



PROJETO PROFISSIONAL

**PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
STARTUP DE ALTA TECNOLOGIA TALKGUEST**

AUTORA: ADRIANA BATALHA NUNES

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR LUÍS GODOY VALENTIM



AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer ao IPAM, na pessoa dos professores doutores Pedro Mendes e Luís Schwab, a todos os meus colegas e professores por todo o acompanhamento e toda a disponibilidade ao longo destes dois anos, que em muito contribuíram para o meu desenvolvimento profissional.

Gostaria de agradecer em especial ao professor doutor Luís Valentim por toda a disponibilidade, por todo o feedback construtivo, pelas tutorias, partilha de experiências e pela motivação. Agradeço ao professor pela sua honestidade, frontalidade e pragmatismo durante o desenvolvimento do projeto.

Agradeço à Talkguest, pela confiança e carinho depositado em mim ao longo destes 3 anos de trabalho. Ao Rafael e à Carla, por toda a disponibilidade, por toda a força e compreensão. Aos colegas de trabalho por toda a paciência e motivação.

Quero agradecer também aos seis profissionais entrevistados que mesmo durante um período de maior sensibilidade para as suas empresas em quarentena retiraram algum tempo das suas tarefas e se disponibilizaram para as entrevistas. Aprendi muito com eles e o seu feedback foi essencial para a realização deste projeto.

Um agradecimento especial à Rita, companheira desta aventura, ao Ricardo e ao Miguel, pelo espírito de equipa e entreaajuda.

Quero agradecer à minha família, ao meu namorado e a todos os meus amigos por nunca me deixarem desistir, por toda a força e confiança. A minha vida não seria tão rica sem a vossa presença. Obrigada.

Agradeço a Deus.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I-REVISÃO DA LITERATURA	11
1.1 A Internacionalização	11
1.2. Teorias e Paradigmas do Processo de Internacionalização	13
1.2.1. Do Modelo Uppsala ao Fenómeno das Lean Global Startups	13
1.2.1.1. Modelo de Uppsala Original	14
1.2.1.2. Networking no Modelo de Uppsala	16
1.2.1.3. Paradigma Eclético	18
1.2.1.5. Teoria das Born Globals	20
1.2.1.6. Emergência das Lean Global Startups	22
1.2.2. A Velocidade no Processo de Internacionalização	24
1.3. Estratégias de Internacionalização	25
1.3.1. Exportação	26
1.3.2. Licenciamento	28
1.3.3. Franchising	28
1.3.4. Alianças Internacionais	28
1.3.5. Subcontratação	28
1.3.6. Investimento Direto	29
1.3.7. Sole Venture	29
1.3.8. Joint Venture	30
1.3.9. Aquisição	30
1.4. Motivações e Barreiras para a Internacionalização	31
1.4.1. Motivações Proativas e Reativas	32
1.4.2. Barreiras à Internacionalização	36
1.5. Seleção do Mercado	38
1.6. Quadro de Referência do Projeto	45
CAPÍTULO II-METODOLOGIA	47
2.1. Metodologia de Investigação	48
2.2. Recolha de Dados	51

2.2. Apresentação e Discussão dos Resultados	53
2.3. Conclusões	63
CAPÍTULO III - A ORGANIZAÇÃO	67
3.1. Empresa	67
3.2. Análise Macroambiental	73
3.2.1. Caracterização Geral do Alojamento Local na Europa	75
3.2.2. Análise PESTAL do Mercado do Alojamento Local Europeu	75
3.3. Análise Microambiental	80
3.3.1. Concorrência	80
3.3.2. Clientes	81
3.3.3. Fornecedores	82
3.3.5. Modelo das 5 Forças de Porter	82
CAPÍTULO IV - A ESTRATÉGIA	83
4.1. Enquadramento das Opções Estratégicas	84
4.1.1. Motivações e Barreiras à Internacionalização	86
4.1.2. Posicionamento Estratégico	88
4.1.3. Seleção de Mercado	91
4.1.4. Adaptação do Produto ao Mercado Internacional	101
4.1.5. Seleção do Modo de Entrada	100
4.2. Calendarização da Implementação da Estratégia	104
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Modelo de Uppsala Revisto	17
Figura 2 – Desenvolvimento das Born Globals	21
Figura 3- Fatores Chave na Seleção do Mercado	42
Figura 4- Tipos de Questões nas Entrevistas em Profundidade.....	50
Figura 5- Análise das 5 Forças de Porter	83
Figura 6 - Calendarização do Projeto.....	104
Figura 7- Calendarização da 1º Fase.....	106
Figura 8- Calendarização da 2º Fase.....	107
Figura 9 - Calendarização da 3º fase.....	108

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Modelo de Seleção do Modo de Entrada no Mercado Externo	19
Tabela 2- Principais Diferenças entre <i>Lean Global Startups e Born Global Firms</i>	23
Tabela 3- Tipologia dos Modos de Operação Internacional	26
Tabela 4- Motivações Proativas e Reativas da Internacionalização	33
Tabela 5- Modelo Cage	41
Tabela 6- Metodologia	49
Tabela 7- Elaboração das Questões	52
Tabela 8- Análise das Entrevistas	54
Tabela 9- Planos e Preços Talkguest	71
Tabela 10- Análise SWOT da Entrada no Mercado Europeu	88
Tabela 11- O Aumento do Número de Propriedades Registadas em 2019	89
Tabela 12- Top5 Maiores Mercados Europeus em 2019	90
Tabela 13 - Modelo CAGE - Análise Itália	93
Tabela 14- Modelo CAGE - Análise França	95



LISTA DE ABREVIATURAS

PMEs- Pequenas e Médias Empresas

PESTAL- Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

SWOT- Análise dos Pontos Fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CFO- Chief Financial Officer

CMO- Chief Marketing Officer

WOM- Word of Mouth

RESUMO

O presente projeto tem como principal objetivo a elaboração de uma proposta de internacionalização para a *startup* portuguesa Talkguest, na área da alta tecnologia, um software para o negócio do alojamento local.

O mundo encontra-se em rápida e forte mutação, os métodos e ferramentas que conhecemos hoje, já não são os mesmos de há décadas atrás, forçando as empresas a modificarem os seus processos, formas de fazer negócio, estratégias e planos. A atividade internacional tornou-se não só uma necessidade para o progresso e desenvolvimento das organizações como fundamental para a sua sobrevivência.

No capítulo da revisão da literatura são abordados conceitos-chave para o desenvolvimento do projeto, tais como: a internacionalização, as teorias e paradigmas a ter em consideração no processo de decisão, as estratégias de internacionalização, as motivações e barreiras que determinam a procura pelo mercado internacional e a seleção do mercado.

A natureza do projeto envolve também uma metodologia primária com o propósito de perceber qual o comportamento das *startups* de tecnologia no mercado internacional, e como tal foi elaborado um trabalho de campo onde se recolheram dados qualitativos junto de especialistas e *players* de mercado. O projeto termina com a estratégia para a primeira abordagem ao mercado internacional da Talkguest, tendo em consideração toda a pesquisa primária e secundária.

Palavras-chave: Internacionalização, Internacional, Mercado, Estratégia, Startup, Lean Global Startup, Software, Tecnologia, Born Global.

ABSTRACT

The main goal of this project is to develop an internationalization proposal for the portuguese high tech startup Talkguest, a rental software for the short term rental business.

The world is rapidly and strongly changing, the methods and tools we know today are no longer the same as they were decades ago, forcing companies to modify their processes, ways of doing business, strategies and plans. International activity has become not only a necessity for the progress and development of organizations but also fundamental for their survival.

The literature review contains the key concepts for the development of this project, such as: internationalization, theories to be taken into account in the decision-making process, internationalization strategies, motivations and barriers that determine the demand for the international market and finally the selection of the market.

The nature of this project also involves a primary methodology with the purpose of understanding the behavior of high tech startups in the international market, to do so, a fieldwork was elaborated where qualitative data were collected from specialists and market players. The project ends with the strategy for Talkguest's first approach to the international market, taking into account all primary and secondary research.

Keywords: Internationalization, International, Market, Strategy, Startup, Lean Global Startup, Software, Tecnology, Born Global.

INTRODUÇÃO

A globalização empresarial é cada vez mais um objeto de estudo e interesse dado o aumento do comércio internacional nos últimos anos, considerando a economia mundial com que nos defrontamos. O fenómeno da globalização tornou-se um fator crítico para a competitividade entre as empresas, países e pessoas a uma escala global, que trocam hoje ideias, transações financeiras e valores por todo o mundo. (Silva, S; Meneses, R. e Pinho, J. 2018). Por consequência, é cada vez mais frequente para as organizações a ameaça de novas empresas e produtos estrangeiros no mercado nacional, assim como, ao mesmo tempo, reconhecer a possibilidade de se estabelecerem nos mercados internacionais.

O mundo encontra-se em rápida e forte mutação, os métodos e ferramentas que conhecemos hoje, já não são os mesmos de há 50 anos atrás, forçando as empresas a modificarem os seus processos, formas de fazer negócio, estratégias e planos. A atividade internacional tornou-se não só uma necessidade para o progresso e desenvolvimento das organizações como fundamental para a sua sobrevivência. (Costa, M. 2017).

O presente projeto tem como propósito a elaboração de uma proposta de internacionalização para a *startup* de alta tecnologia portuguesa Talkguest, um software para o negócio do alojamento local. A problemática do projeto foca-se na avaliação da sua viabilidade estratégica e complexidade da sua implementação na empresa. O principal objetivo é definir a estratégia de entrada no mercado internacional.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo encontra-se toda a pesquisa bibliográfica, esta fornece uma visão geral sobre conceitos indispensáveis ao desenvolvimento do projeto profissional, são eles: 1) Internacionalização (introdução e contextualização) 2) Teorias e Paradigmas do Processo de Internacionalização, 3) Estratégias de Internacionalização, 4) Motivações e Barreiras à Internacionalização e 5) Seleção de Mercado.

1.1 A Internacionalização

O conceito de mercado conhecido e confortável está em vias de extinção. As empresas precisam de se reinventar face ao aparecimento de soluções mais baratas e inovadoras no mercado, a que o consumidor facilmente tem acesso. A internacionalização nasce desta forma, como uma resposta para a adaptação a um novo mercado competitivo. Entenda-se internacionalização como o processo de adaptação das operações da empresa ao nível da estratégia, das estruturas e recursos disponíveis, procurando responder às necessidades dos ambientes internacionais, através da extensão, penetração ou integração de redes de negócios (Calof, J. e Beamish, P., 1995).

Harris & Wheeler (2005) definem a internacionalização como a comercialização dos serviços e produtos fora do mercado de origem da empresa. Para Martín & López (2007), a internacionalização trata uma estratégia corporativa e resulta numa reformulação da empresa pela introdução de novas áreas de negócio geograficamente.

Apesar de se ter assistido a um crescimento económico sem precedentes nas últimas décadas, este comportamento não é possível identificar em todos os países e da mesma forma, com a mesma rapidez ou intensidade, pois depende de fatores como os níveis de educação, característica culturais, acumulação e aplicação de capital (Silva, S., Meneses, R. e Pinho, J. 2018).

Segundo os autores, são vários os fatores identificáveis como influenciadores da internacionalização das organizações, a tecnologia, a evolução dos transportes, os meios de comunicação, a liberalização do comércio internacional, os acordos económicos, os

standards de qualidade, inovação e os custos de produção, fatores estes que representam as condições de mercado que influenciam o potencial e a necessidade de competir numa estratégia global.

Em 1983, Theodore Levitt já descrevia o desenvolvimento da tecnologia como um fator chave para unir os mercados globais. A internet é hoje fundamental na grande parte dos negócios, e poucas são as organizações que sobrevivem sem a sua presença online. Assim como a internet, o desenvolvimento das telecomunicações via satélite, são duas invenções que mais contribuem para a emergência dos negócios mundiais.

No seguimento da revolução tecnológica, é importante notar que os custos com os meios de comunicação e transporte sofreram uma redução significativa, não sendo necessário imputar custos à empresa por deslocações, quando a comunicação é facilitada por e-mail, skype ou videochamada. Nos meios de transporte, estes vieram por sua vez, reduzir a distância geográfica e psicológica – entenda-se esta última como a distância cultural, de tradições e costumes, fatores determinantes para a internacionalização empresarial, assim como a utilização cada vez mais uniforme da língua inglesa como língua oficial de negócios, o que ainda hoje permite que a informação chegue a muitos mais locais e de forma mais inteligível (Silva, S., Meneses, R. e Pinho, J. 2018).

Silva et al. (2018) salientam a importância do desenvolvimento das vias aéreas, marinhas, ferroviárias e rodoviárias que ligam os 5 continentes. O aparecimento de companhias aéreas *lowcost*, contribuíram e muito para o desenvolvimento dos negócios à escala global, permitindo em primeira mão, uma maior e mais direta comunicação entre empresários, e permitiram aos consumidores visitar realidades, costumes e produtos que nunca haviam conhecido antes, contactar com outro tipo de serviços e qualidade de oferta. Com este tipo de exposição, o nível de exigência aumenta, pressionando as empresas nacionais e internacionais a melhorar as suas ofertas de valor.

Fenómenos como a liberalização do comércio internacional logo após a II Guerra Mundial, que culminou no desenvolvimento de uma cooperação e formação de diferentes acordos e organizações internacionais, fluxos internacionais de capital, e forte desenvolvimento das tecnologias de informação e dos transportes, interligou as economias.

Estes movimentos têm contribuído de forma decisiva para acelerar o processo de internacionalização dos mercados e sobretudo incentivado o apetite das empresas com vocação global para expandirem a sua atividade para diferentes mercados (Silva, S; Meneses, R. e Pinho, J. 2018).

1.2. Teorias e Paradigmas do Processo de Internacionalização

1.2.1. Do Modelo Uppsala ao Fenómeno das *Lean Global Startups*

Não existe, até ao dia de hoje, um consenso sobre quais as teorias e modelos que melhor explicam o fenómeno da internacionalização nas diferentes empresas e países (Almeida, J., 2018).

Para Hemais e Hidal (2004), o processo de internacionalização assenta sobre dois tipos de abordagens: a abordagem económica e a abordagem comportamental.

A abordagem económica centra-se na internalização dos processos e atividades, tendo como base a contenção de custos. Esta abordagem é sustentada pela Teoria da Imperfeição do Mercado, a Teoria Internacional do Ciclo de Vida do Produto, a Teoria da Internalização e a Teoria Eclética, entre outras menos conceituadas.

A abordagem comportamental, por sua vez, centra-se na evolução comportamental do processo de entrada no mercado internacional, este depende das atitudes, decisões e resultados da empresa procurando diminuir o risco faseadamente. Esta abordagem é sustentada pelo Modelo de Uppsala e pela Teoria das Redes.

Devido à rápida evolução dos mercados, nenhum modelo por si só consegue explicar todo o processo de internacionalização das empresas, assim como algumas teorias clássicas não antecipam o surgimento de novos modelos como as *Born Global Startups* (Gavrilovici, I., 2017).

Para Gaspar (2013), as teorias económicas baseiam-se em grandes empresas que procuram economias de escala e escoamento de stock e não focam as pequenas e médias

empresas. Por outro lado, as teorias comportamentais contrapõem-se às *Born Globals*, visando empresas de grande maturidade internacional e disponibilidade de recursos que abordam um mercado de cada vez, quando as *Born Globals* iniciam a atividade internacional carecendo de recursos humanos e financeiros e abordando mais do que um mercado ao mesmo tempo.

Neste subcapítulo serão aprofundadas duas abordagens clássicas, uma comportamental e uma económica, são elas: Modelo Uppsala e Paradigma Eclético, respetivamente. De seguida, dois conceitos mais recentes no aparecimento e formação das empresas face ao mercado global, a teoria das *Born Globals* e *Lean Global Startups*.

Estas teorias foram selecionadas procurando relacionar aquelas que são as bases dos modelos internacionais com os novos conceitos no mercado, sendo consideradas as mais adequadas e relacionadas com o tema e empresa em estudo no presente projeto.

1.2.1.1. Modelo de Uppsala Original

O modelo de Uppsala é considerado uma das principais teorias de internacionalização (Machado, M., 2018), desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) interpreta a internacionalização como um processo composto por vários estágios, em que a atividade internacional da empresa vai aumentando gradualmente, assim como a experiência e conhecimento do mercado (Botelho, J., 2015).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977) o processo de internacionalização é um processo arriscado, onde as empresas podem encontrar várias dificuldades para encontrar informação fidedigna dos mercados. O conhecimento do mercado destino deve determinar o compromisso da empresa no processo, quanto maior o conhecimento, maior o compromisso nos mercados (Correia, J., 2016).

Segundo o modelo, existem 4 diferentes estágios como abordagem a um novo mercado, quanto maior o estágio, maior o nível de compromisso de recursos e envolvimento da empresa com o mercado.

- 1º Estágio: exportação não regular
- 2º Estágio: exportação indireta, via representante
- 3º Estágio: estabelecimento de subsidiária internacional para vendas
- 4º Estágio: estabelecimento de unidades de produção internacional

No primeiro estágio, a exportação é irregular, pois não existe procura que justifique o contrário (Johanson e Vahlne, 1977). No início do processo, é normal que assim seja, uma vez que a empresa não é conhecida no mercado e os clientes são escassos.

Com o aumento da procura e encomendas, a exportação toma lugar através de representantes independentes, dando assim início ao segundo estágio. De acordo com os autores, o uso de agentes é importante numa primeira grande abordagem ao mercado, pois através destes é possível reconhecer as necessidades dos clientes e estudar o seu comportamento, sem implicar grandes riscos financeiros à empresa.

O terceiro e quarto estágios representam um passo consideravelmente importante para a empresa, considerando o investimento financeiro, humano e estratégico necessário para abrir uma subsidiária no mercado internacional, como o nível de compromisso ao reunir informação fidedigna sobre os clientes, capaz de aumentar as vendas (Johanson e Vahlne, 1977).

O modelo de Uppsala defende que todas as firmas precisam de uma vantagem competitiva em todo o novo mercado em ordem a compensar o risco de ser uma nova empresa num mercado desconhecido, sem um portfólio de clientes, uma rede de suporte de network para criar novas oportunidades de negócio ou conhecimento suficiente sobre o mercado. Quanto maior a distância geográfica, económica, cultural, entre o mercado original e o

internacional, maior o risco e fragilidade, e maior a vantagem competitiva e oferta inovadora que a empresa precisa de ter (Johanson e Vahlne, 2009).

