isto significa que os *account managers* tem mais níveis de autonomia que a maior parte das empresas, permitindo que tomem decisões relativamente à gestão dos seus clientes.

Os colaboradores da empresa trabalham em colaboração com os clientes para entender as suas necessidades e podem ser moldáveis ao longo do processo de internacionalização. O *account manager* tem como missão fornecer apoio e soluções personalizadas, sendo responsáveis por garantir a satisfação dos mesmos. É importante que este gestor tenha uma comunicação clara e eficaz entre si e com as empresas clientes, procurando responder aos obstáculos de maneira rápida e eficaz. Com a existência desta flexibilidade entre *account managers* e com o surgimento de novos clientes, estes gestores vão mudando entre diferentes clientes e projetos ao longo do ano, para que cada empresa cliente tenha uma perspetiva diferente e que possa melhorar de alguma forma, durante o seu processo de internacionalização até o final do contrato.

Podendo assim dar aos estagiários um papel fundamental na criação de receitas para empresas clientes, pois estes estagiários tem a mesma responsabilidade de identificar oportunidades de venda cruzada e venda adicional para as empresas clientes já existentes, procurar potenciais mercados, marcar reuniões, efetuar as *Cold Calls* e os e-mails, mesmo que estes estagiários estejam a ser assistidos numa fase inicial, por *senior account manager*.

Em síntese, a MAAB Consulting é uma empresa focada em ambiente de trabalho amigável e de forma horizontal, dando a possibilidade de todos exercerem um ótimo trabalho, tendo contacto direto com as empresas clientes e os mercados árabes, tendo por isso uma abordagem orientada para a relação cliente-gestor, em que o seu foco principal é a satisfação das empresas clientes e a criação de receitas através da gestão eficaz do processo de internacionalização dos clientes.

### **5.5 Serviços Prestados MAAB**

Segunda a MAAB Consulting, a organização dos serviços oferecidos é feita da seguinte forma:

- ***MAAB Export Global Project***

Consiste em estruturar as bases do futuro departamento de exportação, intervindo nos vários aspetos necessários à internacionalização, como os catálogos de produtos, listas de preços, plano de prospeção, pesquisa, promoção e marketing internacional, comunicação, adequação de produtos aos requisitos dos mercados e prospeção de clientes. Neste plano inclui o planeamento inicial (definição de mercados, objetivos comerciais, condições e targets).

Este plano é direcionado para as empresas que pretendem começar um projeto de internacionalização sem assumir custos de aprendizagem, nem construir uma estrutura formal de exportação no início do projeto. Este serviço permite à empresa cliente saltar etapas, introduzindo-se mais rapidamente nos mercados e alcançar um volume de negócios logo numa fase inicial de internacionalização.

- ***MAAB Expot Expertise***

Consiste em dotar empresas exportadas de novas ferramentas para melhorar o seu processo de internacionalização, analisando todas as áreas intervenientes do processo segundo as necessidades e interesses da empresa. Este serviço, permite encontrar processos alternativos nas intenções de internacionalização da empresa, a adaptação de produtos e/ou serviços oferecidos em novos mercados, bem como a análise e objetivo de encontrar novos países para a exportação. Neste plano inclui o estudo e análise de

## *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

mercados e negócios, melhorar a estratégia de internacionalização, acrescentar o valor adicionado dos produtos/serviços nos mercados a atingir, assistência da equipa da MAAB à disposição da empresa para assegurar o apoio.

Este plano é direcionado as empresas já exportadas que sintam a necessidade de aprofundar ou incrementar as suas competências e estratégias internacionais. Este serviço permita à empresa melhorar o processo de reflexão interna, reforçar os caminhos de exportação que já detém ou definir caminhos/processos alternativos nas intenções de internacionalização da empresa , além de alcançar outros mercados potenciais.

- **MAAB *Export Department***

Consiste em subcontratação de todos os serviços de exportação, importação ou ambas as vertentes ao mesmo tempo, tanto na vertente administrativa como na comercial, para todos os mercados internacionais e através de contratos de aluguer de serviços profissionais. Neste plano inclui uma única fatura mensal, 100% da despesa dedutível do imposto, custo mais baixo do que contratar um operador médio, a empresa é representada por consultores sénior com experiência relevante em internacionalização.