Os parceiros locais, como os distribuidores e retalhistas ajudam a ligar as diferenças e a aproximar. A velocidade da internacionalização depende na rapidez da aprendizagem sobre cada novo mercado (Johanson e Vahlne, 2009).

1.2.1.2. Networking no Modelo de Uppsala

A abordagem à rede *network* suscitou diversas mudanças no mercado, começando por uma das teorias mais influentes no tema da internacionalização, o modelo de Uppsala, que foi revisto pelos autores em 2009.

Os mecanismos no modelo revisto são essencialmente os mesmos que na versão original, destacando o papel das redes como novo fator primordial à internacionalização das empresas. Os autores acrescentaram a construção da confiança e conhecimento de mercado, sendo que este último é obtido através da rede de relações. (Johanson e Vahlne, 2009).

Na versão original, as empresas começam o seu processo de internacionalização em países onde existe uma maior proximidade psicológica, à medida que adquirem maior conhecimento sobre o mercado, avançam para novos mercados mais distantes (Johanson e Vahlne, 1977).

Na versão revista, Johanson e Vahlne (2009), as barreiras à internacionalização já não tratam a distância psicológica e o facto de se tratar de uma empresa estrangeira, mas em causa está a rede de *network* e o risco de se tratar de um intruso no mercado. A internacionalização é o processo de inserção numa determinada rede de *network*, num mercado estrangeiro e adquirir privilégios internos, a empresa é acolhida no mercado como parte integrante e não como intrusa.

Quanto maior a distância psicológica de um novo mercado, mais difícil é para criar novas relações pelo risco de se tratar de uma empresa forasteira. Apesar da aposta em mercados mais distantes psicologicamente se basear essencialmente no risco e incerteza para

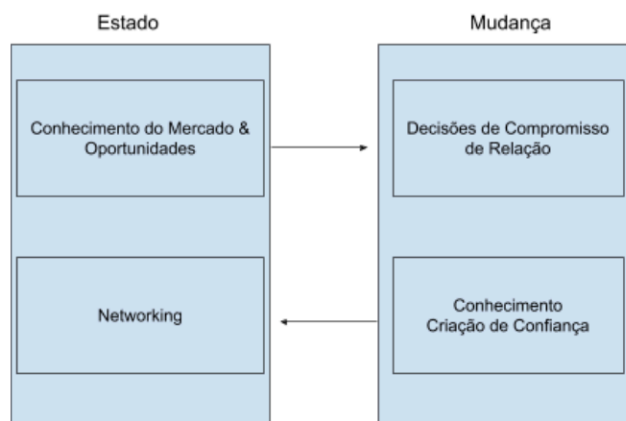
as empresas, os autores defendem que o modelo revisto não deve focar o contorno do risco, mas sim a superação do risco na criação de novas relações, fortalecer as já existentes, através da criação de confiança e conhecimento (Galkina, T.; Chetty, S., 2015).

Para Oviatt e McDougall (2005), a rede de network contribui para a identificação de novas oportunidades por partes dos gestores de *new ventures* e *born globals*, e para a influência desta na seleção do mercado destino ao invés da sua distância psicológica.

O *networking* torna possível identificar e explorar novas oportunidades para o negócio, assumindo um impacto consideravelmente importante no mercado particular em que uma firma decide entrar, e qual o modelo que decide usar (Johanson e Vahlne, 2009).

O modelo Uppsala de 2009 consiste em duas variáveis, o Estado (coluna da esquerda) e a Mudança (coluna da direita). As variáveis afetam-se: o conhecimento, a informação e o reconhecimento de novas oportunidades do mercado, incitam as decisões do compromisso de relação com o mercado, quanto maior o compromisso, maior será o conhecimento adquirido e criação de confiança no fortalecimento de *networking*, que por sua vez leva a um maior conhecimento do mercado (Figura 1).

Figura 1-Modelo de Uppsala Revisto



Fonte: Johanson e Vahlne (2009)

O modelo descreve assim processos dinâmicos e cumulativos de aprendizagem, bem como a construção de confiança e compromisso. Um maior nível de conhecimento pode, portanto, ter um impacto positivo ou negativo na construção de confiança e compromisso.

Como tal, a rede de *network* influencia o processo de decisão no processo de internacionalização. Segundo Galkina e Chetty (2015) torna-se difícil identificar para algumas empresas o preciso momento em que decidiram dar início ao processo de internacionalização, por se tratar de um processo orgânico no desenvolvimento das empresas, impulsionado e direcionado pela rede de *network*.

Machado (2018) afirma que uma rede de relações é essencial na estratégia de internacionalização, sendo que dependente desta recai muitas vezes a escolha do modo de entrada e seleção do mercado, quer por rede de *network* formais ou informais construídas pelos empreendedores. As empresas com uma maior diversidade na sua rede são as mais propensas à inovação e internacionalização.

1.2.1.3. Paradigma Eclético

O paradigma Eclético foi desenvolvido por John Dunning em 1980, revisto pela última vez em 2001, procurando consolidar e complementar algumas teorias publicadas até à data. Esta teoria propõe que as alianças estratégicas sejam incluídas na estratégia das multinacionais como modo de entrada em mercados estrangeiros, devido à sua crescente ampliação e experiência internacional.

Segundo o autor, existem 3 condições que devem ser respeitadas para que o investimento seja bem sucedido, e são mais conhecidas como vantagens OLI:

1. Vantagem de Propriedade (*Ownership advantage*): a vantagem competitiva que as empresas detêm no mercado face aos concorrentes, seja por valor da marca, recursos e competências, competências de gestão e ativos estratégicos.

2. Vantagem da Localização (*Location advantage*): os benefícios da exploração do mercado destino, como os custos dos recursos humanos, recursos naturais, matéria-prima, entre outros.
3. Vantagem de Internalização (*Internalization advantage*) consiste na vantagem de integrar verticalmente e executar toda a operação dentro da própria organização, quando o custo de produzir internamente é menor que o custo de mercado.

Através desta teoria, Dunning (2001) ajuda as empresas a determinar qual o melhor método de entrada no mercado estrangeiro, dependendo das vantagens que esta satisfaz face ao modelo OLI. Uma vez não preenchendo todas as condições, a empresa deverá optar por outro método de entrada no mercado (Tabela 1).

Tabela 1- Modelo de Seleção do Modo de Entrada no Mercado Externo

		Vantagem de Propriedade	Vantagem de Localização	Vantagem de Internalização
Forma de Entrada no Mercado	Licenciamento	Sim	Não	Não
	Exportação	Sim	Sim	Não
	IDE	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dunning (1980) & Graça (2016)

O Paradigma Eclético de Dunning (2001) é geralmente adotado por empresas de maior dimensão, com fortes recursos financeiros, experiência internacional e vasta informação sobre cada mercado de potencial atuação (Mendes, S., 2015).

1.2.1.5. Teoria das *Born Globals*

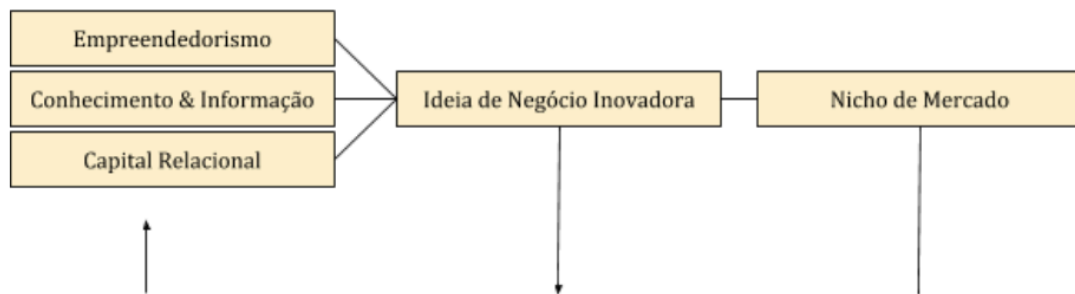
Os processos de internacionalização normalmente guiados pelos métodos tradicionais, viram nascer durante os anos 90 um novo conceito: as empresas *born globals* (Oviatt e McDougall, 1994), empresas que começaram a surgir com uma visão de rapidamente se tornarem globais sem passar longos processos para a internacionalização, apesar do seu tamanho e limitação de recursos (Dib, Rocha e Silva, 2010).

O autor refere que a principal característica das empresas *born globals* passa pela dinâmica visionária da sua equipa de gestão, geralmente inserida numa metodologia de *startups*. Deva-se entender que o “global” em “*born global*” não indica que exportam para todos os mercados, imediatamente após a sua criação, mas sim que estas exportam para um número limite de mercados mais atrativos ou para uma região particular de comércio livre (Coviello, 2015).

O fenómeno das *born globals* veio desafiar as teorias de internacionalização apostando no mercado global logo à partida, ao invés de iniciar um processo faseado, seguindo uma série de etapas tradicionais e graduais para a entrada no mercado internacional (Laranjeira, A., 2012).

Simões e Dominginhos (2001) propuseram um modelo de criação e desenvolvimento das *born globals* destacando a capacidade do(s) empreendedor(es), o conhecimento destes, a informação disponível e as suas decisões quanto à estratégia de *networking*, representado na figura 2.

Figura 2 – Desenvolvimento das *Born Globals*



Fonte: Adaptado de Simões e Dominguihos (2001) e Gaspar (2013)

Para Simões e Dominguihos (2001), os gestores das empresas *born globals* são por norma indivíduos com habilitações académicas, com conhecimentos na área da tecnologia e experiência internacional, sem aversão ao risco e visão focada no mercado global. Para além disso, a alavancagem das redes de *networking* do gestor está normalmente e positivamente associada ao desempenho internacional das *born globals* (Freeman et al., 2010).

Freeman et al. (2010) examinaram as capacidades de criação de relações, bem como a formação de alianças com fornecedores, distribuidores e parceiros de *joint ventures*, transformando-se numa vantagem competitiva para este tipo de empresas no mercado, facilitando a criação de novas oportunidades de negócio e permitindo a troca de informação, conhecimento e experiência na base do conhecimento tecnológico e nas decisões estratégicas (Simões e Dominguihos (2001).

É consensual que grande parte do valor das *born globals* tem origem nos seus recursos internos. No entanto, existem outros fatores que possibilitam que a empresa se desenvolva e crie o seu próprio espaço e marca no mundo global onde irá atuar (Gaspar, J., 2013).

Segundo o autor, as empresas *born globals* são caracterizáveis através de 8 importantes fatores: 1. Especialização e adoção de estratégias de nichos de mercado a uma escala global; 2. Forte orientação para o consumidor; 3. Recurso à diferenciação do produto

como fonte de vantagem competitiva; 4. Posse de vantagem tecnológica relevante no contexto global; 5. Uso ativo das tecnologias de informação; 6. Estabelecimento de parcerias estratégicas; 7. Relevância das redes de contacto globais e 8. Importância de estar inserido num cluster geográfico.

A rápida ascensão e sucesso das *born globals* devem-se a diversos fatores, e em grande parte à globalização, fenómeno que as empresas souberam potenciar da melhor forma, moldando as condições do mercado internacional a seu favor. Estas empresas fazem uso de uma visão global, rebuscada e sustentada por uma forte base de conhecimento empreendedor, que apesar de dispor de um número reduzido de recursos face a outro tipo de empresas, conseguem fazer face aos desafios do mercado internacional (Gaspar, J., 2013).

No entanto, e no seguimento das *born globals*, um novo conceito está a emergir no mercado internacional: as *lean global startups*.

1.2.1.6. Emergência das *Lean Global Startups*

Em 2015, Rasmussen e Tanev (2015) introduziram o conceito de *lean global startup*, que comparativamente a uma *born global*, é uma *startup* de alta tecnologia que cria um novo nicho de mercado com inovação usando um novo modelo de negócio. A internacionalização é planeada logo desde início e faz parte do plano de negócio inicial. Segundo Rasmussen e Tanev (2015), estas *lean global startups* lançam um produto minimamente viável e testam-no no mercado, e vão aperfeiçoando o mesmo consoante o feedback dos clientes, adaptando e atendendo às suas necessidades.

Mercados domésticos mais pequenos, tendem a ter mais empresas *born globals* (Cavusgil e Knight, 2015), neste sentido, as startups de alta tecnologia originárias destes pequenos mercados tendem a internacionalizar também mais cedo depois da sua criação (Neubert, 2015). Contudo, as *lean global startups* de alta tecnologia começam as suas operações internacionais com pesquisa e desenvolvimento, parcerias e co-desenvolvimento

com parceiros globais, antes de se aventurarem com atividades como a exportação (Neubert, 2017). É neste ponto-chave que as *lean global startups* diferem do conceito de *born globals*.

As dificuldades enfrentadas pelas *lean global startups* e *born globals* durante as primeiras fases do processo são muito idênticas: implementação do modelo do negócio, gestão da relação de sócios, alocação de recursos e gestão do negócio sob várias incertezas e instabilidade, e todas se devem, em grande parte, à rápida e precoce internacionalização (Blank, 2015). A tabela 2 mostra as principais diferenças entre as *lean global startups* e as *born globals*.

Tabela 2- Principais Diferenças entre *Lean Global Startups* e *Born Global Firms*

Categorias	<i>Lean Global Startups</i>	<i>Born Globals</i>
Tipos de Empresas	Startups de Tecnologia	PMEs
Target	Novos nichos de mercado	Nichos de mercado já existentes
Estratégia de Comercialização de Produto	Abordagem de entrada em novos nichos de mercado	Abordagem de Marketing Global focada em estratégias de entrada no mercado
Desenvolvimento de Produto	Desenvolvimento de novos protótipos e experimentação no mercado	Produtos inovadores & excelência na tecnologia
Modelo de Negócio	Surgimento de um novo modelo de negócios	Adopção de um modelo de negócio
Abordagem	Baseada nas Hipóteses	Baseada nos Objetivos da Estratégia de Internacionalização

Fonte: Blank (2015)

Estas empresas que se internacionalizam cedo, são forçadas a internacionalizar para se tornarem rentáveis, também devido ao seu mercado de nicho. Contudo, é desafiante, pois

não só implica uma grande preparação como importantes adaptações dos produtos ao mercado internacional (Neubert, 2016).

1.2.2. A Velocidade no Processo de Internacionalização

A velocidade do processo de internacionalização é um fator diferenciador entre empresas que já nascem globais como as empresas *born globals* ou *lean global startups* e as empresas que se internacionalizam gradualmente.

Estas empresas são forçadas a internacionalizar rápido e bem cedo, por se inserirem, geralmente, num mercado de nicho com uma economia aberta e de pequena dimensão (Neubert, 2017). As empresas precisam de uma vantagem clara e específica em todos os mercados estrangeiros para compensar o facto de serem uma empresa nova, sem portefólio de clientes, uma rede de *network* para criar novas oportunidades de mercado ou suficiente conhecimento de mercado (Johanson & Vahlne, 2009).

Parceiros locais, distribuidores ou retalhistas ajudam a criar pontes entre os diferentes mercados. Segundo Neubert (2017), a rapidez na internacionalização depende na rapidez da aprendizagem sobre cada novo mercado estrangeiro, da capacidade de tornar uma vantagem específica da empresa, numa vantagem sustentável e competitiva em cada mercado para cobrir o risco que é entrar no mercado internacional.

Para o autor, as *startups* de alta tecnologia precisam de penetrar os mercados internacionais o mais rápido para ganhar e/ou manter a vantagem competitiva.

Para Prashantham et al. (2019), é importante realçar as 3 dimensões na velocidade de internacionalização de uma *startup*: (1) velocidade de entrada: reconhecimento de uma oportunidade e a entrada no mercado estrangeiro, (2) velocidade no compromisso internacional: quão rápido aumenta a percentagem de receita, e (3) velocidade de alcance internacional: quão rápido são as entradas no país e quão rápido entram nos países que sejam culturalmente distantes do país de origem.

São várias os estudos realizados em torno do tema da velocidade da entrada inicial no mercado internacional. Hilmersson et al. (2017) afirmam que a velocidade inicial de entrada fornece impulso suficiente à empresa para um crescimento mais acelerado no mercado internacional, após a sua entrada. Contudo, Mohr e Batsakis (2017), que estudaram a internacionalização de 110 empresas ao longo de 10 anos afirmam que quanto mais rápida é a internacionalização de uma empresa, maior a perspectiva para crescer, mas também maior o risco na sobrevivência no mercado.

É importante salientar que para além de uma perspectiva quantitativa sobre o tempo, devemos ter também em consideração uma perspectiva qualitativa quanto às conquistas significativas da empresa, à presença nos eventos e à construção da sua rede de relacionamentos. Esta última é um fator decisivo do processo de internacionalização e da velocidade das empresas desde a entrada inicial no mercado internacional (Jones, M. e Coviello, N., 2005).

Esta internacionalização das *startups* de alta tecnologia que se dá mais cedo que as restantes empresas, deve-se em grande parte ao *networking*, não só pelas oportunidades que este cria mas também pela aprendizagem e informação adquirida através das redes que possibilitam um maior conhecimento do mercado e planeamento estratégico (Johanson e Vahlne, 2009; Jones e Coviello, 2005; Prashantham, S., Bhagavatula, K. e Sarasvathy, 2019).

1.3. Estratégias de Internacionalização

Segundo Atsumi et al. (2007) as decisões estratégicas tomadas por uma empresa são consideradas fundamentais na escolha racional dos caminhos que direcionam a empresa para um ambiente internacional de competição. O processo de internacionalização é considerado parte das decisões estratégicas da empresa, tomando em consideração que este tem um peso importante nos planos futuros da empresa, podendo ser necessário que esta mova recursos e passe por um processo de reestruturação para dar início à expansão.

A escolha da estratégia de entrada nos diferentes mercados é fundamental e decisiva, uma vez que é através desta que é possível determinar o sucesso da entrada de uma empresa num mercado internacional. É no planeamento estratégico e na determinação dos fatores críticos de sucesso que reside o sucesso do processo de internacionalização (Daszkieqicz, N and Wach, 2012).

No momento em que a empresa decide internacionalizar são várias as estratégias por que a empresa pode optar para operar no ambiente internacional (Costa, M. 2017). A tabela 3 mostra os vários tipos de operação no mercado internacional.

Tabela 3- Tipologia dos Modos de Operação Internacional

Estratégias de Internacionalização	Tipologia
Exportação	- Direta - Indireta
Formas Contratuais	- Licenciamento - <i>Franchising</i> - Subcontratação - Alianças Internacionais
Investimento Direto	- <i>Sole Venture</i> - <i>Joint Venture</i> - Aquisição

Fonte: Horizonte Internacional - Guia para as PME, AICEP (Julho, 2013)

1.3.1. Exportação

A exportação é considerada uma das operações mais utilizadas pelas empresas para entrar no mercado internacional. Consiste na venda de produtos num país que não o país de

origem (Costa, M. 2017). É a estratégia indicada quando o objetivo da empresa é atingir experiência no mercado exterior, sem que seja necessário estabelecer unidades de produção no país de destino (Hill, 2011). Optar pela exportação, pode ainda revelar-se com uma resposta reativa da empresa a um incentivo externo e/ou oportunidade de realizar negócios no exterior sem que a empresa o tenha planeado previamente (Hill, 2011; Martín e López, 2015).

A exportação é considerada em grande parte pelas pequenas empresas, quando existe falta de conhecimento do mercado e esta dispõe de recursos limitados para a produção no exterior, o valor de investimento é menor assim como o risco frente a outras estratégias. Contudo, os custos de transporte, tarifas e exigências impostas pelos países de destino podem afetar a vantagem competitiva de preço praticada pelos competidores (Hill, 2011; Martín e López, 2015).

A exportação pode dividir-se em dois tipos: direta e indireta.

A venda dos produtos diretamente ou através de intermediários locais no país destino, é considerado exportação direta: com controlo sobre todo o processo, decisões estratégicas sobre preço, distribuição e promoção no mercado externo. Este controlo pode ser efetuado por um responsável ou departamento residente ou não no mercado-alvo ou através de uma filial de exportação (Costa, M. 2017). Por sua vez, a venda de produtos a intermediários nacionais, que posteriormente os vendem nos mercados internacionais é considerado exportação indireta (Almeida, J., 2018). O investimento é menor que na exportação direta, e comporta menos riscos que a anterior, embora para a empresa representa apenas ganhos financeiros, sem qualquer experiência ou notoriedade internacional. (Costa, M. 2017).

As formas contratuais de internacionalização podem desenvolver-se de várias formas: licenciamento, *franchising*, subcontratação e alianças internacionais.

1.3.2. Licenciamento

O licenciamento ocorre quando uma empresa concede a exploração de direitos de propriedade de marcas, patentes, modelos, desenhos, fórmulas e padrões a outra empresa, em troca do pagamento de *royalties* durante o período de tempo do contrato de licenciamento (Costa, M. 2017).

O acordo entre ambas as partes envolve apenas a patente do produto, não envolve qualquer tipo de apoio técnico, assistência ou estratégia de marketing da marca original (Correia, J., 2016).

1.3.3. Franchising

O *franchising* é muito próximo do licenciamento, resulta de um acordo entre duas empresas, em que a primeira concede direitos de exploração do negócio, podendo a segunda aceder à marca, aos processos, ao *know-how* e estratégias a seguir, exclusividade geográfica, patentes, conceito físico dos espaços recursos e apoio estratégico da empresa detentora da marca, em troca de *royalties* (Correia, J., 2016).

Este conceito comporta riscos para a marca e sua imagem, podendo esta ser afetada por erros cometidos pelos franchisados. O *franchising* é muito usado nas indústrias dos serviços, possibilitando uma maior expansão e mais rápida do negócio no ambiente internacional. (Hollensen, 2007)

1.3.4. Subcontratação

A subcontratação trata, como o nome indica, a subcontratação de um produto ou parte deste a outra empresa que o vai comercializar posteriormente. Este tipo de processo diminui os custos de produção, mas por resultar em riscos de perda de controlo sobre o desenvolvimento do produto e qualidade final (Almeida, J., 2018).

1.3.5. Alianças Internacionais

As alianças estratégicas internacionais tratam acordos entre empresas, permitindo a criação de sinergias e conseqüentemente o aumento do potencial competitivo dos envolvidos. O capital necessário para entrar no mercado é mais baixo do que a entrada no mercado a solo, sem experiência, e o risco é dividido assim como o acesso a contratos locais (Almeida, J., 2018).

1.3.6. Investimento Direto

O investimento direto, é segundo Freire (1997), a forma mais direta de entrada no mercado internacional e pressupõe o investimento em ativos operacionais estrangeiros.

O desenvolvimento da empresa de raiz no país destino não é processo fácil, mas a longo prazo traz vantagem competitiva e uma forte alavancagem para a empresa, que tem acesso à mesma tecnologia e recursos que a concorrência, mão-de-obra mais barata, redução de custos de transporte, e produção no momento em que se insere no mercado externo (Daszkiewicz e Wach, 2012).

O investimento pode refletir-se de várias formas: *sole venture*, *joint venture*, aquisição e através de subsidiárias.

1.3.7. Sole Venture

As empresas a que chamamos de *sole ventures* são propriedade total de uma única empresa ou grupo de empresas. Uma *sole venture* é estabelecida quando uma empresa é adquirida no mercado internacional pela sua totalidade, infraestrutura e recursos da empresa incluídos (Simões, 1997).

Este tipo de investimento direto, possibilita o aproveitamento de um nome, uma marca, um produto, reputação, operações, recursos humanos e canais de distribuição já

estabelecidos no país destino (Costa, M. 2017). Contudo, o investimento é alto e a empresa-mãe está sujeita às suscetibilidades da *sole venture*, instabilidade do país destino, limitações de comunicação, coordenação ou enquadramento com os negócios já existentes (Craig e Douglas, 1995).

1.3.8. Joint Venture

Um *Joint Venture* trata uma aliança estratégica entre duas ou mais empresas de países diferentes visando beneficiar todas as partes envolvidas (Almeida, J., 2018). Esta forma de investimento é comum, ao ligar investidores com empreendedores que sem esta opção não teriam oportunidade de expandir operações em tão curto prazo.

As PME's podem reconhecer *joint ventures* como a melhor oportunidade para internacionalizar, ao criar alianças estratégicas com investidores e acesso ilimitado a *know-how* e experiência nos mercados internacionais, possibilitando assim o início do processo de internacionalização (Correia, J., 2016).

1.3.9. Aquisição

Hollensen (2007) define subsidiárias como uma empresa internacional que compra outra no país destino, sobre as leis do mesmo país. A propriedade sobre a empresa depende do tipo de acordo aquando da aquisição, este pode ser parcial e a empresa detém o apenas o controlo ou total e detém 100% da propriedade (Correia, J., 2016).

Assim que a subsidiária é adquirida, a empresa detentora tem acesso a *know-how*, recursos humanos, conhecimento do mercado, infraestruturas, lucros, custos mais baixos de produção do que sediar uma empresa de raiz no país destino (Correia, J. 2016).

1.4. Motivações e Barreiras para a Internacionalização

As motivações para a internacionalização estão normalmente relacionadas com crescimento e a vantagem competitiva das organizações. São vários os fatores que motivam este fenómeno, o desejo de crescer e procurar novas oportunidades, marcar presença no mercado global, criação de economias de escala para reduzir custos (Paula, R. de; Ferreira. M; Resende, P.; 2018), que por si só não são suficientes para ultrapassar os obstáculos verificados tanto a nível interno como externo (Almeida, J. 2018).

No caso das pequenas e médias empresas (PMEs), o passo estratégico da internacionalização é ainda mais arriscado, não só devido ao tamanho e capacidade financeira da empresa, mas também devido à falta de experiência e possíveis consequências do falhanço, falência ou endividamento com o risco de uma má decisão (Correia, 2016).

Segundo Teixeira (2014), de um modo geral, as empresas internacionalizam pelos seguintes motivos:

- **Dimensão do Mercado:** por vezes, as vendas no mercado interno tornam-se difíceis para algumas empresas, dado a dimensão do mercado. Neste sentido, optar por mercados estrangeiros, poderá significar um aumento dos lucros através de economias de escala;
- **Redução de Custos (ou acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança):** para obter matérias-primas mais baratas ou de maior confiança e custo de produção mais baixos;
- **Fuga aos Impostos:** apesar da liberalização do comércio internacional, existem vários países que definem planos tributários para proteger as indústrias nacionais. Nestes casos, o investimento direto, é a forma mais segura e eficaz para contornar este tipo

de barreiras, pois as empresas que daí resultam obtêm tratamento idêntico ou superior (devido a incentivos ao investimento externo);

- Rede de Relações: quando as empresas fornecedoras do mercado nacional de um cliente que atua internacionalmente, o acompanham na sua expansão internacional;
- Resposta aos Concorrentes: atacar o concorrente num mercado internacional, para o obrigar a recuar no mercado nacional da primeira;
- Acesso a Competências: aquisição de *know-how*, a partir de espaços e organizações inovadoras, permitindo ganhar vantagem competitiva de uma forma mais rápida, em diferentes mercados;
- Otimização da cadeia de valor: desenvolver diversas atividades em várias localizações geográficas, pode significar um melhor desempenho de cada atividade, com um notável resultado no desempenho global.

As empresas tendem a internacionalizar mais cedo e mais rápido, mas não antes de identificar as necessidades e oportunidades a ter em conta nos novos mercados. São várias as motivações para levam as PMES a querer internacionalizar. Segundo Hollensen (2004), a decisão de internacionalizar sustenta-se em motivos proativos e reativos.

1.4.1. Motivações Proativas e Reativas

As motivações proativas representam os interesses da empresa em explorar competências únicas ou oportunidades de mercado, enquanto que os motivos reativos indicam os riscos e ameaças à empresa, no seu mercado de origem ou mercado onde se pretende inserir, a que a empresa se tem de ajustar e mudar estratégia (Hollensen, 2004).

A tabela 4 ilustra as motivações proativas e reativas, segundo Hollensen (2004).

Tabela 4- Motivações Proativas e Reativas da Internacionalização

Motivações Proativas	Motivações Reativas
Lucro e Crescimento	Situação Económica e Mercado
Vantagens no Desenvolvimento Tecnológico	Excesso de Produção e <i>Stock</i>
Impulso do Gestor	Concorrência
Benefícios Fiscais	Sazonalidade
Mercados Internacionais	Recursos Humanos
Economias de Escala	Investimento
	Proximidade Psicológica

Fonte: Hollensen (2007) e Correia (2016).

Motivações Proativas

A perspetiva proactiva é baseada na segurança dos gestores ao reconhecer na empresa a capacidade para internacionalizar sem qualquer obrigação imposta, mas sim seguida pela estratégia delineada (Correia, J., 2016). São seis as motivações proativas: Lucro e Crescimento, Vantagens no Desenvolvimento Tecnológico, Impulso do Gestor, Benefícios Fiscais, Mercados Internacionais e Economias de Escala.

O mais comum dos principais objetivos das empresas ao internacionalizar é a procura pelo crescimento, aumento do lucro e redução de custos. O desejo de aumentar o lucro dentro de um curto espaço de tempo é especialmente importante para as PME's, principalmente se estas se encontram no período de interesse em iniciar a exportação (Correia, J., 2016).

Hollensen (2004), afirma que quanto maior a motivação da empresa para crescer, mais atividade esta é capaz de gerar, incluindo procura por novas oportunidades para responder às ambições de lucro e crescimento da empresa.

São várias as empresas que procuram a internacionalização para alcançar melhores resultados na inovação e tecnologia. Se os produtos são únicos e inovadores, conseguem certamente providenciar uma maior competitividade e um melhor resultado nos mercados internacionais (Hollensen, 2011). Correia (2016) defende que o crescimento e a performance das empresas se deve à forma em como a inovação é gerida e implementada na internacionalização. Como tal, o impulso do gestor é considerado uma motivação proativa, pois reflete a atitude da gestão perante o mercado global (Wu, J., 2015).

De acordo com Hollensen (2007), o desejo de internacionalizar é mais um desejo de realização pessoal do que um reflexo nos resultados do negócio. Este é uma das razões porque a maioria das empresas já nascem globais, com o propósito e pensamento direcionado para os mercados internacionais.

Os benefícios fiscais também podem desempenhar um papel motivador importante, pois permitem que as empresas ofereçam produtos com menor custo e, assim, gerem lucros mais altos, relacionados à motivação para o lucro (Wu, J., 2015). Os benefícios fiscais são um dos motivos chave para internacionalizar, permitindo às empresas vender os seus produtos ou serviços, com custos de produção mais baixos e margens mais altas. De acordo com Hollensen (2007), muitas empresas usam economias de escala como vantagem competitiva no processo de internacionalização, ao aumentar a produção, as vendas a um custo mais baixo por unidade, procurando aumentar eficiência.

É comum as empresas procurarem entrar em mercados culturalmente similares ao país de origem. A esses mercados chamamos de mercados psicologicamente próximos, por ser mais fácil prever a resposta dos consumidores e fazer os ajustes estratégicos certos (Hollensen, 2007).

Czinkota e Rokinen (1998) consideram que o conhecimento do mercado pode ser feito através de experiências internacionais anteriores, *networking*, pesquisa e experiências pessoais como fator chave para recolher informação de oportunidades para internacionalizar.

Motivações Reactivas

A perspetiva reativa é baseada na ação e reação. É reconhecida na necessidade da procura por mercados internacionais para escoar produtos, procurar melhores resultados financeiros, redução de custos e reconhecimento de novas oportunidades como a proximidade do mercado potencial de destino (Correia, J., 2016).

As motivações reativas podem ser tanto internas ou externas à empresa, dependendo da gestão e do propósito da empresa (Czinkota e Ronkainen, 1998). Podem ser sete as motivações reativas: situação económica e mercado, o excesso de produção e stock, a concorrência, a sazonalidade, os recursos humanos, o investimento e a proximidade psicológica.

Para Hollensen (2007), os mercados nacionais saturados, quer seja em vendas ou quota de mercado, tendem a obter efeitos similares. Os produtos que já atingiram o fim do seu ciclo no mercado doméstico, ainda podem ser vendidos no mercado estrangeiro. Neste sentido, a empresa deve focar-se em expandir a produção e preparar a internacionalização para um mercado onde ainda exista a necessidade e o produto tenha valor.

Excesso de produção pode tornar-se numa motivação para internacionalizar quando as vendas no mercado doméstico são baixas, e num mercado externo as vendas podem ser feitas a um preço mais baixo. Os custos fixos não são influenciados pelo local de vendas, mas os custos variáveis sim, e se as vendas estão a um preço mais baixo, a margem de lucro vai ser menor também. Uma vez recuperadas as vendas no país de origem, as vendas internacionais podem ser terminadas, e esta estratégia pode ser considerada uma forma de experimentar novos mercados (Hollensen 2007).

No caso das PME, os recursos humanos e a necessidade de capital são importantes motivações à internacionalização, muitas empresas tendem a estabelecer operações em países onde o custo é mais baixo em salários, tributação e lei do trabalho. (Correia, J., 2016). As *startups* estão continuamente à procura de capital, nas primeiras fases de desenvolvimento.

É muito comum que as *startups* sejam criadas com uma perspetiva internacional e uma das principais razões é a sua necessidade na procura de capital e inovação. (Correia, J., 2016).

Os ciclos de sazonalidade podem refletir-se em vendas e cash flow menores, pelo que as empresas afetadas pelo pico da sazonalidade, tendem a abordar novos mercados durante a época baixa do seu mercado doméstico. Tomemos como exemplo, empresas ligadas ao turismo, que trocam ou fortalecem operações entre os dois hemisférios à procura do verão. (Araújo, 2008). Segundo Hollensen (2007), a exploração de mercados estrangeiros é a solução para uma procura mais equilibrada e estável ao longo do ano.

Vários países e regiões são similares em vários aspetos como: idioma, cultura, história, física e psicologicamente (Hollensen, 2007). Esta similaridade pode motivar ou facilitar as empresas a expandir operações para os seus países vizinhos. Contudo, segundo Araújo (2008), variáveis culturais, fatores legais e outras normas em países vizinhos, ainda que o aparentem, não são similares. Vejamos o exemplo da Índia e do Paquistão, com idiomas muito parecidos, costumes partilhados e religiões tão diferentes. Proximidade física, não é o mesmo que proximidade psicológica. Esta abordagem ao mercado é uma das mais importantes, pois muitas empresas falham ao fazê-lo de forma precipitada e errada. (Correia, J., 2016)

1.4.2. Barreiras à Internacionalização

O processo de internacionalização engloba um conjunto de motivações necessárias para a sua concretização, como já vimos, mas estas não são suficientes para superar as barreiras existentes tanto a um nível interno como externo. (Costa, M. 2017).

Hollensen (2011) identifica fatores internos como o financiamento insuficiente, ausência de compromisso e o aumento dos custos com a produção, distribuição e financiamento podem ter um grande impacto na internacionalização das empresas, especialmente para as PMEs. O Observatório das PMEs da união Europeia (2018) identifica

ainda que a inexistência de pessoal especializado, a necessidade de grande investimento para servir mercados externos e a deficiência linguística, barreiras culturais, falta de informação, conhecimento e dificuldade no reconhecimento de oportunidades de mercado como principais barreiras à internacionalização.

Da mesma forma, fatores externos como a falta de informação e conhecimento nas regras e leis de tributação, o custo elevado e dificuldade no processo de resolução de queixas e conflitos, a identificação de parceiros de negócio, procedimentos administrativos e a corrupção também podem ser considerados como entraves no processo de internacionalização, e identificados como principais barreiras pelos gestores (UE, Observatório das PMEs, 2018).

Acs et al. (1997) subdividem as barreiras que afetam o processo de internacionalização em três grupos: as barreiras do mercado, as barreiras comerciais e as barreiras políticas. No primeiro grupo, incluem a concorrência com outras empresas já presentes no mercado-alvo que dificultam a entrada de concorrentes ao praticar preços mais baixos para que não consigam competir com os mesmos; diferenças linguísticas e culturais, dificuldade para encontrar o melhor parceiro comercial, diferenças nas especificações do produto para os mercados internacionais e a complexidade dos serviços de transporte para os compradores no exterior.