Este plano é direcionado para as empresas que já exportam e/ou importam e precisam reduzir os seus custos de gestão. Este serviço permite, por um valor fixo, ter um departamento de exportação representado por consultores sénior com experiência relevante nos mercados a atingir.

- **MAAB *Export Services***

Consiste em obter soluções e resultados para uma necessidade específica de realizar uma ação comercial internacional, para a qual necessita de aconselhamento profissional. Neste plano inclui a seleção de mercado, o estudo de preço e de mercado, missões comerciais individuais e viagens de negócios, *follow up* comercial, marcação de reuniões, pesquisa e listagem de agentes, clientes, fornecedores em mercados externos, candidaturas a fundos públicos e incentivos, consultas de contingentes e consultas alfandegárias, IVA, localização e gestão de entrepostos aduaneiros e zonas francas e por fim elaboração e

### *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

assessoria em contratos internacionais: compra-venda, agenciamento, distribuição, franquia.

Este plano é direcionado para as empresas que necessitam de aconselhamento profissional para uma ação comercial internacional específica.

- **MAAB Marketing**

Consiste num conjunto de atividades desenvolvidas online com o intuito de atrair novas oportunidades de negócio no âmbito internacional, além de visar expandir e solidificar uma identidade de marca que permita alcançar resultados nos países target. Neste plano inclui uma definição de estratégia de marketing digital, otimização de presença digital das empresas, geração de leads comerciais, ativação das empresas em redes sociais e monitorização de dados em real time.

Este plano é direcionado para empresas interessadas em desenvolver estratégias de marketing digital para reforçar os seus planos internacionais por meio de posicionamento nos países-alvo.

## **5.6 Objetivos dados pela MAAB**

A MAAB Consulting apresentou o seu plano estratégico de internacionalização dos seus clientes, para o período de setembro de 2024 até março de 2025, procurando focar-se em acelerar as entradas e consolidações das empresas portuguesas nos mercados árabes.

Com uma abordagem orientada para os resultados, este plano prevê o acompanhamento de 6 projetos de internacionalização, atuando em setores-chaves como a tecnologia, agroalimentar, healthcare e construção. A MAAB Consulting propõe-se a ser um parceiro de crescimento sustentável, garantindo a adaptação das empresas clientes às realidades que podem encontrar dentro dos mercados árabes, como adaptação cultural, entrada no mercado, desenvolvimento de redes de contacto e implementação de operações comerciais.

Ao longo destes seis meses, a empresa MAAB esteve empenhada em impulsionar a competitividade dos seus clientes, medindo o sucesso através de indicadores, como a taxa de entrada em novos mercados, o crescimento da faturação, os contratos estabelecidos e a satisfação geral dos clientes.

Este plano visa não apenas gerar resultados tangíveis para cada projeto e empresa-cliente, mas também visa reforçar o posicionamento da MAAB Consulting como uma referência na internacionalização empresarial em mercados altamente competitivos e dinâmicos.

No começo do estágio foi-me feita a apresentação dos membros da empresa, também dos métodos e ferramentas de trabalho que foram utilizadas nas empresas, foi-me disponibilizada a base de dados, com a qual iria realizar listagens de qualidade de cada país, de seguida fui atribuída um e-mail institucional para facilitar a comunicação entre os membros da empresa e com as empresas-clientes.

Após a integração inicial com os procedimentos necessários e ferramentas para utilizar ao longo do estágio, foi-me dado um exemplo de listagem relativamente as empresas-clientes, onde era necessário preencher com os possíveis clientes, parcerias.

A parte inicial do estágio consistia na seleção de um mercado para o qual pretendia a empresa se internacionalizar, neste ponto era necessária uma certa atenção por parte minha relativamente ao sector da empresa-cliente. Por exemplo, se esta empresa for do

sector da alimentação, era necessário tomar a atenção que este mercado era mais expansivo nos Emirado Árabes unidos, Qatar, Omã. Se a empresa for uma empresa que faz a produção e venda de cafés, o foco eram países que tinham uma tendência maior de consumo de café. Depois era feita as listas de prospeção de potenciais novos clientes, com base nos dados absorvidos e os interesses da empresa.

Por fim era efetuada a prospeção das listas de clientes, em seguida é feito os procedimentos de efetuação de contacto com os potenciais clientes, sendo este contacto através dos e-mails marketing e das *cold calls*, usando o Skype. Estas chamadas realizadas em tempo real, cujo padrão conversacional deveríamos seguir um determinado discurso dado pelos *account managers*, com o intuito de atrair novos clientes.

## **6 Atividades Realizadas**

Durante este período de estágio na empresa *MAAB Consulting*, foram desempenhadas diversas atividades voltadas para a análise de mercados internacionais e o desenvolvimento de estratégias de entrada. As tarefas foram organizadas para proporcionar uma visão prática sobre a internacionalização de empresas, com foco nos mercados árabes. A seguir temos uma lista detalhada das atividades realizadas:

- **Pesquisa e Análise de Mercados Internacionais**

Esta pesquisa remete-se ao levantamento de informações sobre os mercados estrangeiros, especialmente os países árabes, procurando considerar os fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. Durante a mesma foram atribuídas 6 empresas clientes derivadas de Portugal que necessitavam de acompanhamento e desenvolvimento, dentro dos setores de tecnologia, agroalimentar, rede de hipermercados. São analisadas todas as informações sobre os dados macroeconómicos, regulamentos de importação e exportação e tendências de mercado.

- **Identificação de Oportunidades de Negócio**

Onde foram feitos mapeamento de setores promissores para a entrada de empresas ibéricas nos mercados árabes. A partir das análises de mercado, foram identificados segmentos com maior potencial de crescimento e baixa concorrência, estimando que

## *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

destes 6 projetos tivessem entrada efetiva com contratos comerciais assinados ou filiais abertas previstas até 3 meses, procurando ter *feedback* das mesmas após um ano de vendas e comercialização nos mercados árabes.

- **Apoio na Elaboração de Estratégias de Entrada em Mercados Árabes**

Desenvolvimento de estratégias para empresas interessadas em expandir suas operações para o mundo árabe, procurando considerando os fatores necessários e importantes como barreiras culturais, exigências regulatórias e perfis de consumidores, pois foram elaboradas recomendações para diferentes modos de entrada, como *joint ventures*, franquias e exportação direta.

- **Estudo da Cultura e das Práticas de Negócios nos Mercados Árabes**

Foi realizado um estudo analítico com o foco em determinantes culturais e dinâmicas de negócios que caracterizam os mercados árabes, visando subsidiar a formulação de estratégias comerciais mais assertivas por parte das empresas clientes. Esta pesquisa abrangeu elementos críticos como etiqueta corporativa, estilos de negociação, hábitos de consumo e parâmetros culturais que influenciam a formação de parcerias comerciais.

A internacionalização destas variáveis culturais mostrou-se fundamental para a construção de abordagens comerciais mais eficazes, procurando mitigar os riscos interculturais.

- **Contato com Empresas e Potenciais Parceiros Comerciais**

Intermediação e comunicação com empresas interessadas na internacionalização foram organizadas reuniões com clientes, elaboradas apresentações institucionais e enviados relatórios sobre oportunidades de mercado. Como apresentação da empresa cliente as estratégias elaboradas para o seu processo de internacionalização, são convocadas reuniões para controlar o trajeto e progresso da empresa (avanço nas parcerias árabes, reuniões com os diretores árabes).

O estágio também envolveu a participação em eventos e feiras para *networking* com possíveis parceiros de negócios, onde a empresa procura incentivar e melhorar a internacionalização das empresas nos mercados árabes.

- **Suporte na Elaboração de Propostas Comerciais e Planos de Internacionalização**

Auxílio na estruturação de documentos estratégicos para as empresas-clientes da MAAB Consulting. Redação e revisão de propostas de internacionalização, incluindo análise de riscos, plano de marketing e projeções financeiras. Além disso, foram desenvolvidos materiais de apresentação para investidores e *stakeholders* internacionais.