Nas barreiras comerciais, Hollensen (2011) complementa com políticas de exportação doméstica, dificuldades em receber o pagamento dos clientes criadas por governos hostis, ausência de apoio do governo à superação de barreiras à internacionalização, regulamentos e restrições, impostos e corrupção, taxas de câmbio, as dificuldades na obtenção de financiamento, os atrasos ou estragos na expedição ou distribuição dos produtos e a falta de pagamento dos clientes externos.

Por último, nas barreiras políticas estão englobados a falta de incentivos à internacionalização, elevado valor da moeda doméstica, tarifas elevadas para produtos importados, complexidade dos documentos comerciais, excesso de regulamentação para

exportação e a existência de conflitos civis, guerras e revoluções que interrompem as relações comerciais (Hollensen, 2011).

Com o avançar, as empresas reconhecem que os principais obstáculos estão relacionados com a compreensão das práticas comerciais nos mercados internacionais, compreensão dos diferentes padrões de consumo por mercado, recebimento e pagamento de clientes externos e na complexidade de encontrar representação adequada nos mercados internacionais. (Paulo, L., 2016)

Quanto mais etapas as empresas avançarem no processo de internacionalização, mais barreiras vão encontrar, e mais especializadas na sua área de negócio. Quanto maior for a sua disposição para correr riscos, maior a probabilidade de entrada em novos mercados (Freire, 2001).

Costa (2017) refere que internacionalização é um processo, que sem qualquer dúvida expõe as empresas a um leque de incertezas, riscos e barreiras para as quais estas devem estar preparadas. No entanto, é um processo que possibilita muitas oportunidades para que as empresas possam atingir níveis de crescimento exponenciais e vantagem competitiva sobre os concorrentes.

1.5. Seleção do Mercado

A internacionalização é um processo complexo que comporta uma grande quantidade de análises e decisões. As motivações das empresas para a expansão internacional podem variar consoante o mercado (Mendes, S., 2015).

O processo de internacionalização é por norma composto por quatro fatores-chave: seleção de mercado, decisão de entrar no mercado, tipo de entrada e fatores que afetam os tipos de entrada (Costa et al., 2016), mas são várias as questões se levantam: Qual mercado por onde começar? Qual o mercado com maior potencial de sucesso?

Ghemawat (2001) desenhou um modelo capaz de avaliar o potencial de um mercado e os riscos que originam no seu investimento. O autor aborda a importância que o fator da escolha do mercado destino tem na viabilidade das empresas exporem os seus produtos e serviços internacionalmente. Segundo Ghemawat (2001), as empresas devem ter em consideração uma variedade de fatores qualitativos no processo de seleção de mercado, e estes baseiam-se em 4 dimensões: Cultural, Administrativo (e política), Geográfico e Económico., o modelo CAGE.

Estas 4 dimensões baseiam-se no fator distância, podendo revelar-se em acentuadas semelhanças e/ou diferenças entre o mercado de origem e o mercado potencial de destino. Quanto mais acentuadas forem as diferenças verificadas nas quatro dimensões, maior o risco de investimento no mercado destino. Por sua vez, quanto mais similares forem os mercados, mais potencial tem o investimento.

Distância Cultural

A distância cultural deve tomar em consideração o idioma, as crenças, a religião, a raça, as normas cívicas e tradicionais de um mercado, e a potencial percepção do potencial consumidor ao produto ou serviço, tendo em conta o seu legado cultural (Mendes, S., 2015). A distância cultural entre dois países tem uma forte influência no comércio, diz Ghemawat (2001), atributos como a partilha de um idioma podem resultar em três vezes mais sucesso do que entre países que não partilham um idioma.

Para além do idioma, fatores mais subtis como as normas cívicas, tradicionais e a religião guiam a sociedade no seu quotidiano, mesmo que os indivíduos não se apercebam: as cores e as palavras têm significados diferentes em diversas culturas, as religiões limitam o consumo dos alimentos e acessórios de roupa, as sociedades orientais abominam a imagem da Mulher numa reunião de negócios, num frasco de shampoó ou em anúncios de publicidade (Ghemawat, 2001).

As empresas devem ter em consideração a distância cultural entre o país de origem e o potencial país destino, para garantir que os produtos ou serviços se encontram adaptados ao legado cultural onde se pretendem instalar (Graça, N., 2016).

Distância Administrativa (e política)

A distância administrativa verifica-se quando existe uma acentuada diferença na burocracia necessária. O tempo e complexidade que esta acarreta acabam por fazer com que a empresa necessite de mais tempo e investimento para contornar este obstáculo (Graça, N., 2016).

Segundo Ghemawat (2001), afiliações políticas, passado histórico colonial, organizações políticas e económicas como a União Europeia, Mercosul ou NAFTA afetam positivamente o comércio entre os países envolvidos, diminuindo a distância administrativa e política entre eles. O autor reforça ainda que países com regimes políticos diferentes e/ou onde a corrupção se distingue, o grau de distância administrativa (e política) é maior.

Distância Geográfica

A distância geográfica entre o país de origem e o potencial país destino não trata apenas a distância em quilómetros entre os dois, mas também atributos como o tamanho do país, distância entre as fronteiras, proximidade ao oceano ou rios, infraestruturas de comunicação e transporte - sendo que os custos de transporte entre fronteiras de objetos frágeis ou de matéria perigosa são acrescidos (Ghemawat, P., 2001).

Para Mendes (2015), um exemplo claro da influência dos atributos geográficos no comércio internacional passa pelos custos de transporte, podendo estes agravar fatores como o valor-peso devido ao aumento da distância geográfica. Segundo a autora, quanto maior a distância geográfica entre dois países, mais difícil será a realização de negócios entre ambos.

Distância Económica

Para Ghemawat (2001), o rendimento e poder de compra dos consumidores de cada país é o atributo económico que cria maior distância entre os países, tendo um papel fundamental no tipo de parceiros com que os países trocam relações comerciais. Numa pesquisa detalhada, o autor refere que existe uma maior tendência para a internacionalização das empresas nos países com maior capacidade financeira, do que nos países mais pobres.

Segundo Mendes (2015), as empresas devem focar-se em países com perfis económicos similares ao país de origem, procurando um mercado destino com capacidade económica para suportar o investimento no produto ou serviço.

A tabela que se segue apresenta os diferentes atributos que criam a distância e alguns exemplos de indústrias que são afectadas por cada uma das quatro distâncias.

Tabela 5- Modelo Cage

	Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Económica
Atributos que criam distância	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas diferentes • Etnia • Religião • Normas Cívicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de laços coloniais; • Inexistência de partilha de moeda ou associações políticas; • Hostilidade Política; • Políticas Governamentais; • Fraqueza institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distância Física; • Inexistência de fronteiras partilhadas; • Inexistência de acesso ao oceano ou rio; • Tamanho do País; • Fraco sistema de Comunicações e Transporte; • Inconsistências ou diferenças climatéricas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças entre poder de compra dos consumidores • Diferenças na relação de qualidade-custo
Indústrias e Produtos afetados	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria dos Media: produtos com conteúdo linguístico; • Indústria Alimentar e Cosmética: Produtos que façam parte integrante da identidade nacional ou regional; • Indústria automóvel: pelas especificidades dos produtos - tamanho, aspeto e aplicações elétricas; • Indústria Vinhateira: diretamente associada à qualidade de um determinado país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria Aeroespacial • Bens Essenciais • Indústria da Agricultura • Transportes • Indústria das Telecomunicações • Exploração dos Recursos Naturais • Indústria das Infraestruturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos com baixo valor-peso; • Produtos frágeis ou perecíveis; • Produtos que requerem comunicação e conectividade; • Indústria que requer de requisitos operacionais e supervisão- 	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria Automóvel: procura deriva do poder de compra • Economias de escala • Indústria do vestuário: custo do material vs. custo laboral • Distribuição e Tipo/Sistema dos Negócios seja diferente: por exemplo venda de seguros

Fonte: Elaboração própria, com base em *Distance Still Matters* Ghemawat (2001)

Em suma, o modelo CAGE é uma ferramenta fundamental na avaliação do potencial de um país destino para a internacionalização de uma organização (Ghemawat, P., 2001).

Segundo Mendes (2015), apesar da globalização contribuir para a proximidade psicológica entre os vários países, o modelo CAGE não deve ser ignorado neste tipo de análise ao mercado, visto ser fundamental para o sucesso da organização.

Contudo, e para além do processo de decisão ser diretamente influenciado por modelos de análise como o modelo CAGE que contemplam o potencial estratégico dos mercados envolvidos, as relações sociais, empresariais e de parceiros através do *networking* aparenta ser um dos principais fatores influenciadores da escolha do mercado (Correia, J., 2016). Para o autor, o ambiente envolvente e as características internas das empresas são fatores-chave na internacionalização das pequenas e médias empresas.

No quadro abaixo, são apresentados os fatores-chave a ter em consideração para a seleção do mercado, baseado em Hollensen (2007).

Figura 3- Fatores Chave na Seleção do Mercado



Fonte: Hollensen (2007)

Para que a escolha do mercado destino seja bem-sucedida, é importante ter em consideração alguns critérios no processo de seleção: (1) critérios de mensurabilidade, avaliando as condições do mercado, o tamanho e poder de compra dos consumidores; (2) critérios operacionais como a acessibilidade a recursos, logística de distribuição e transporte e (3) critérios de lucratividade para garantir que o mercado é lucrativo e a operação é sustentável (Hollensen, S., 2007).

O processo de internacionalização, é em si, um processo complexo principalmente no que diz respeito à informação disponível sobre o mercado potencial. Como tal, as empresas devem estudar o mercado e o país com uma análise PESTAL, uma análise SWOT e uma pesquisa intensiva sobre os concorrentes e/ou tentativas falhadas das empresas na entrada inicial ao mercado em estudo (Hollensen, S., 2007).

Para Correia (2016), existem dez características inerentes a cada mercado a que uma empresa deve tomar particular atenção: a distância geográfica entre o mercado de origem e o mercado destino, o idioma, fatores políticos e religiosos, estrutura demográfica, capacidade tecnológica, organização social, educação, cultura, estilo de vida e personalidade dos potenciais consumidores. Após uma análise pormenorizada aos vários mercados em estudo, a empresa está em posição de eliminar alguns mercados potenciais da equação por apresentarem barreiras à entrada ou por serem menos atraentes, não correspondendo com as condições e características necessárias à empresa para iniciar o processo de internacionalização, tendo por base fatores internos como as limitações financeiras, recursos humanos e *know-how*. Após a primeira triagem, a empresa deve passar para o passo seguinte levando em consideração as análises sobre o poder competitivo e as vantagens competitivas da empresa (Correia, J., 2016).

Contudo, por vezes, não é a atratividade do mercado que determina a decisão do mercado destino, mas sim o reconhecimento do potencial da procura e comportamento do consumidor. É certamente importante que a empresa selecione entre os mercados mais atraentes e com maior potencial para a atividade comercial, mas é igualmente essencial que



a empresa procure as similaridades entre o país de origem e destino e saiba traçar uma estratégia para poder alcançá-lo (Hollensen, S., 2007).

Tomando em consideração a análise das condições e características de cada mercado, a última palavra é dos gestores, que com acesso à informação disponível terão que tomar uma decisão quanto ao mercado destino, a sua experiência internacional e conhecimento é fundamental para guiar a empresa durante o processo de internacionalização (Correia, J., 2016).

1.6. Quadro de Referência do Projeto

Conceito	Autor	Síntese
Definição de Internacionalização	Calof, J. e Beamish, P. (1995)	Processo de adaptação das operações da empresa ao nível da estratégia, das estruturas e recursos disponíveis, procurando responder às necessidades dos ambientes internacionais, através da extensão, penetração ou integração de redes de negócios.
	Harris & Wheeler (2005)	Comercialização dos serviços e produtos fora do mercado de origem da empresa.
	Martín & López (2007)	Estratégia corporativa que resulta numa reformulação da empresa, pela introdução de novas áreas de negócio geograficamente.
Teorias e Paradigmas do Processo de Internacionalização	Johanson e Vahlne (1977)	<p>Modelo de Uppsala Original</p> <p>Interpreta a internacionalização como um processo composto por vários estágios, em que a atividade internacional da empresa vai aumentando gradualmente, assim como a experiência e conhecimento do mercado. Segundo o modelo, existem 4 diferentes estágios como abordagem a um novo mercado, quanto maior o estágio, maior o nível de compromisso de recursos e envolvimento da empresa com o mercado.</p> <p>1º Estágio: exportação não regular; 2º Estágio: exportação indireta, via representante; 3º Estágio: estabelecimento de subsidiária internacional para vendas; 4º Estágio: estabelecimento de unidades de produção internacional.</p> <p>As empresas começam o seu processo de internacionalização em países onde existe uma maior</p>
	Johanson e Vahlne (2009)	<p>Networking no Modelo de Uppsala</p> <p>Na versão revista do modelo, as barreiras à internacionalização já não tratam a distância psicológica e o risco de foreignness, mas em causa está a rede de network e o risco de ser exterior ao mercado. O networking torna possível identificar e explorar novas oportunidades para o negócio, assumindo um impacto consideravelmente importante no mercado particular em que uma firma decide entrar, e qual o modelo que decide usar.</p> <p>O consiste em o conhecimento, informação e reconhecimento de novas oportunidades do mercado, incitarem as decisões do compromisso de relação com o mercado, pois quanto maior o compromisso, maior será o conhecimento adquirido e criação de confiança no fortalecimento de networking que por sua vez, afetam o conhecimento do mercado.</p>
	Dunning (1980)	<p>Paradigma Eclético</p> <p>Esta teoria propõe que as alianças estratégicas sejam incluídas na estratégia como modo de entrada em mercados estrangeiros. Existem 3 condições que devem ser respeitadas para que o investimento seja bem sucedido, e são mais conhecidas como vantagens OLI: Vantagem de Propriedade (Ownership advantage) Vantagem da Localização (Location advantage) e Vantagem de Internalização (Internalization advantage).</p> <p>Esta teoria ajuda as empresas a determinar qual o melhor método de entrada no mercado estrangeiro, dependendo das vantagens que esta satisfaz face ao modelo OLI. Uma vez não preenchendo todas as condições, a empresa deverá optar por outro método de entrada no mercado.</p>

	<p>Oviatt e McDougall (1994) Simões e Dominginhos (2001) Dib, Rocha e Silva (2010) Freeman et al., 2010) Laranjeira (2012) (Gaspar, J., 2013) Coviello (2015) Machado (2018)</p>	<p>Teoria das Born Globals As empresas Born Globals começaram a surgir com uma visão de rapidamente se tornarem globais sem passar longos processos para a internacionalização, apesar do seu tamanho e limitação de recursos, a sua principal característica passa pela dinâmica visionária da sua equipa de gestão, geralmente inserida numa metodologia de startups.</p> <p>Este tipo de empresas caracterizam-se através de 8 importantes fatores: 1. Especialização e adoção de estratégias de nichos de mercado a uma escala global; 2. Forte orientação para o consumidor; 3. Recurso à diferenciação do produto como fonte de vantagem competitiva; 4. Posse de vantagem tecnológica relevante no contexto global; 5. Uso ativo das tecnologias de informação (destacando a Internet); 6. Estabelecimento de parcerias estratégicas; 7. Relevância das redes de contacto globais; 8. Importância de estar inserido num cluster geográfico.</p>
	<p>Rasmussen e Tanev (2015) Cavusgil e Knight (2015) Blank (2015) Neubert (2015-2017)</p>	<p>Emergência das Lean Global Startups Startups de alta tecnologia que criam um novo nicho de mercado com inovação usando um novo modelo de negócio. A internacionalização é planeada logo desde início e faz parte do plano de negócio inicial. Estas lean global startups lançam um produto minimamente viável e testam-no no mercado, e vão aperfeiçoando o mesmo consoante o feedback dos clientes, adaptando e atendendo às suas necessidades.</p>
Estratégias de Internacionalização	<p>Daszkieqicz, N and Wach (2012)</p>	<p>A escolha da estratégia de entrada nos diferentes mercados é fundamental e decisiva, uma vez que é através desta que é possível determinar o sucesso da entrada de uma empresa num mercado internacional. É no planeamento estratégico e na determinação dos fatores críticos de sucesso que reside o sucesso do processo de internacionalização.</p>
	<p>Craig e Douglas (1995) Freire (1997) Simões (1997) Hollensen (2007) Hill (2011) Daszkiewicz e Wach (2012) Guia para as PME, AICEP (2013) Martín e López (2015) Correia (2016) Costa (2017) Almeida (2018)</p>	<p>As estratégias de Internacionalização podem ser: Exportação (Direta ou Indireta); Formas Contratuais: (Licenciamento, Franchising, Subcontratação ou Alianças Internacionais); Investimento Direto (Sole Venture, Joint-Venture ou Aquisição).</p>
Motivações à Internacionalização	<p>Teixeira (2014)</p>	<p>As empresas internacionalizam pelos seguintes motivos: dimensão do mercado, redução de custos, fuga aos impostos, rede de relações, acesso a competências e otimização da cadeia de valor.</p>
	<p>Czinkota e Ronkainen (1998) Hollensen (2004-2011) Araújo (2008) Wu (2015) Correia (2016)</p>	<p>São várias as motivações que levam as PMES a querer internacionalizar, a decisão de internacionalizar sustenta-se em motivos proativos e reativos: os motivos proativos representam os interesses da empresa em explorar competências únicas ou oportunidades de mercado, enquanto que os motivos reativos são reconhecidos na necessidade de escoar produtos, procurar melhores resultados financeiros, redução de custos e reconhecimento de novas oportunidades como a proximidade do mercado potencial de destino</p> <p>Motivações Proativas: Lucro e Crescimento; Vantagens no Desenvolvimento Tecnológico; Impulso do Gestor Benefícios Fiscais; Mercados Internacionais e Economias de Escala.</p> <p>Motivações Reativas: Situação Económica e Mercado; Excesso de Produção e Stock; Recursos Humanos; Investimento; Sazonalidade da Atividade; Proximidade Psicológica entre mercados.</p>