Nesta fase, a MAAB elabora propostas de internacionalização para cada cliente, mostrando a tua futura trajetória como mostra o Anexo 1, esta trajetória é redefinida a cada semana dependendo o progresso e desempenho de cada empresa-cliente.

- **Participação em Reuniões e Treinamentos Internos**

Acompanhamento de reuniões internas da empresa e treinamentos sobre comércio exterior. Durante o estágio, foram realizadas reuniões periódicas para discutir projetos em andamento, ajustar estratégias e compartilhar aprendizados, reuniões estas que se procurou sempre manter contacto com as empresas (empresa que pretende exportar e as empresas árabes), além disso, houve treinamentos sobre regulamentações internacionais, logística de exportação e negociação intercultural. Estes treinamentos variam entre o aprender a língua mãe dos países do golfo, que é o árabe.

As reuniões entre clientes e reuniões com os membros da MAAB, eram feitas todas as sextas-feiras, para resumir o processo de andamento de cada cliente e decidir os próximos passos a tomar para melhorar ou dar continuidade aos processos de internacionalização e formação de parcerias, sempre procurando *feedback* positivo das empresas.

- **Desenvolvimento de Relatórios e Documentação**

Produção de relatórios analíticos sobre mercados, concorrência de mercado e desempenho de estratégias internacionais. Onde são elaborados relatórios detalhados contendo análises de mercado, relatórios gerais sobre as reuniões entre as empresas, recomendações estratégicas e insights obtido e também atas feitas sobre cada reunião que a MAAB teve com as empresas-clientes. Esses documentos foram utilizados pela MAAB Consulting para orientar seus clientes nas diversas tomadas de decisão, procurando sempre encaminhar os clientes na direção pretendida, estas reuniões são feitas de forma

## Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada

semanal para acompanhar a evolução das empresas e dos mercados que pretendem se inserir, também fazer o *upload* dos fornecedores e potenciais parcerias procurando agendar mais reuniões entre as duas empresas, a MAAB sempre serviu de “ponte” entre as duas empresas fazendo com elas entrem em acordos para parcerias futuras.

- **Apoio na Gestão de Marketing Internacional**

Contribuição para ações de marketing digital e promoção da MAAB Consulting nos mercados internacionais. Auxílio na criação de conteúdos para redes sociais, *newsletters* e documentos informativos relativamente aos acontecimentos em mundos árabes e conquistas por parte da MAAB Consulting. Eram feitas pesquisas sobre os principais assuntos que detêm a atenção do mundo, assuntos estas que tem relevância para a empresa e também que tenha envolvimento das empresa-clientes, ou até áreas de mercado que estas empresas atuam. Estas pesquisas eram elaboradas de forma resumida para ser publicada no Blog da empresa, de forma a captar a atenção de qualquer pessoa individual ou empresa que visita-se o site.

- **Avaliação e Acompanhamento de Resultados**

Monitoramento do impacto das estratégias de internacionalização implementadas. Após realizadas as parcerias entre as empresas, a MAAB Consulting procura acompanhar os indicadores de desempenho das empresas clientes, verificando o sucesso das estratégias adotadas e sugerindo ajustes quando necessário. A análise é feita por meio de feedbacks de clientes, estudos de mercado e métricas financeiras.

As atividades realizadas durante o estágio proporcionaram um conhecimento abrangente sobre o processo de internacionalização de empresas e as complexidades envolvidas na entrada em mercados árabes.