Barreiras à Internacionalização	UE, Observatório das PMEs (2018)	<p>Fatores Internos: financiamento insuficiente, ausência de compromisso e aumento dos custos com a produção, de distribuição e financiamento, inexistência de pessoal especializado, necessidade de grande investimento para servir mercados externos e a deficiência linguística, barreiras culturais, falta de informação, conhecimento e dificuldade no reconhecimento de oportunidades de mercado.</p> <p>Fatores externos: falta de informação e conhecimento nas regras e leis de tributação, o custo elevado e dificuldade no processo de resolução de queixas e conflitos, a identificação de business partners, procedimentos administrativos e a corrupção.</p>
	<p>Acs, Z.; Morck, R.; Shaver, J. e Yeung, B. (1997)</p> <p>Hollensen (2011)</p>	<p>Podemos dividir as barreiras que afetam o processo de internacionalização em três grupos: as barreiras de mercado, as barreiras comerciais e as barreiras políticas.</p> <p>Barreiras do Mercado: Concorrência com outras empresas já presentes no mercado-alvo que dificultam a entrada de concorrentes ao praticar preços mais baixos para que não consigam competir com os mesmos; diferenças linguísticas e culturais, dificuldade para encontrar o melhor parceiro comercial, diferenças nas especificações do produto para os mercados internacionais e a complexidade dos serviços de transporte para os compradores no exterior.</p> <p>Barreiras Comerciais: Políticas de exportações domésticas; dificuldades em receber o pagamento dos clientes criadas por governos hostis, ausência de apoio do governo à superação de barreiras à internacionalização, regulamentos e restrições, impostos e corrupção, taxas de câmbio, as dificuldades na obtenção de financiamento, os atrasos ou estragos na expedição ou distribuição dos produtos e a falta de pagamento dos clientes externos.</p> <p>Barreiras Políticas: falta de incentivos à internacionalização, elevado valor da moeda doméstica, tarifas elevadas para produtos importados, complexidade dos documentos comerciais, excesso de regulamentação para exportação e a existência conflitos civis, guerras e revoluções que interrompem as relações comerciais.</p>
Seleção do Mercado	Ghemawat (2001)	<p>As empresas devem ter em consideração uma variedade de fatores qualitativos no processo de seleção de mercado, e estes baseiam-se em 4 dimensões: Cultural, Administrativa (e política), Geográfica e Económica, o modelo CAGE. Estas 4 dimensões baseiam-se no fator distância, podendo revelar-se em acentuadas semelhanças e/ou diferenças entre o mercado de origem e o mercado potencial de destino. Quanto mais acentuadas forem as diferenças verificadas nas quatro dimensões, maior o risco de investimento no mercado destino. Por sua vez, quanto mais similares forem os mercados, mais potencial tem o investimento.</p>
	Hollensen (2007)	<p>Para que a escolha do mercado destino seja bem sucedida, é importante ter em consideração alguns critérios no processo de seleção:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) critérios de mensurabilidade, avaliando as condições do mercado, o seu tamanho e poder de compra dos consumidores; (2) critérios operacionais como a acessibilidade a recursos, logística de distribuição e transporte; (3) critérios de lucratividade para garantir que o mercado é lucrativo e a operação é sustentável.
	Correia (2016)	<p>São dez as características inerentes a cada mercado a que uma empresa deve tomar particular atenção: a distância geográfica entre o mercado de origem e o mercado destino, o idioma, fatores políticos e religiosos, estrutura demográfica, capacidade tecnológica, organização social, educação, cultura, estilo de vida e personalidade dos potenciais consumidores.</p>

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

O presente estudo consiste no desenvolvimento de um projeto de internacionalização para a empresa Talkguest. Com este estudo pretende-se identificar quais os aspetos a ter em consideração na elaboração de um projeto de internacionalização para uma *startup* de alta tecnologia, através da recolha de informação baseada na experiência de profissionais na internacionalização de *startups* portuguesas.

Este capítulo pretende dar seguimento às restantes etapas referidas por Malhotra (2011) na elaboração de um projeto de investigação, após a definição do problema, segue-se a formulação de um projeto de pesquisa, a recolha de dados e a preparação do relatório de conclusões.

Assim sendo, são identificados quais os tipos de pesquisa utilizados, técnicas e objetivos da presente investigação que permitirão dar resposta ao objeto de estudo.

2.1. Metodologia de Investigação

Para desenvolvimento do projeto, realizou-se em primeiro lugar, uma pesquisa de dados secundários para fundamentar a revisão da literatura, que segundo Malhotra (1999), tratam dados produzidos por autores publicados. Para efeito do presente projeto foram recolhidas informações de artigos científicos nacionais e internacionais, de livros relevantes para o tema da internacionalização e de instituições ligadas à investigação da internacionalização das empresas quer em Portugal (AICEP), quer na Europa (Observatório das PME).

Após a pesquisa de dados secundários, torna-se possível compreender alguns conceitos, paradigmas e conseqüentemente definir os objetivos da segunda fase da investigação: a recolha de dados primários, que segundo Malhotra (1999) são dados

produzidos e recolhidos pelo próprio autor com o propósito de dar respostas à investigação e sustentar os dados secundários apresentados na revisão da literatura.

Dada a natureza exploratória deste estudo, a elaboração de uma pesquisa qualitativa, dando ênfase aos significados, experiências e pontos de vista dos participantes, é assim considerada uma opção adequada.

Abaixo, na tabela 6 encontra-se a metodologia selecionada para a recolha de dados primários.

Tabela 6- Metodologia

Tipo de Pesquisa	Natureza da Pesquisa	Técnica de Investigação	Objetivos	Tamanho da Amostra
-Pesquisa Exploratória	-Pesquisa Qualitativa	-Entrevista em Profundidade	-Avaliar a pertinência do conceito do negócio no mercado internacional; -Identificar quais os fatores a ter em consideração no processo de internacionalização; -Identificar qual a estratégia de internacionalização mais adequada à empresa; -Identificar a importância na definição de parcerias-chave e <i>networking</i> durante o processo de internacionalização. -Recolha de informação para identificar quais os fatores a ter em conta na seleção do mercado.	Seis entrevistados: -Dois especialistas na internacionalização; -3 <i>players</i> de mercado das <i>startups</i> na área da tecnologia estabelecidos no mercado internacional; -1 <i>player</i> de mercado de uma <i>startup</i> na área da tecnologia em fase de pré-estabelecimento no mercado.

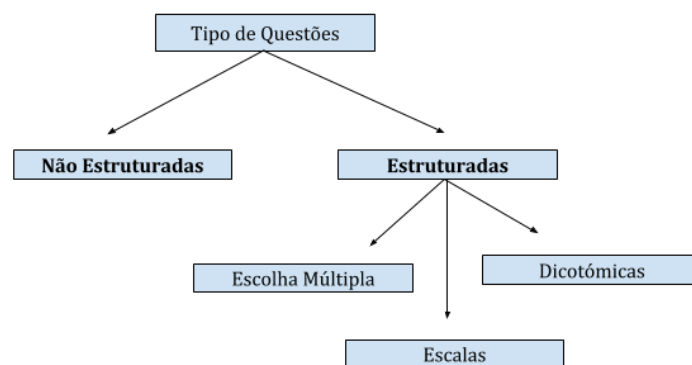
Fonte: Elaboração própria

Entrevistas em Profundidade

Segundo Malhotra (2011), as entrevistas em profundidade são conversas diretas e pouco estruturadas com os indivíduos que constituem o público-alvo da pesquisa. As entrevistas são conduzidas individualmente, permitindo uma maior liberdade e confiança para se partilharem opiniões, motivações, crenças e atitudes que numa discussão em grupo não seria possível verificar, pela falta de à vontade de alguns indivíduos quando expostos a perguntas íntimas ou comprometedoras.

Existem dois tipos de questões nas entrevistas em profundidade: as não estruturadas e as estruturadas.

Figura 4- Tipos de Questões nas Entrevistas em Profundidade



Fonte: Elaboração própria, baseado em Malhotra (2011)

As questões não-estruturadas, como o nome indica, são questões abertas e dão oportunidade ao entrevistado de responder pelas suas próprias palavras e expressar a sua opinião sobre cada questão. Por sua vez, as questões estruturadas, oferecem mais do que uma opção de resposta para guiar o entrevistado e não permitir que este se desvie do objeto de

estudo. Estas podem ser questões com resposta escolha múltipla, dicotómica ou de escala (Malhotra, N., 2011).

2.2. Recolha de Dados

As entrevistas foram divididas em dois públicos-alvo diferentes: os especialistas na internacionalização e os *players* de mercado. No total, realizaram-se seis entrevistas via *skype* e chamada telefónica, uma vez inviabilizada a possibilidade de realizar as entrevistas pessoalmente.

Foram desenvolvidos dois guiões distintos com perguntas não estruturadas para cada público-alvo. O primeiro guião (Anexo I) é dirigido a dois especialistas na internacionalização das *startups* e é composto por um total de onze perguntas. O segundo guião (Anexo II) é composto por 4 perguntas e é dirigido a quatro *players* de mercado responsáveis pela internacionalização de *startups* de alta tecnologia: três já enraizadas no mercado internacional e uma em fase de pré-internacionalização.

Todas as questões foram elaboradas com base nos dados secundários recolhidos, procurando refletir as teorias e autores apresentados na revisão de literatura, conciliando com os objetivos definidos para a pesquisa (tabela 6), perfazendo um total de 15 perguntas adequadas a cada guião e respetivo público-alvo, representadas na tabela 7.

Tabela 7- Elaboração das Questões

Temas da Revisão de Literatura	Objetivos da Pesquisa	Nº Perguntas
Internacionalização (Conceito, Motivações e Barreiras) e Velocidade no Processo de Internacionalização	Avaliar a pertinência do conceito do negócio no mercado internacional	1
	Identificar quais os fatores a ter em consideração no processo de internacionalização	4
Teorias e Estratégias do Processo de Internacionalização	Identificar qual a estratégia de internacionalização mais adequada à empresa	3
	Identificar a importância na definição de parcerias-chave e <i>networking</i> durante o processo de internacionalização	2
Seleção de Mercado	Recolha de informação para identificar quais os fatores a ter em conta na seleção do mercado	5

Fonte: Elaboração própria

É importante ainda referir que as quatro *startups* escolhidas para enquadrar o estudo atuam no setor da alta tecnologia tal como a Talkguest, procurando uma maior aproximação entre a informação retirada da pesquisa e a sua aplicação no estudo de caso.

Neste estudo, os dois especialistas na área representam a AICEP (Diretor Comercial para as *Startups*) e a Incubadora de Inovação e Tecnologia do Taguspark (Consultor Estratégico). Os quatro *players* de mercado representam a Penguin Formula (CFO), a Landing Jobs (*Market Business Lead*), a Homeit (CMO), as três *startups* em mercado internacional e por fim, a Luggit (*Co-founder*) *startup* em fase de pré-internacionalização.

Os resultados do estudo realizado encontram-se abaixo, na tabela 8.

2.2. Apresentação e Discussão dos Resultados

Após o trabalho de pesquisa e conclusão das entrevistas são agora apresentados e analisados os resultados obtidos. Para a análise dos dados das entrevistas em profundidade foi criado um quadro que categoriza as entrevistas.

Na coluna das *categorias*, estão representados os objetivos do método de investigação, seguida da coluna das *subcategorias* que representa as questões colocadas aos entrevistados enquadradas em cada objetivo. Na coluna seguinte apresentam-se os *conceitos-chave* retirados da articulação entre a questão e a resposta, sendo esta última representada na coluna dos *registos* com trechos da transcrição das entrevistas.

A sigla E1 - Entrevistado nº1 - representa a perspetiva do diretor comercial para as *startups* da AICEP; a sigla E2 - Entrevistado nº2 - representa a perspetiva do consultor estratégico da Incubadora de Inovação e Tecnologia do Taguspark; a sigla E3 - Entrevistado nº3 - representa o CFO da *startup* Penguin Formula; a sigla E4 - Entrevistado nº4 - a perspetiva do *Market Business Lead* da *startup* Landing Jobs; a sigla E5 - Entrevistado nº5 - a perspetiva do CMO da *startup* Homeit e a sigla E6 - Entrevistado nº6 - a perspetiva do *co-founder* da *startup* Luggit. As entrevistas encontram-se transcritas no Anexo III.

Tabela 8- Análise das Entrevistas

Categorias	Subcategoria	Conceito-chave	Registo
1-Avaliar a pertinência do conceito do negócio no mercado internacional	-Pertinência do negócio no mercado internacional.	-O conceito é internacionalizável pelo mercado extremamente globalizado do Turismo e Alojamento Local; e através de plataformas como o <i>Airbnb</i> , que sustentam e criam a necessidade de uma plataforma como o <i>Talkguest</i> .	<p>E1- <i>Claro que sim. Acredito que já existam concorrentes nesta área, porque isto é uma área que hoje em dia... (Quer dizer, hoje em dia até nem tanto, porque hoje em dia o alojamento local está um bocadinho mal. Acredito que quando passar esta confusão do vírus vai voltar a ser pujante como tem vindo a ser.) Mas sim, claro que sim. (...) claro que depois tendo em conta o que me esteve a explicar que o software faz, os mercados são todos diferentes, as taxas, a forma como é feita a tributação, vai dar trabalho, claro que vai, tudo ao pormenor e é claro que não podem falhar. É um conceito totalmente internacionalizável nesta altura então em que o turismo e o alojamento local crescem de forma exponencial.</i></p> <p>E2 - <i>Sim, absolutamente. Acho que seria refletivo de como o Airbnb se tornou global. Portanto, acho que uma empresa como a Talkguest deveria ser global.</i></p>
	2- Identificar quais os fatores a ter em consideração no processo de internacionalização	-Quais as características que uma <i>startup</i> deve possuir para iniciar o seu processo de internacionalização.	<p>-Deverá existir uma grande preparação e muita pesquisa sobre o mercado;</p> <p>-Uma equipa/elemento focada apenas na internacionalização;</p> <p>-Deve ser assegurada a necessidade do serviço e procura pelos potenciais consumidores no mercado internacional;</p>
	Quais as motivações que as <i>startups</i> encontram na procura pelo mercado externo, e quais os fatores internos ou externos que a empresa teve em consideração para dar	<p>-Escalar o negócio;</p> <p>-Potencial do mercado destino (devido ao tamanho, volume de negócio ou porque o mercado origem está saturado);</p> <p>-Lucro e Crescimento;</p> <p>-A empresa já nasceu virada</p>	<p>E1- <i>Motivações é logicamente escalar o negócio. As empresas sendo de áreas tecnológicas, é muito fácil fazer chegar o negócio a outros países.</i></p> <p>E2- <i>Uma motivação é normalmente procurar por um destino que tenha mais potencial ou que seja maior do que o mercado em que estás, ou porque este está saturado e queres aumentar a receita.</i></p> <p>E3- <i>A empresa quando foi criada já pretendíamos atuar no mercado internacional. A empresa foi toda moldada nesse sentido. Tivemos o</i></p>

	<p>início ao processo de internacionalização.</p>	<p>para o mercado global;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Procurar vantagem competitiva; -Procura de novas oportunidades no mercado; -Procura de investimento. 	<p><i>cuidado de procurar pessoas com cidadania europeia para mais fácil deslocação entre o espaço europeu, mas sobretudo preparámos a equipa interna para dar vazão ao mercado internacional: pessoas que falassem inglês, algumas até que falassem alemão ou holandês.</i></p> <p>E4- <i>Se queria ter boas oportunidades para as pessoas em Portugal, tinha de as encontrar lá fora, e foi um bocado isso que nos levou a tomar esse passo. Depois, entrou a motivação de escalar o negócio e achar mercados mais atrativos com salários maiores.</i></p> <p>E5- <i>Desde que a Homeit foi criada, foi a pensar sempre em escalar a nossa tecnologia o mais rápido possível para todo o lado, essa é a definição de uma startup. Essa sempre foi a nossa decisão, conquistar o mundo com a nossa tecnologia. O mercado português é um mercado muito pequenino, nós acabamos por testar aqui em Portugal, mas gostamos muito mais de ir lá para fora, porque o mercado é muito mais atrativo em termos de volume. Essa é uma motivação importante, o volume, o tamanho do mercado.</i></p> <p>E6- <i>É preciso fazer um estudo grande daquilo que são as variáveis, para definir a internacionalização. No nosso caso temos muita coisa, lembro-me de fazer um documento com algumas variáveis, nomeadamente números de alojamento local, de turistas, se existia ou não concorrência, plataformas digitais de mobilidade que pudéssemos usar. Neste momento o objetivo é aumentar aquilo que temos cá (quota de mercado), a nível de parcerias e aumentar o investimento tanto cá como em outras cidades por via do digital. No nosso caso, claramente é preciso investimento, numa startup que ainda por cima não tem receita que justifique conseguir suportar esse investimento tem que angariar capital. É impensável de outra forma.</i></p>
	<p>Quais os obstáculos que as <i>startups</i> encontram na procura pelo mercado externo? Quais os fatores internos ou externos que a empresa teve em consideração para dar início ao processo de internacionalização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Concorrência nos mercados externos; -Falta de investimento; -Custos na adaptação do serviço aos vários mercados; -Falta de capacidade para competitividade no mercado face aos concorrentes; -Venda física no mercado, conseguir parcerias e 	<p>E1- <i>Os obstáculos principais passam sempre pela concorrência(...) A falta de fundos pode ser um entrave. O ideal é que o financiamento da operação internacional esteja assegurado em Portugal por potenciais investidores.</i></p> <p>E2- <i>Um grande obstáculo é assumir que os mercados são muito similares, que podes fazer o mesmo tipo de operação e que vai funcionar tudo da mesma forma, quando na verdade não são. Vender no UK é muito diferente de vender nos Estados Unidos. É um erro comum.</i></p> <p>E4- <i>Talvez pela escolha de não termos as pessoas no terreno</i></p>