### 6.1 Quadro Resumo

| Indicador       | Valores |
|-----------------|---------|
| Ano de fundação | 2021    |

*Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

|                                           |                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sede</b>                               | Lisboa, Portugal                                                                                                                                                        |
| <b>Total de clientes atendidos (2024)</b> | 120 Empresas                                                                                                                                                            |
| <b>Setores Atendidos</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agronegócio (30%)</li> <li>- Energia (15%)</li> <li>-Tecnologia (25%)</li> <li>-Saúde (20%)</li> <li>- Outros (10%)</li> </ul> |
| <b>Principais Países de Atuação</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Emirados Árabes Unidos</li> <li>-Arábia Saudita</li> <li>-Marrocos</li> <li>-Egito</li> <li>-Qatar</li> </ul>                   |
| <b>Projetos de Internacionalização</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Delta Cafés</li> <li>-Alpha Gamer</li> <li>-Jerónimo Martins</li> <li>-Farvoli</li> <li>-Outros.</li> </ul>                     |
| <b>Idiomas Operacionais</b>               | árabe, inglês, português.                                                                                                                                               |
| <b>Parcerias Institucionais</b>           | 10 institutos (incluindo câmaras de comércio e agências de promoção de exportações)                                                                                     |

*Tabela 2: Perfil Quantitativo da MAAB Consulting*

*(Fonte Própria).*

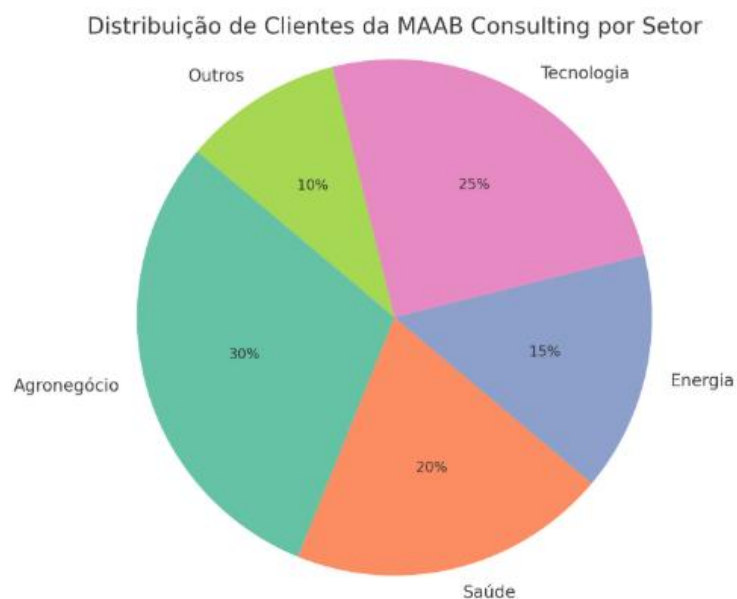


Figura 4: Gráfico da distribuição dos clientes da MAAB Consulting por setor de atuação

(Fonte: Dados atribuídos pela MAAB Consulting).

Gráfico demonstrando a distribuição dos clientes da MAAB Consulting por setor de atuação. Dentre estes setores, a MAAB disponibiliza de diversos outros setores de empresas-clientes que pretendem expandir os seus produtos ou serviços para os mercados árabes. Onde em seguida (Figura 4) a demonstração em termos de gráfico sobre alguns setores de empresas-clientes que fazem parte da MAAB.

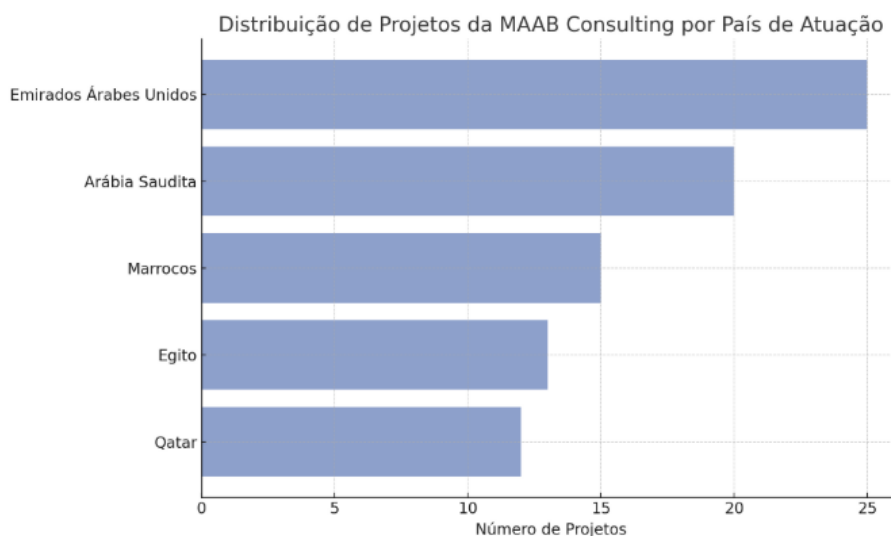


Figura 5: Gráfico de Barras da distribuição dos projetos da MAAB Consulting por país de atuação

(Fonte: Dados identificados pela MAAB Consulting).

## 6.2 Outras Tarefas Realizadas no Estágio

### 6.2.1 Pesquisa sobre o Mercado Agrícola e Agroindustrial em Marrocos

Durante o estágio fui encarregue de realizar um trabalho de investigação sobre o mercado agrícola e agroindustrial em Marrocos, tendo desenvolvido algumas tarefas que me permitiram obter informação relevante. Inicialmente, foi efetuado uma pequena pesquisa sobre o mercado agrícola. Podendo averiguar que a perspetiva da indústria agrícola em Marrocos tem um grande investimento em tecnologias que visam melhorar a produtividade, a eficiência e sustentabilidade das organizações.

O mercado agrícola e agroindustrial em Marrocos oferece uma série de oportunidades, especialmente no contexto da modernização e adaptação às novas demandas globais. A adoção de tecnologias avançadas e o uso de tecnologia digital, está impulsionando a competitividade do setor.

Após concluir esta pesquisa, apresentei os dados recolhidos de forma simples, clara e objetiva, procurando fornecer um trabalho de pesquisa com pontos relativos ao mercado agrícola. Com a pesquisa feita espero ter contribuído para o desenvolvimento da empresa.

### **6.2.2 Pesquisas semanais para o Blog da Empresa**

Nos últimos meses do estágio foram-me atribuídas algumas pesquisas sobre notícias e/ou informações sobre o mundo atual, importantes para a empresa. Nestas pesquisas temos: as oportunidades de negócio em Marrocos (Rumo ao Mundial 2030) onde era desenvolvido a oportunidade de a copa mundial ser uma forma de desenvolvimento de negócios para o Marrocos. Isto é, este desporto promete acelerar as iniciativas de sustentabilidade, procurando criar e aumentar parcerias, atraindo investimentos em tecnologias e soluções ecológicas. Pequenos negócios e start-ups também têm espaço para crescer, conteúdo este voltado para o público em geral.

Este evento desportivo promete acelerar ainda mais as iniciativas de sustentabilidade, procurando aumentar parcerias e investimentos em tecnologias limpas e soluções ecológicas. Pequenos negócios necessitam de espaço para crescer, especialmente em áreas como serviços digitais, marketing e produção de conteúdo voltado ao público global. Além disso, o governo marroquino implementa políticas voltadas à atração de investimentos estrangeiros, como incentivos fiscais e a simplificação de processos, procurando tornar o ambiente de negócios mais atrativo.

Outro tema pesquisado e publicado no Blog da empresa é o setor HORECA no oriente médio; impactos e oportunidades para Portugal, onde consiste em mostrar que o grupo HORECA é um dos pilares económicos mais significativos da região, especialmente com o crescimento da urbanização, o aumento do turismo e os eventos internacionais que atraem milhões de visitantes anualmente. O impacto deste crescimento tem refletido não apenas no Oriente Médio, mas também em mercados internacionais, como Portugal, devido à expansão de redes de hospitalidade, restaurantes e fornecedores de serviços.

Este setor tem um impacto em Portugal devido a introdução de experiências gastronómicas que atendem à demanda dos turistas, incluindo opções de alimentos Halal. Além disso, a busca por tecnologias inovadoras neste setor, como inteligência artificial para a otimização de serviços e sustentabilidade, está impactando tanto o mercado português como o mercado internacional.