		<p>revendedores de confiança, trabalhando através de Portugal;</p> <p>-Dependência do setor (Turismo);</p> <p>-Produto difícil de fazer chegar ao potencial consumidor.</p>	<p><i>acabamos por não ter conhecimento local que os outros players têm, não temos a flexibilidade de ter tantos eventos como fazemos em Portugal.</i></p> <p>E5- <i>Os obstáculos são vários, no nosso caso está relacionado com o próprio mercado em si. É sempre muito difícil fazer uma venda física noutra país através de Portugal. Temos de arranjar sempre parceiros locais, revendedores do nosso produto que consigam transmitir confiança: se o produto tiver algum problema, as pessoas têm onde se dirigir.</i></p> <p>E6- <i>Temos um produto difícil, são os estrangeiros que não estão cá, temos de conseguir chegar ao conhecimento deles para usarem a nossa aplicação, só isso é um desafio complexo. Neste momento o nosso maior obstáculo é o coronavírus e o facto de o setor estar completamente fustigado, é necessário que os números voltem à normalidade para nós também sentirmos que faz sentido internacionalizar, sem isso não vale a pena estar a investir para não obtermos os resultados que queremos.</i></p>
	<p>Identificar o momento para internacionalizar</p>	<p>-Após experimentar o mercado nacional e garantir estabilidade, a empresa deve avançar para novos mercados após receber pedidos ou reconhecer interesse por parte dos potenciais consumidores internacionais;</p>	<p>E1- <i>É logo. Depois de experimentarem o mercado português, o conceito, é logo a seguir. É pensar que o vosso mercado é um mercado global. Depois de começarem cá, é avançar para outras línguas.</i></p> <p>E2- <i>O momento exato é quando tens procura suficiente de potenciais clientes. Quando estes te pedem para entrar no mercado. Quando os clientes gostam da tua oferta, procuram pelo teu produto, esse é o momento certo.</i></p>
<p>3- Identificar qual a estratégia de internacionalização mais adequada à empresa</p>	<p>Qual a estratégia que melhor se adequa ao Talkguest para a entrada no mercado internacional.</p>	<p>-Pesquisar e procurar mercados com maior potencial e começar por atacar os mercados mais pequenos, só depois avançar para maiores mercados;</p> <p>-Criar alojamento local nos mercados pensados para atacar, adaptar o serviço a cada mercado consoante as</p>	<p>E1- <i>Procurar conhecer os mercados onde o produto pode ter o mesmo potencial que tem em Portugal. Identificação de Mercados - é o primeiro passo de estratégia de internacionalização e para isso têm de fazer uma pesquisa do que existe nos determinados mercados e começarem a partir daí.</i></p> <p>E2- <i>Criar uma posição em múltiplos pequenos mercados e então depois avançar para Londres ou Estados Unidos. Para mim é a melhor opção, há muitos pequenos mercados espalhados por aí que resultam e pensam exatamente da mesma forma que os portugueses. Eu sou muito simples, e faria uma coisa muito simples, tentaria criar</i></p>

		<p>especificações legais e fiscais de cada um e começar a internacionalização.</p>	<p><i>o meu próprio alojamento local em cada mercado que queria entrar, perceber cada mercado, não acho que seja suficiente fazer pesquisa sobre o mercado: 1º fase: estabelecer um alojamento local; 2º reconhecer as limitações e obrigações locais; 3º começar a internacionalização. Se não conseguires fazer o alojamento bem sucedido, então não devias apostar naquele mercado.</i></p>
	<p>Quais os fatores que influenciam a decisão no processo de internacionalização.</p>	<p>-Networking; -Familiaridade do gestor com os mercados -Ego do gestor ao apostar em mercados de maior dimensão sem que a empresa tenha condições;</p>	<p>E1- <i>É importantíssimo o networking, a todos os níveis. E vocês podem pensar nisso, ir a uma feira, fazer networking com quem lá está, é importantíssimo neste tipo de negócios.</i> E2- <i>Para a maioria dos fundadores, o fator primário é a familiaridade, noutros é o ego - o que é um mau fator. Eles interessam-se pelos países porque são interessantes, e já lá estiveram, é normal eles quererem investir num mercado que compreendem, do que um mercado onde nunca estiveram. Tens de conhecer ou pelo menos compreender o mercado onde queres entrar.</i></p>
	<p>Qual a estratégia de internacionalização adotada pela empresa e quais foram as fases da mesma?</p>	<p>-Procurar quais os mercados de maior proximidade, contratar pessoas a regime de comissão nos países externos, manter a sede em Portugal e alguns escritórios de representação no mercado internacional. Só desenvolveram parcerias quando tiveram negócio local (procura dos consumidores) ou através das pessoas que contrataram (<i>networking</i>); -Empresa <i>born global</i>, atacaram o mercado internacional desde início da atividade. Desenvolveram um modelo de negócio que</p>	<p>E3- <i>Achámos que (...) devíamos desenvolver mais o mercado a nível de proximidade, como por exemplo, Alemanha e Áustria e começámos a colocar alguns ads na Alemanha para encontrar alguém para trabalhar connosco em regime de salariado ou comissão. Não abrimos diretamente a empresa na Alemanha (...) mais tarde quando já tivemos negócio local, foi a partir daí que desenvolvemos negócio através de parcerias locais, ou através destas pessoas que trabalhavam connosco a nível independente, que tinham rede de contactos, foram-nos fornecendo contactos de clientes e fomos enviando alguns dos nossos developers para fora. (...) ficámos sempre a sede em Portugal, (...) e lá fora só temos os representantes e alguns escritórios locais de representação. No mercado internacional, tiramos parte de mecanismos que podíamos usar de adaptação e outplacement que permitiam ter a vantagem competitiva em termos de pricing com alguns potenciais concorrentes lá fora. (...)</i> E4- <i>A nossa estratégia foi toda baseada no potencial do negócio. (...) A nossa primeira fase foi testar o produto em diferentes mercados, a</i></p>

	<p>dava vantagem competitiva em termos de <i>pricing</i> e redução de custos em <i>outplacement</i>;</p> <p>-Basearam a estratégia no potencial do negócio, testando o produto em diferentes mercados. Consolidaram os mercados chave, percebendo através dos resultados das campanhas online em que mercados investir e em quais desistir. Melhoraram o produto e adaptaram-no a cada mercado. Querem garantir estabilidade antes de avançar para os grandes mercados.</p> <p>-Testaram o produto no mercado nacional e melhoraram-no consoante o feedback dos consumidores. Depois geraram leads através do google ads, facebook ads para testar o mercado internacional, trabalharam os mercados consoante a taxa de conversão e com a informação que reuniam do mercado internacional, melhoraram e adaptaram o produto, tornaram-no mais fácil de vender. Criaram um canal de distribuição quando saturaram os leads,</p>	<p><i>segunda fase foi a consolidação, maior foco em geografias consideradas chave, product marketing, vimos onde é que estávamos bem e mal, e com essa informação percebemos quais os mercados nos quais devíamos investir mais e nos quais devíamos desistir. A terceira fase é onde estamos agora, consolidação interna, olhar para os mercados onde estamos bem e perceber como é que o produto pode funcionar melhor nos diferentes mercados, tanto para o internacional como para o doméstico e depois desta fase pode vir a expansão, o escalar do negócio, melhorar o produto e focar na parte do desenvolvimento tecnológico, processos internos, garantir que a máquina é rentável para depois então expandir mais. A nossa maior fase de expansão ainda não chegou, temos um longo caminho a percorrer. A verdade é que só queres escalar um negócio que está a dar lucro, se escalas um negócio que está a dar prejuízo estás só a escalar o prejuízo. Sinto que estamos muito na fase de consolidação para não darmos um passo em falso.</i></p> <p>E5- <i>O nosso modelo de negócio era totalmente digital. (...)começámos a gerar leads para Homeit, o volume de leads foi aumentando e nós fomos contratando com base nas nossas necessidades, também começámos a aumentar a nossa taxa de conversão e começámos a vender mais. Eu diria que até ao final do ano passado (2019), este era o primeiro canal de crescimento: google ads, facebook ads, era gerar leads. Começámos a criar um canal diferente, o canal da distribuição, fomos falar com lojas e parceiros (...) acabámos por perceber que só assim é que podíamos aumentar o nosso volume de vendas a sério. Queremos fazer tudo através de Portugal (...). Diria que a nossa 1º fase começou em 2016, foi provar que queriam o produto, desenvolvemos o nosso protótipo, falámos com o maior número de proprietários possível para percebermos se tinham essa necessidade ou não (do produto). Isto funcionou, mostraram-se interessados em fazer as primeiras compras e depois em 2017 tentámos perceber qual era o modelo de negócio que queríamos, se era alugar o produto como se fosse um telemóvel, ou se queríamos vender este produto. Então a segunda fase, depois de testar as pessoas, foi testar o preço e qual o modelo de negócio que as pessoas estavam dispostas a comprar. A 3º fase foi testar o mercado, testar os tais países com</i></p>
--	--	--

		<p>procurando assim parceiros e lojas para aumentar o volume de vendas. Depois de escolherem testarem os mercados, filtrarem os melhores resultados e ter vários consumidores no país destino a utilizar o produto, começaram a deslocar-se até ao mercado a feiras e eventos para efeitos de <i>networking</i>, conhecer o mercado em si e os seus concorrentes.</p> <p>-Vão angariar parceiros antes de entrar num mercado, depois investir no desenvolvimento do produto. Planeiam priorizar os mercados mais acessíveis da União Europeia.</p>	<p><i>google ads e gerar leads e isso ajudou-nos muito, descobrimos muitas coisas nesses testes. Descobrimos que o nosso produto precisava ser mudado, precisávamos de fazer um novo produto para ser mais fácil de instalar, para não termos os obstáculos que estávamos a ter. Depois das primeiras vendas, mudámos e investimos no produto que ainda era protótipo, para ser mais vendável, mais fácil de instalar e utilizar. Fizemos isso em 2018. Desde 2019 que estamos numa fase de crescimento, talvez um pouco ingrata com este coronavírus no mercado, mas queremos expandir. Estudámos muito bem o mercado espanhol para o atacar. Todo os meses íamos a Espanha, eu e o meu colega estivemos numa feira em Espanha, estamos a gerar muitos leads e angariar muitas lojas. Então, para esta fase de crescimento pensámos: Espanha é 2x a 4x maior que Portugal então vamos para Espanha vender mais.</i></p> <p>E6- <i>Primeiro a angariação de parceiros, anteriormente à ida, perceber quem pode ser nosso parceiro (...) e depois investimento puro e duro naquilo que é o nosso serviço para angariação de clientes, é daí o capital que é necessário para investir. (...). Vamos priorizar aquilo que são os mercados mais acessíveis a nós, o mercado europeu onde as barreiras legais são mais reduzidas, isso temos em consideração claramente. Vamos começar por aí.</i></p>
<p>4- Identificar a importância na definição de parcerias-chave e <i>networking</i> durante o processo de internacionalização</p>	<p>Considera que o aparecimento de novas oportunidades de negócio através do <i>networking</i> ditam o desenvolvimento da estratégia de internacionalização, ou é a estratégia que dita qual o network e oportunidades que devemos procurar?</p>	<p>-Num tipo de empresa como as <i>startups</i>, as duas formas são possíveis, o <i>networking</i> é essencial, antes ou depois de escolher um mercado destino. Este pode assegurar o sucesso na escolha de parceiros já dentro do mercado, ou ajudar na definição da estratégia e escolha de um destino.</p>	<p>E1- <i>Eu acho que depende de mercado para mercado, na minha opinião. Conhecendo o negócio como conhecem, provavelmente já têm dois ou três mercados que sabem que o negócio funciona. Isso pode ser para os mercados que já tenham identificado. Para aqueles que não tenham identificado como potenciais, acho que faz todo o sentido, fazer algumas pesquisas e ir aos mercados e visitar uma feira, e a partir dessa visita vocês vão ficar com uma ideia concreta se de facto o mercado tem potencial ou não.</i></p> <p>E2- <i>Não sei, acho que pode funcionar da maneira que quiseres. Se o Rafael (co-founder Talkguest) tiver uma boa relação com um cliente aqui, que tem um contacto do outro lado do mundo, pode gerar-se uma oportunidade devido à confiança.</i></p>
	<p>Qual a influência do <i>networking</i> no</p>	<p>-Muito importante na primeira abordagem para</p>	<p>E3- <i>Foi muito importante, sim. Primeira abordagem de internacionalização com o <i>networking</i>, e depois colocámos alguns</i></p>

	<p>processo decisivo da estratégia?</p>	<p>arranjar parceiros no mercado destino;</p> <p>-Importante num estilo de guia e tutor, pela experiência (investidores);</p> <p>-Muito importante numa fase inicial, mas é secundário com o desenvolvimento e evolução da atividade;</p> <p>-Não é essencial para fazer o negócio.</p>	<p><i>ads locais e criámos uma rede de representantes.</i></p> <p>E4- <i>Existe muito networking e é muito importante, talvez mais numa decisão de entrar ou largar, determinar onde vais, começas a crescer e o networking começa a ter um peso menor. (...) No nosso caso foi um impulso mais primário mas tornou-se secundário com o desenvolvimento.</i></p> <p>E5- <i>Veio mais pela parte dos nossos investidores, nós tínhamos um networking muito próximo de nós, foi o nosso investidor, e ele abriu-nos imensas portas (...) aproveitamos muito a rede de contactos que eles têm. Este networking não foi em termos comerciais, de todo, mas foi em modo tutor: como negociar um método de pagamento, como negociar com fornecedores, que tipo de fornecedores utilizar, ajudaram muito a estruturar a empresa.</i></p> <p>E6- <i>Não diria que é um ponto chave. Sendo um ponto chave queria dizer que nós sem isso não seríamos capazes ou passaríamos grandes dificuldades, portanto não acho que seja essencial, sinceramente.</i></p>
<p>5- Recolha de informação para identificar quais os fatores a ter em conta na seleção do mercado</p>	<p>Considera importante a seleção de um mercado específico? Ou os resultados de uma campanha no mercado global numa primeira abordagem, ajudarão a seleccionar o(s) mercado(s) destino?</p>	<p>-Existe uma forte probabilidade dos resultados da campanha coincidirem com a escolha do mercado específico. Funciona das duas formas;</p> <p>-A empresa deve focar apenas num mercado - culturalmente mais próximo e alinhado com o mercado origem.</p>	<p>E1- <i>Nenhuma das formas está totalmente errada. De uma forma natural e inicial, mesmo sem fazer grande pesquisa conseguem perceber quais são os mercados onde este tipo de negócio vai funcionar. Isso é a estratégia inicial. Depois, fazerem a exposição e depois reagir tendo em conta os resultados que possam ter tido. Eu acho que as duas vertentes podem se misturar. Inicialmente ter uma abordagem estratégica, testar dois ou três mercados potenciais, pegar nos resultados, e se calhar o que vai acontecer é que estes vão ser os mesmos que os da exposição. Os mercados que obtiverem melhores resultados são aqueles mercados que provavelmente os fundadores - que conhecem bem o negócio - tinham pensado.</i></p> <p>E2- <i>Eu acho que se devem focar no mercado culturalmente mais próximo e alinhado em relação ao mercado origem. Cada país tem os seus processos e leis, como o controlo dos dados dos hóspedes na fronteira, tributação e faturação, acho que no início devem testar os mercados que são mais parecidos com Portugal, por essa mesma razão. Há muitas complexidades que se podem colocar a meio do caminho, um exemplo disso é o idioma, é muito fácil traduzir um software, mas tens de o traduzir de acordo com cada mercado, se fores para os Estados Unidos com o inglês do Uk, eles vão perceber que não és nativo, e torna-se mais difícil de vender.</i></p>

	<p>Se devemos escolher um mercado específico, quais são os fatores a considerar na seleção do mercado destino?</p>	<p>-Potencial do Negócio; -Assegurar que é feita uma pesquisa meticulosa sobre o mercado e que existem potenciais clientes a querer comprá-lo.</p>	<p><i>E1- O potencial de negócio. Neste caso, vocês estando no mercado do alojamento local, devem procurar mercados onde o alojamento local esteja mais difundido. Este crescimento que Portugal registou no alojamento local, devem existir mais mercados onde o crescimento deste género também está a acontecer.</i> <i>E2- Devem assegurar que conhecem e percebem o mercado onde querem entrar e que existem potenciais clientes que procuram o produto e estão dispostos a comprá-lo.</i></p>
	<p>Considera viável abordar mais do que um mercado, pela primeira vez, ao mesmo tempo?</p>	<p>-Trabalhar dois a três mercados no máximo ao mesmo tempo, desde que haja alguém destacado para a internacionalização dentro da equipa; -Trabalhar mais do que um mercado ao mesmo tempo, na primeira abordagem é uma loucura. A empresa é pequena, deve testar 1 de cada vez, estudar bem o mercado e preparar o orçamento.</p>	<p><i>E1- É muito relativo. É viável, claro que é viável. Se for uma empresa que só tem uma pessoa a 50% dedicada aos mercados externos, não acho que seja viável mais do que um. Se tiverem uma pessoa dedicada só à internacionalização, sim, mais do que um. Não mais do que 2 ou três, no máximo, mercados ao mesmo tempo. Cada momento com dois ou três mercados de ataque, mais do isto estão a desfocar.</i> <i>E2- Não, isso seria uma loucura. Acho que os mercados devem ser testados um de cada vez, ainda por cima para uma empresa tão pequena como o Talkquest. Devem preparar o orçamento e definir um objetivo muito claro, estudar e trabalhar bem o mercado e orçamento e se não resultar, avançar para outro mercado.</i></p>
	<p>Quais os fatores fundamentais na avaliação da adequabilidade de um mercado?</p>	<p>-Optar pelos mercados onde a distância geográfica e cultural é mais pequena; -Focar primeiro nos mercados mais próximos para ter recursos e sustentar maiores apostas e investimentos no futuro; -Garantir estabilidade nos primeiros mercados, antes de avançar para maiores mercados.</p>	<p><i>E1- É preferível abordar os mais próximos culturais e geograficamente, apesar de que o software viaja muito bem. Se puderem, numa fase inicial começar nestes países mais tradicionalmente parecidos com o nosso, melhor. É preferível para começar e para testar o conceito em mercados parecidos com os nossos, porque se vamos apostar em mercados como a Rússia e países Árabes, em que a forma de trabalhar é completamente diferente da nossa, são mercados difícilimos de entrar, já para não falar do tipo de abordagem que é feita aos clientes (não é só na tradição, acaba por ser também na cultura de negócio). Naturalmente quando as coisas começarem a alavancar, podem começar a abordar outros diferentes culturalmente. Depois os mercados que já estão a ser trabalhados, acabam por ajudar nos recursos necessários para abordar os novos mercados, mais diferentes.</i></p>