## CONCLUSÃO

A análise de mercados internacionais e a formulação de estratégias de entrada são elementos fundamentais para o sucesso das empresas que buscam expandir suas operações além das fronteiras nacionais. Ao longo deste relatório, foi possível compreender que o mercado árabe apresenta particularidades únicas e desafios específicos para as empresas que desejam realizar negócios internacionais na região. A internacionalização não é um processo padronizado, mas sim uma estratégia que exige uma avaliação detalhada dos fatores económicos, políticos, culturais e sociais de cada mercado-alvo.

O estudo destacou a importância da adaptação cultural, especialmente no contexto dos mercados árabes, evidenciando que o conhecimento profundo sobre os costumes e práticas comerciais locais pode ser um fator determinante para o êxito das operações internacionais. A MAAB Consulting, entidade acolhedora deste estágio, desempenha um papel crucial ao oferecer suporte estratégico às empresas que desejam expandir suas atividades para essa região.

Além disso, exploramos diferentes teorias e abordagens sobre internacionalização, desde a corrente económica, que enfatiza a maximização de retornos, até a corrente comportamental, que considera a adaptação e o aprendizado contínuo como essenciais para o crescimento sustentável em mercados externos.

Como podemos verificar o processo de seleção de mercados pode envolver o recurso a diferentes modelos de análise, sendo também a cultura um fator variável a ter em consideração. No entanto, importa considerar que nem sempre o processo de decisão e a sua escolha de mercados, é um processo analítico ou até dedutivo. Como tive a oportunidade de presenciar em diversas reuniões entre a MAAB Consulting e as empresas-clientes, existem muitas empresas portuguesas que apenas querem tentar exportar para mercados árabes, em específico os países do golfo, apenas por estarem associados a riqueza e modernidade. Estes países do golfo são vistos como uma “mais-valia” para as empresas-clientes, pois estes mercados revelam atratividade, ao serem associados à grande capacidade de produção, daí a riqueza.

## *Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

Tendo em conta as instruções que me foram dadas pelos meus superiores, a empresa para poder desenvolver uma estratégia de captação de clientes, faz uso de determinados instrumentos de comunicação, como: e-mail marketing, *cold calls*, feiras e missões empresariais. Na empresa, o Microsoft Teams é uma das principais ferramentas de comunicação interna, além das aplicações do WhatsApp e Skype, ferramentas de comunicação externa que serve para os membros da empresa entrarem em contacto com os clientes e fornecedores.

Com base na minha experiência no estágio na MAAB Consulting, pude testemunhar o principal papel desempenhado por este tipo de consultoras na internacionalização de empresas. É essencial que a consultoras prestem a devida atenção ao denominador cultural na realização de negócios, pois no futuro, a fim de continuar a providenciar este tipo de serviços é necessário que as empresas de serviços foquem apenas em países nos quais tem conhecimento prévio em relação aos tópicos principais sobre o país que pretende se internacionalizar.

Por fim, este relatório reforça que a internacionalização deve ser conduzida com um planeamento estratégico sólido, levando em consideração as especificidades do mercado-alvo e as capacidades internas da empresa. O conhecimento adquirido ao longo deste estágio contribui para a compreensão das complexidades do comércio internacional e pode servir de base para futuras iniciativas de expansão empresarial.

Por último e de maneira a concluir, a especialização em mercador externos específicos, o papel de facilitação desempenhado e a pesquisa contínua por novos clientes para todos os tipos de setores, refletem um serviço único disponibilizado no mercado português.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2018). *Gestão transnacional*. Cambridge University Press.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *O futuro da empresa multinacional*. Londres: Macmillan.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analisando estratégias de entrada no mercado estrangeiro: estendendo a abordagem de internalização. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.

Caves, R. E. (2007). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge University Press.

Cerceau, J., & Lara, J. E. (s.d.). *Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica*. Obtido em 12 de Abril de 2016.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson uk.

Descotes, R. M., & Walliser, B. (2009). O impacto dos modos de entrada nos recursos de conhecimento de exportação e no desempenho internacional das PME's. *Gestão internacional*, 15(1), 73–110.

Dib, L. A., & Carneiro, J. M. T. (2006). Internacionalização de empresas: Uma revisão da literatura. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 62-81.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.

Frost, R. D., & Strauss, J. (2016). *E-marketing*. Routledge.

Groves, E. (2009). *The constant contact guide to email marketing*. John Wiley & Sons.

Gunelius, S. (2018). *Ultimate guide to email marketing for business*. Entrepreneur Press.

Hasen, K. (2004). *Measuring performance at trade shows. Scale development and validation*. *Journal of business Research*, 57(1), 1-13.

Hill, C. W., & Hult, G. T. M. (2017). *Negócios Internacionais: Competindo no Global*

*Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

- Huma, B., & Stokoe, E. (2020). The Anatomy of First-Time and Subsequent Business-to-Business “Cold” Calls. *Research on Language and Social Interaction*, 53(2), 271–294.
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave.
- Hymer, S. H. (1960). *As operações internacionais de empresas nacionais: Um estudo de investimento estrangeiro direto*. (Tese de doutorado, MIT).
- Hymer, S. H. (1976). A internacionalização do capital. *Journal of Economic Issues*, 10(2), 493-508.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987). Relações interorganizacionais em sistemas industriais: uma abordagem de rede comparada com a abordagem de custo de transação. *Estudos Internacionais de Gestão e Organização*, 17(1), 34-48
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Mercados como redes: Implicações para a elaboração de estratégias. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 484-491.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). A internacionalização da empresa — Quatro casos suecos. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323
- Kafouros, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P., & Fainshmidt, S. (2022). Ciclos de desinternacionalização e reinternacionalização: Rumo a uma estrutura integrativa. *Journal of World Business*, 57(1).
- Kotler, P. (2003). *Gestão de Marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*, eBook, Global Edition: *Principles of Marketing*. Pearson Higher Ed.
- Lampertz, D. (2012). *Has Cold Calling Gone Cold?*. Baylor University’s Keller Center for Research.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2010). Redes de empresas: relacionamentos externos como fontes para o crescimento e competitividade de empresas empreendedoras. *Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional*, 15(1), 1-26.

*Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

---

Leonidou, L. C., Samiee, S., & Geldres, V. V. (2014). Using national export promotion programs to assist smaller firms' international entrepreneurial initiatives. Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy: Improving SME Performance Globally.

Lorga, S. (2003). Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias. Editorial Verbo.

Luciani, G., & Moerenhout, T. (2021). When Can Oil Economies be Deemed Sustainable? Springer eBooks (pp. 349–365).

Marconi, M.A., & Lakatos, E.M. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica, 5. Ed.; São Paulo: Atlas. Marketplace. McGraw-Hill Education.

Martín, L. A., & López, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson-Reuters Civitas, 141-143.

Minervini, N. (2021). O exportador. Digitaliza Conteúdo.

Parry, T. (1985). Internalização como uma teoria geral do investimento estrangeiro direto: Uma crítica. Archly, 121(3), 564-569.

Porter, M. E. (2008). Sobre a concorrência. Boston. Harvard Business Review Press.

Root, F. R. (1994). Estratégias de entrada para mercados internacionais. The International Executive (Vol. 15, p. 23). Nova Iorque: Lexington Books.

Rugman, A. (2007). Internalização ainda é uma teoria geral do investimento estrangeiro direto. Review of World Economics, 121(3), 570-575.

Schramm, W. (1971). How communication works. In F. E. X. Dance (Ed.), Human communication theory: Ensaios originais (pp. 26-38). Holt, Rinehart and Winston.

Teixeira, M., Teixeira, H., Valente, N. & Abib, D. (2010). A percepção dos jovens sobre o estágio e a resistência aos estágios não remunerados. In 4ª Conferência Brasileira de Relações de Emprego e Trabalho, São Paulo.

Teixeira, S. (2011). Gestão Estratégica. Lisboa.

[MAAB – Consulting](#)

## ANEXOS

## **ANEXO 1**

*Análise de Mercados Internacionais e Estratégias de Entrada*

## Gráfico sobre as Fases que as Empresas-Clientes Desempenham