			<p>E2- Factores culturais são um ponto chave. <i>É muito importante teres uma base estável no país de origem antes de entrares noutra país. Se a operação é sustentável e tens receita em Portugal, e o dinheiro que vais investir no novo mercado provém dessa base sustentável, excelente! Avança com a expansão. Caso não haja essa estabilidade em Portugal, não avances, porque não é num novo mercado que vais encontrar estabilidade. A minha experiência diz-me que quando entras num novo mercado tens 50/50 hipóteses de ser bem sucedido ou falhar, mas o mindset da estabilidade é muito importante.</i></p>
	<p>Quantos mercados planearam atacar na primeira abordagem ao mercado internacional, quais e porquê?</p>	<p>-4 a 5 mercados na primeira abordagem e focaram-se no potencial e volume de mercados; -4 mercados, foram rápidos demais e travaram lutas desnecessárias por atacar mercados que não eram essenciais, para os quais não estavam prontos. Focaram-se no potencial de mercado, proximidade cultural e geográfica (europa); -4 mercados, testaram com geração de leads e consoante a taxa de conversão, apostaram nos mercados com melhores resultados; - Planeiam atacar só 1 mercado de cada vez para garantir a qualidade do serviço e a segurança, procurar aqueles onde existe mais mercado</p>	<p>E3- 4 a 5 mercados: Alemanha, Holanda, Bélgica e Áustria. Estes foram os primeiros onde queríamos ter negócio, e depois subir um bocadinho para a Suécia, Noruega, Luxemburgo e Suíça, porque na nossa área de atuação eram estes mercados onde os valores estavam de acordo com o que pretendíamos quanto ao volume de negócio. E4- Do planeamento a ação fomos muito rápidos a concretizar o plano. Talvez rápidos demais. Se fossemos mais lentos não tínhamos travado certas lutas, tínhamos escolhido melhor tínhamos uma equipa só para planear o G4: Itália, Espanha, Holanda e Alemanha. A procura destes mercados caiu mais pelo estado do ecossistema e daquilo que víamos como mercado potencial, mas ao início focamos mais no business potential olhando para a proximidade geográfica/cultural: a forma como olhas para uma empresa em Portugal e na Itália é muito diferente. E5- Para além Espanha, França e Itália, tentámos ir para a Polónia (...) No nosso primeiro investimento, procurámos testar o maior número de mercados possível, geramos leads por toda a Europa, definimos um budget para esses países e começamos a avaliar quais as taxas de conversão em leads e perceber o que era realmente bom. E6- Não vamos avançar com mais do que um mercado ao mesmo tempo, sempre um de cada vez para garantir a qualidade e segurança do serviço e tentar ao máximo minimizar o tempo dispensado para passar para o seguinte. Nós vamos ter em conta o número de airbnbs e número de turistas nas cidades, Londres e Paris, queremos ir para as cidades que não estão exploradas (pelo concorrente).</p>

Fonte: Elaboração Própria

2.3. Conclusões

Na categoria “**Pertinência do conceito do negócio no mercado internacional**” os especialistas concordaram que é possível um software como o Talkguest se encaixar no mercado global tendo em conta todo o crescimento do turismo e alojamento local nos últimos anos e a globalização de softwares como o *Airbnb* que atuam no mesmo setor, de quem o Talkguest é parceiro.

Na categoria “**Fatores a ter em consideração no processo de internacionalização**”, os especialistas de mercado concordaram que é necessário uma grande preparação, planeamento e estratégia, principalmente ao nível da pesquisa sobre os potenciais mercados internacionais na fase de pré-internacionalização. Antes de entrar num mercado é um bom indicador de sucesso quando é reconhecida a necessidade do serviço no mercado internacional, por vezes na forma de contacto pelos potenciais clientes internacionais, que pedem à empresa para disponibilizar o serviço. A empresa deve garantir ainda uma equipa responsável e focada apenas na internacionalização, de preferência com experiência nos mercados que a empresa pretende atingir.

Entre os vários tipos de razões que motivam a procura pelo mercado internacional, os entrevistados reconhecem que é frequente a procura por um mercado maior, devido à saturação ou limitação do mercado de origem, a procura pelo lucro e crescimento do negócio, procura pela vantagem competitiva, novas oportunidades de negócio, investimento ou pelo facto de nascer já com foco internacional - a que chamamos de *born global*.

Quanto aos obstáculos mais frequentes na procura pelo mercado internacional, os entrevistados identificaram a forte concorrência nos mercados externos e a consequente falta de meios para competir contra a concorrência, falta de investimento, a dificuldade na adaptação da estratégia e produto a cada mercado, a dependência do setor, produto difícil de fazer chegar ao potencial consumidor, assegurar parcerias e revendedores de confiança - dificuldade assumida pelo Entrevistado nº5 pela complexidade na venda de um produto físico no mercado internacional, ao contrário de um software, pela dificuldade em encontrar parceiros de confiança que possam vender e assegurar a qualidade do produto.

Os especialistas referiram ainda que o melhor momento para entrar num mercado internacional é logo após o teste do serviço no mercado nacional, garantir a estabilidade e rendimento da empresa e receber solicitações de potenciais clientes pelo serviço no mercado destino.

Na categoria “**Estratégia de internacionalização mais adequada à empresa**”, os especialistas quando questionados especificamente sobre o Talkguest, concordaram que a estratégia deve começar pelos mercados com mais potencial para o negócio e que para uma empresa tão pequena, a aposta deve cair sobre os mercados mais pequenos, sendo estes os mais fáceis de assegurar resposta. Um dos especialistas sugeriu ainda a criação de um alojamento local em cada um dos mercados planeados para atacar, adaptar o serviço a cada mercado consoante as especificações legais e fiscais e começar a internacionalização.

Quando questionados sobre os fatores que influenciam a estratégia, os especialistas identificaram o *networking* na sua vertente mais comercial, nos eventos e feiras, que acabam por trazer não só novas oportunidades de negócio, como conhecimento do mercado e concorrentes. A familiaridade de um gestor para com um mercado, devido a experiências anteriores ou interesse pessoal é um dos fatores, assim como o ego para com um mercado de destaque sem que a empresa reúna condições para o assegurar. Contudo, as empresas deverão apostar nos mercados que compreendem e conhecem, não apostar nos mercados culturalmente diferentes enquanto não existe estrutura para os assegurar.

Os players de mercado basearam a estratégia de internacionalização das suas startups no potencial de negócio dos mercados que queriam atingir, procurando chegar aos mercados de maior proximidade (geográfica e cultural) através de uma primeira abordagem com campanhas digitais para geração de *leads* procurando testar o produto no máximo de mercados possíveis, de acordo com os seus requisitos. Contudo, as empresas *born globals* atacam o mercado internacional desde o início da sua atividade e não chegam a testar o mercado nacional, como é o caso do Entrevistado nº3.

Consoante os resultados das campanhas digitais, os gestores identificaram quais os mercados onde a empresa deveria investir e em quais desistir, priorizando os mercados mais

acessíveis, trabalharam o feedback recebido do mercado internacional e adaptaram a oferta a cada necessidade.

A sede manteve-se em todos os casos em Portugal e apenas quando o negócio local o justificou foram criados escritórios de representação ou foram contratadas pessoas a regime de comissão por venda que podem trabalhar em casa ou num *coworking* no mercado internacional.

Os players de mercado reforçaram ainda que antes de avançar para um mercado, é importante garantir estabilidade, se a empresa não for rentável e financeiramente estável, só expande o prejuízo ao internacionalizar.

Quanto à categoria “**importância na definição de parcerias-chave e networking durante o processo de internacionalização**”, quando perguntados sobre a influência que o networking tem no processo de internacionalização, os especialistas concordaram que tanto pode ser o próprio networking o fator-chave na determinação de um mercado destino ou o próprio mercado destino que suscita a procura pela rede de contactos especializada, tendo em conta a dimensão das *startups* e do próprio impacto que o *networking* pode ter na alavancagem da estrutura e estratégia das mesmas. A presença nas feiras e nos eventos é uma importante fonte de oportunidades.

Os *players* de mercado, por sua vez, encontraram no *networking* duas fontes diferentes de oportunidades, tanto a nível comercial enquanto facilitador de parcerias, como a nível de consultoria pela experiência dos investidores que os prepararam e ajudaram a encontrar ferramentas para uma gestão mais eficaz e rentável. Todos concordaram que o *networking* enriquece o negócio, potencializa novas oportunidades e é muito importante numa primeira abordagem ao mercado, contudo este torna-se secundário à operação com o seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Na categoria “**Recolha de informação para reconhecer quais os fatores a ter em conta na seleção do mercado**”, os especialistas concordaram que deverá ser escolhido em primeira abordagem um mercado específico para entrada, mesmo que o mercado escolhido

seja o que obteve melhores resultados de testes feitos em diferentes mercados ao mesmo tempo. Consideram atacar mais do que 2 mercados ao mesmo tempo arriscado, tendo em conta a estrutura da empresa.

O foco deverá manter-se em pesquisar, conhecer e compreender o mercado destino, no seu potencial de negócio, na proximidade geográfica e cultural e similaridade com o mercado de origem, para ter recursos e sustentar maiores apostas e investimentos futuros, tendo em conta a complexidade na adaptação a um mercado culturalmente distante, e preparação de um orçamento.

De acordo com a sua experiência nas respectivas startups, embora todas diferentes, é possível verificar que as estratégias dos players de mercado convergem em vários pontos, entre eles a identificação dos mercados potenciais, como primeira abordagem, seguido do respetivo teste em regime de campanhas online e consoante a taxa de conversão dos *leads*, trabalharam a informação recolhida procurando escolher os mercados chave com melhores resultados, começando com 4 hipóteses, afinando para 2 ou 3 mercados onde se focar.

Contudo, é curioso identificar que o entrevistado nº6 planeia avançar apenas com um mercado de cada vez, dada a sua necessidade de estabelecer parcerias nos países para garantir a qualidade e a segurança do serviço, antes de investir no desenvolvimento de campanhas online para o vender.

É ainda importante referir, que a estratégia dos *players* de mercado foi se adaptando consoante os resultados das ações implementadas em cada mercado, com o decorrer do tempo, não sendo assim possível definir uma estratégia e calendarização exímia, sem que haja uma estabilidade e preparação na empresa para qualquer necessidade em recuar ou adaptar a estratégia.

Em suma, é possível verificar que em todas as categorias, as respostas dos entrevistados foram ao encontro das teorias abordadas no capítulo I: Internacionalização, Teorias e Paradigmas do Processo de Internacionalização, Estratégias de Internacionalização e Seleção de Mercado.

CAPÍTULO III - A ORGANIZAÇÃO

3.1. Empresa

Talkguest é uma startup portuguesa que atua no setor na tecnologia, tendo como principal objetivo o desenvolvimento de software. Atualmente é detentora de um software desenhado para os gestores e proprietários de alojamento local, com origem em Fevereiro de 2017, no concelho de Oeiras.

A empresa tem como missão capacitar os gestores de alojamento local, por meio da tecnologia, simplificando todo o processo de hospedagem, para que estes tenham mais tempo disponível para se focar em prestar a melhor experiência ao consumidor, desenvolvendo um software de confiança, intuitivo e acessível a todos. Valores como o foco no utilizador, a simplicidade, a honestidade e a melhoria da qualidade de vida do utilizador - é importante ouvir o que eles têm para nos dizer, o seu feedback permite que a solução cresça, a empresa trabalha para simplificar o trabalho e dar mais tempo livre aos seus utilizadores.

O software nasceu como resposta à necessidade operacional quotidiana de um dos sócios enquanto proprietário e gestor de um alojamento local, não reconhecendo em nenhum dos concorrentes a capacidade de corresponder com as obrigações legais e fiscais do mercado português. É uma solução inovadora que conjuga toda a ação numa só plataforma, simplificando a gestão do alojamento local. Permite aos proprietários e gestores gerir as reservas, sincronizar o calendários entre os vários canais, criar o seu próprio website, faturar e comunicar os dados dos hóspedes ao serviço de estrangeiros e fronteiras.

Os fundadores identificaram o desequilíbrio entre a oferta de softwares de gestão de propriedades online e a necessidade real na operação adequadas ao sistema legal de qualquer mercado e reconheceram a oportunidade no desenvolvimento de um projeto adaptado às necessidades dos portugueses.

O software tem como principal objetivo reunir o maior número de respostas às necessidades operacionais e legais para o funcionamento da atividade de alojamento local

inicialmente para o mercado português, com os diversos mercados internacionais em vista no horizonte.

Marketing Mix

Produto

O software disponibiliza várias funcionalidades, todas enquadradas no objetivo de melhor servir os gestores de alojamento local, desenhadas com a maior simplicidade e procurando servir o propósito através do menor número de cliques possível. No talkguest, é possível:

- Cumprir as obrigações legais como a comunicação dos dados dos hóspedes internacionais ao SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) e faturar de acordo com as obrigações fiscais através da plataforma;
- Proceder ao cálculo automático das taxas municipais de cada concelho para que os gestores a possam cobrar devidamente aos hóspedes, preencher o formulário e entregá-lo na câmara municipal;
- Channel Manager: conexão entre várias OTAs (*Online Travel Agencies*) que o cliente escolheu para anunciar o seu negócio (*Booking.com, o Airbnb, Tripadvisor, Homeaway e Expedia Group*) e combiná-las num só calendário para evitar mais do que uma reserva para as mesmas datas;
- Ferramenta de Gestão de *Staff* para que os gestores possam gerir o horário e alojamento onde as tarefas de *checkin, checkout* e limpeza tomam lugar e qual o membro de *staff* a que estas são devidamente atribuídas;
- Ferramenta de Estatísticas;
- Área de Finanças onde as despesas podem ser geridas por alojamento ou por proprietário, e existe possibilidade de gerar os devidos relatórios para os mesmos;
- Área de acesso para os proprietários, podendo estes aceder e verificar o resultado de cada alojamento por mês;

- Gestão de Comissões: para que os gestores possam gerar relatórios mensais de acordo com as comissões acordadas com os proprietários;
- Notificações automáticas para os hóspedes com modelos de textos prontos a ser enviados para o email de cada hóspede consoante os momentos da reserva pré-definidos, garantindo contacto constante com os hóspedes;
- Ferramenta de automação de faturas, comunicação ao SEF e relatórios de comissões para otimizar o tempo dos gestores de vários alojamentos.
- Ferramenta de *websites*: podendo os gestores criar o seu próprio template através do software ou integrá-lo com uma página já existente.
- Ferramenta de stripe integrada para que os clientes possam gerir os seus próprios pagamentos;

As funcionalidades estão enquadradas por plano, de acordo com o número de propriedades de cada gestor, tendo em conta também as suas necessidades. Assim, os planos estão divididos por: plano *starter*, *pro*, *business* e *enterprise* até um máximo de 15 alojamentos.

O plano *starter* inclui a gestão até 2 alojamentos, *channel manager*, a ferramenta de gestão de reservas, a funcionalidade de comunicação ao SEF, a funcionalidade de cálculo simplificado da taxa municipal turística de cada concelho em Portugal, a ferramenta de notificações automáticas e acesso à aplicação móvel e ainda a possibilidade de incluir como add-on a faturação

O plano *pro* inclui a gestão até 5 alojamentos, *channel manager*, a ferramenta de gestão de reservas, a funcionalidade de comunicação ao SEF, a funcionalidade de cálculo simplificado da taxa municipal turística de cada concelho em Portugal, a ferramenta de notificações automáticas e acesso à aplicação móvel, a faturação, a ferramenta de gestão de pagamentos e uma área de acesso a proprietários.



O plano *business* inclui a gestão até 10 alojamentos, *channel manager*, a ferramenta de gestão de reservas, a funcionalidade de comunicação ao SEF, a funcionalidade de cálculo simplificado da taxa municipal turística de cada concelho em Portugal, a ferramenta de notificações automáticas e acesso à aplicação móvel, a faturação, a ferramenta de gestão de pagamentos, área de acesso a proprietários e a gestão de *staff*.

O plano *enterprise* inclui a gestão até 15 alojamentos, *channel manager*, a ferramenta de gestão de reservas, a funcionalidade de comunicação ao SEF, a funcionalidade de cálculo simplificado da taxa municipal turística de cada concelho em Portugal, a ferramenta de notificações automáticas e acesso à aplicação móvel, a faturação, a ferramenta de gestão de pagamentos, área de acesso a proprietários, gestão de *staff* e gestão de comissões.





Para além dos 4 planos *standard*, para gestão superior a 15 alojamentos existem planos customizados, com preços e ferramentas extra personalizadas. As ferramentas mencionadas acima que não se encontram incluídas nos planos são consideradas extra e requerem um pagamento para serem disponibilizadas.

Preço

A política de preço do Talkguest é o ponto forte quando comparado com a concorrência. O Talkguest não cobra comissões por reserva, custos de configuração, custos no suporte, ao contrário da concorrência. Os planos estão divididos em subscrições de 6, 12 e 24 meses para garantir uma menor influência da sazonalidade na receita da empresa.

O preço varia quanto ao tipo de subscrição, sendo que para uma subscrição de 12 e 24 meses, existe um desconto de 10% e 20%, respetivamente.

Tabela 9- Planos e Preços Talkguest

Starter	Pro	Business	Enterprise
 Starter	 Pro	 Business	 Enterprise
<p>€15,00</p> <p>Valor mensal sem IVA, faturado anualmente</p>	<p>€35,00</p> <p>Valor mensal sem IVA, faturado anualmente</p>	<p>€59,00</p> <p>Valor mensal sem IVA, faturado anualmente</p>	<p>€79,00</p> <p>Valor mensal sem IVA, faturado anualmente</p>
<p>Até 2 alojamentos 1 utilizador</p>	<p>Até 5 alojamentos 2 utilizadores</p>	<p>Até 10 alojamentos 3 utilizadores</p>	<p>Até 15 alojamentos 4 utilizadores</p>
<p>Channel Manager SEF TMT Notificações automáticas Aplicação móvel</p>	<p>Inclui tudo do Starter mais: Faturação Gestão de pagamentos Área de proprietário</p>	<p>Inclui tudo do Pro mais: Gestão de staff</p>	<p>Inclui tudo do Business mais: Comissões de gestão</p>

Fonte: <https://talkguest.pt/pricing/>

Os planos são escolhidos de acordo com o número de alojamentos e preparados de acordo com as necessidades na operação dos gestores. É ainda possível comprar ferramentas extra que não estão incluídas em nenhum plano, com valores que variam entre 5 a 50€.

Distribuição

O canal de distribuição direto é o website oficial do Talkguest, onde o consumidor pode recolher toda a informação necessária sobre as ferramentas necessárias, onde se pode inscrever para uma demonstração do serviço, período experimental sem qualquer custo, consultar preços e escolher o plano que pretende. O website permite que os potenciais consumidores façam uma pesquisa prévia sobre o setor cheguem ao Talkguest como o produto mais barato e conforme os requisitos do mercado português quando comparado com os concorrentes internacionais.



Para além do website, a rede de parceiros é fundamental como meio de distribuição que contribuem para a divulgação do software talkguest, são eles as organizações de alojamento local em Portugal (Alep e AL Esclarecimentos) onde os proprietários e gestores trocam notícias, opiniões e sugestões e as centrais de reservas online como o Booking, Airbnb e Expedia que promovem o software Talkguest como parceiro oficial nas integrações de *channel manager*.

Comunicação

As organizações de Alojamento local são um excelente meio de comunicação dos serviços da empresa. Estas organizações são formadas por gestores e proprietários de alojamentos, contabilistas, advogados e especialistas do mercado, são trocadas dúvidas, partilhadas situações, debatidos temas e trocadas opiniões, funcionando também janela de promoção do talkguest, onde todos aqueles que usam o talkguest podem sugeri-lo e responder a dúvidas que os potenciais clientes tenham relativamente ao serviço, e encaminhá-los para o website do talkguest.

Estas sugestões são motivadas por um sistema de recompensas que quando o potencial cliente se regista no website com o código fornecido pela organização de alojamento local, recebe 15 dias extra ao seu plano, perfazendo um total de 1 mês de período experimental antes de qualquer tipo de subscrição.

De uma forma mais direta, existem as redes sociais *facebook* e *instagram* onde a empresa acaba por partilhar não só novidades e curiosidades do setor como partilhar lançamentos de novas funcionalidades que reencaminham os potenciais consumidores para o website.

Análise SWOT da Empresa

Tabela 10- Análise SWOT da Empresa

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> -Evolução contínua do produto; -Produto adaptado aos requisitos do mercado português; -Integrações diretas e certificadas com os parceiros que permitem uma maior qualidade do serviço sem depender de intermediários; -Preço acessível e mais barato que a concorrência; 	<ul style="list-style-type: none"> -Formação demorada da equipa de suporte; - Estrutura hierárquica desorganizada; -Margens de lucro pequenas; -Dependência de fornecedores tecnologia (servidores Microsoft, bases de dados, certificados de segurança...); -Falta de recursos para testar todas as funcionalidades antes de serem lançadas a público; - Custos de manutenção elevados;
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento do alojamento local; 	<ul style="list-style-type: none"> -Cyber segurança; -Sazonalidade; -Forte concorrência internacional;

Fonte: Elaboração Própria

3.2 Análise Macroambiental

É importante referir que, até à data, o ano de 2020 está a revelar-se um ano imprevisível em vários aspectos: na saúde, no trabalho, no rendimento das empresas e na economia em todo o mundo, não existindo índices anteriores que possam auxiliar as empresas e os governos a prever quais as consequências a longo prazo reais de uma pandemia mundial como a do vírus Covid-19.

O setor do turismo parou por completo, as restrições impostas pelas autoridades de saúde a nível do confinamento em casa, na proibição de aglomerações de pessoas, limitação

de voos entre cidades e países e restrições na chegada aos aeroportos com possíveis obrigações a quarentena não motivam os cidadãos a viajar por lazer.

Os dados recolhidos do mercado do alojamento local têm em vista informações recolhidas até ao final do ano de 2019, certamente que na conjuntura económica europeia e mundial os números de 2020 serão muito diferentes dos anos anteriores. Contudo, não é possível à data de hoje apresentar dados que ainda não foram recolhidos e lançados pelas organizações oficiais.

3.2.1. Caracterização Geral do Alojamento Local na Europa

O alojamento local trata, segundo o Turismo de Portugal, todos os estabelecimentos que prestam serviço de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração, que não reúnem os requisitos mínimos para serem considerados empreendimentos turísticos. São várias as modalidades de alojamento local: as moradias, os apartamentos, os estabelecimentos de hospedagem/hostel e os quartos (na residência do titular).

O alojamento local já existe desde a década de 1950, mas a sua ascensão astronómica deve-se ao crescimento do turismo na última década. Segundo o INE, em 2017 ocorreram 1 323 milhões de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, correspondendo a um acréscimo de 84 milhões face ao ano anterior. A Europa continua a merecer a preferência dos turistas internacionais, concentrando a maioria das chegadas (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

Entre os países europeus mais rentáveis no mercado do alojamento local estão a Alemanha, França, Reino Unido, Espanha e Itália (Assa Abloy, 2020).

3.2.2. Análise PESTAL do Mercado do Alojamento Local Europeu

3.2.2.1. Conjuntura Política

O turismo é considerado um setor estratégico no desenvolvimento de cada região ou país, numa perspetiva de investimento, promoção e de aposta nas exportações.

A Estratégia da Europa 2020 tem promovido nos últimos 10 anos medidas para o crescimento político, económico, social, ambiental e tecnológico, procurando estimular a inovação, um crescimento financeiro sustentável e o aumento do emprego, promovendo a internacionalização das PMES e incentivando a competitividade do turismo europeu (Comissão Europeia, 2010).

Em ordem a promover um desenvolvimento mais equilibrado da economia europeia partilhada, foram publicadas em 2016 as diretrizes para todos os países membro sobre como as regras da UE se podem aplicar e adaptar à economia partilhada que hoje conhecemos.

Em 2017 e 2018 a Comissão Europeia desenvolveu também workshops para promover e identificar os princípios, políticas a adaptar e as boas práticas a ter em consideração no mercado do alojamento local (Comissão Europeia, 2020).

Contudo, não existem leis ou regras restritas aplicáveis ao mercado do alojamento local para todos os países da União Europeia em simultâneo, existe sim a liberdade para cada Estado Membro regularizar o mercado consoante a sua evolução ou necessidade, por se tratar de um mercado recente, imprevisível, e em diferentes níveis de desenvolvimento em cada cidade ou país, podendo até existir acentuadas discrepâncias em várias cidades dentro do mesmo país. Como tal, é responsabilidade de cada Estado Membro definir e regularizar o alojamento local, seguindo-se pelas diretivas da União Europeia, procurando sempre contribuir para o crescimento e a competitividade da economia comum.

3.2.2.2. Conjuntura Económica

O Alojamento Local é um mercado altamente globalizado e competitivo e está inserido numa economia partilhada (*shared economy*), em que os recursos são partilhados entre as empresas e os indivíduos (Comissão Europeia, 2020).

É hoje um forte concorrente aos hotéis e hostels nas grandes cidades por oferecer alternativas mais baratas por um maior período de tempo, e pelo seu crescimento exponencial num curto espaço de tempo.

É estimado que a receita de um *host* seja reproduzida por mais 5 vezes na economia local, nos restaurantes, nas lojas, no entretenimento e transporte. Para o período de 2017-2023, foi estimado um crescimento de 9,8% na receita de reservas feitas online e um crescimento de 3,8% em reservas offline (Assa Abloy, 2017).

Entre 2010-2019, verificou-se um crescimento de 5,8% na taxa de crescimento anual composta no mercado europeu. O crescimento do PIB, durante o mesmo período, contribuiu para o desenvolvimento da indústria do turismo europeia, em grande parte no setor no alojamento local (Assa Abloy, 2017).

Em 2012, a União Europeia atingiu 1 bilião de noites dormidas e desde então não parou de aumentar. Em 2018, o número de noites passadas em estabelecimentos de alojamento turístico na UE atingiu um pico de 1,3 biliões de noites, e cerca de 435 milhões de chegadas de turistas em terreno europeu (Eurostat, 2020). A economia continuou a crescer, o PIB chegou aos 2,0% na Europa dos 28 países, sendo que o setor do turismo apresentou a maior taxa de crescimento (3.1%), acima da taxa de crescimento geral da economia (Deloitte, 2019).

Em 2019, o setor do turismo representou 9.7% do PIB europeu, valor este mais alto que o da indústria automóvel ou a banca, representando 5.9% cada.

O ano de 2019 foi um ano de forte crescimento para o setor do turismo global, o décimo ano consecutivo de crescimento, após a crise financeira mundial de 2009, reforçando assim a sua posição como um impulsionador do desenvolvimento e crescimento económico e criação de emprego. Durante o ano de 2019 o setor do turismo resultou em 330 milhões de

postos de trabalho em todo o mundo - 1 em cada 10 postos de trabalho - e cerca de 4.3% do investimento global (World Travel & Tourism Council, 2019).

3.2.2.3. Conjuntura Social

A economia partilhada é um dos principais impulsionadores da inovação económica e social e está a transformar muitos setores, incluindo o turismo. Estima-se que, na Europa, o maior setor da economia partilhada seja o alojamento local com o aumento do aproveitamento dos alojamentos e paralelo avanço das tecnologias que conectam hoje *hosts* e hóspedes: novos segmentos são criados, o acesso a novas experiências e novas oportunidades são desbloqueadas (Comissão Europeia, 2016).

O setor do alojamento local oferece não só oportunidades interessantes para os consumidores, como também para as microempresas e PME's que vêm no aumento do turismo uma oportunidade de rentabilização e criação de negócios. Os novos modelos empresariais têm um forte potencial para contribuir para o crescimento e a competitividade do setor através de novas oportunidades de emprego, de regimes de trabalho flexíveis e de novas fontes de rendimento (Comissão Europeia, 2016).

O comportamento do consumidor está a mudar em favor das experiências autênticas, experiências locais e personalizadas que cada destino oferece. Esta procura não se dá apenas em espaços rurais mas também nas grandes cidades, onde os hóspedes procuram experienciar o quotidiano de um local.

As companhias aéreas *low cost* promovem viagens a preços acessíveis, possibilitando um maior número de deslocações durante o ano para mais do que um destino, minimizando também o impacto da sazonalidade de alguns destinos turísticos. Hoje já existem plataformas intermediárias que promovem não só as viagens no setor da aviação como também o pacote da viagem e estadia em alojamento local.

3.2.2.4. Conjuntura Tecnológica

A Agenda Digital é uma das iniciativas mais importantes da Estratégia Europa 2020 e promove a utilização das tecnologias de informação como papel fundamental para o desenvolvimento da comunidade, crescimento económico e consequente melhoria da vida quotidiana, tanto para os cidadãos como para as empresas.

O sector das tecnologias de informação é diretamente responsável por 5% do PIB Europeu, e o seu impacto tornou-se bastante significativo ao longo dos anos principalmente devido ao número de utilizadores diários ligados à internet (Comissão Europeia, 2014).

Numa pesquisa realizada pela Eurostat revelou-se que 21% dos cidadãos europeus usam um website ou aplicação para procurar e comprar estadias de alojamento local e 8% destes utilizaram o mesmo serviço para serviços de transporte (Eurostat, 2019). Esta omnipresença na conectividade, a evolução dos smartphones e aplicações desenvolvidas online promovem a fácil pesquisa e rápida compra de viagens, estadia e experiências turísticas.

Como tal, o aparecimento de novas plataformas de economia partilhada como as *Online Travel Agencies* (OTAs): o Booking.com, Airbnb, Homeaway, Expedia Group e Tripadvisor (entre outras), os softwares intermediários como o de gestão de alojamento, portas automáticas ou serviços de limpeza, a consequente evolução das ferramentas de criação de websites próprios e marketing digital permitem aos hosts e gestores uma maior difusão do negócio a uma escala global.

Sem a tecnologia, os imóveis não poderiam ser promovidos ou reservados, os *hosts* não poderiam ser contactados e o mercado do alojamento local não seria tão desenvolvido ou obteria resultados tão positivos como hoje.

3.2.2.5. Conjuntura Ambiental

O rápido desenvolvimento do alojamento local trouxe vários desafios, principalmente para os destinos e cidades mais populares, ao tentar encontrar um equilíbrio entre a promoção do turismo e os seus benefícios económicos e sociais e manter a integridade das comunidades locais (Comissão Europeia, 2020).

São várias as medidas que os Estado Membro procuraram implementar para descentralizar o alojamento local das grandes cidades, limitando o número de imóveis com esse objetivo por determinada zona, é uma das medidas mais eficazes, procurando salvaguardar a comunidade, o património histórico e/ou cultural e o bem estar e qualidade de vida dos habitantes que vêem as suas vidas influenciadas pelo turismo exponencial nas suas comunidades.

São vários os hóspedes que procuram soluções mais sustentáveis e responsáveis para com a comunidade e meio ambiente, o que resulta também num afastamento dos centros das cidades e uma regeneração destes mercados saturados. Esta consciencialização e crescente preocupação global permite também que os novos empreendedores, os negócios e os hóspedes possam reconstruir processos e hábitos para educar a sociedade e poder promover uma comunidade mais saudável e sustentável para todos.

3.2.2.6. Conjuntura Legal

A legislação é responsabilidade de cada país, cidade ou município, e neste sentido, são várias os imóveis que não seguem as leis ou regulamentos por se tratar ainda de um mercado recente e em constante mutação, sem fiscalização frequente ou informação detalhada disponível.

O facto de existirem leis diferentes para cada mercado faz com haja uma reforçada responsabilidade não só por parte dos gestores dos alojamentos como das OTAs e das

plataformas intermediárias, uma vez que podem induzir os gestores em erro quanto ao pagamento de taxas ou cumprimento de obrigações legais ou fiscais.

É essencial que estas plataformas se encontrem 100% adequadas a cada realidade para não caírem em ilegalidades, prejudicar o desenvolvimento comunitário e económico.

3.3. Análise Microambiental

3.3.1. Concorrência

O mercado do alojamento local tem crescido exponencialmente nos últimos dez anos, e em grande parte devido às ferramentas online, aplicações e software desenvolvidos para ajudar os gestores de alojamento local na operação do dia-a-dia.

Em 2010, as cinco maiores empresas (Airbnb, Booking Holdings, Expedia Group, Tujia e TripAdvisor) representavam apenas 4% das reservas globais, em 2019 representaram 73% de todas as reservas brutas no setor (Skift Research Report, 2019).

Para os gestores com mais do que uma propriedade para gerir, presentes em mais do que uma fonte de reserva como as OTAs, website próprios e redes sociais, é usual recorrerem a este tipo de softwares para otimizarem o seu tempo e facilitar e coordenar o desenvolvimento da operação no dia-a-dia, sendo que muitos destes softwares de serviços online se podem interligar e colmatar as insuficiências de cada um.

Todos os negócios de gestão de alojamento local beneficiam do uso de um PMS (Property Management System), idealmente sincronizado com um *channel manager* para interligar todos os canais e convertê-los num só. Depois, dependendo de cada negócio e requisitos do gestor, os PMS são fundamentais para otimizar as tarefas diárias como a comunicação com os hóspedes, as tarefas domésticas, gestão das reservas, contabilidade e execução de relatórios, tarefas estas que um gestor de múltiplos alojamentos não consegue executar com a máxima customização que os hóspedes valorizam no culminar da experiência (Rentals United, 2020).

Contudo, em todo o mundo já se encontram disponíveis mais de 50 softwares de gestão de alojamento local, cada um com as suas particularidades, sendo que segundo as plataformas de avaliação do consumidor, são 6 os softwares mais usados na europa com serviços similares ao Talkguest: Kigo, Guesty, VReasy, Lodgify, Avantio e Smoobu.

3.3.2. Clientes

A evolução do setor trouxe não só as OTAs como o Airbnb, o Vrbo e o Booking.com mas também um novo ecossistema de gerentes de propriedades e fornecedores de B2B que está a transformar o setor, torná-lo mais profissional. O ecossistema inclui quatro tipos de gestores de propriedades: os hosts independentes (que representam cerca de 60% dos anúncios disponíveis), os serviços prestados aos hosts, os gestores profissionais e os gestores de grandes marcas do setor da hotelaria que vêm o negócio escalar (Skift Research Report, 2019).

No apoio aos diferentes tipos de gestores, são vários os tipos de fornecedores de serviços B2B, que podem variar entre fornecedores de serviços de tecnologia, como softwares de gestão de alojamento local e softwares de fechaduras inteligentes, ou fornecedores de serviços como empresas de limpeza, empresas de *checkin* e *checkout*, empresas de experiências e transporte.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Rentals United (2020), à medida que o setor do alojamento local amadurece e a concorrência aumenta, mais motivados estão os gestores para utilizar os softwares de gestão procurando assim melhorar os seus resultados e avaliações dos hóspedes.

A pesquisa revelou que 81% dos entrevistados usam um PMS para gerir as suas operações diárias, sendo que neste estudo faziam parte proprietários de alojamento local, consultores, investidores, representantes de agências de viagem e representantes de OTAs de todos os continentes. A percentagem de adoção de um software varia dependendo do número de propriedades que gerem: 77% das empresas com menos de 100 propriedades usam

o PMS, as empresas que gerem entre 100-499 propriedades a percentagem é cerca de 93% e para os que gerem mais do que 500 propriedades existe uma adoção de 100% aos softwares de gestão (Rentals United, 2020).

No Talkguest, são vários os tipo de clientes: cerca de 30% são proprietários de 1 a 3 alojamentos, maioritariamente imóveis que herdaram da família, clientes que encontram no alojamento local o rendimento extra e complementar ao emprego. 40% dos clientes são gestores independentes de 5-15 imóveis e os restantes 30% correspondem a gestores profissionais de alojamento local que gerem mais de 15 alojamentos.

3.3.3. Fornecedores

São vários os fornecedores de serviços essenciais ao software, entre eles estão os servidores, as bases de dados, a plataforma de desenvolvimento de código, os certificados de qualidade e segurança, a plataforma de *callcenter*, anúncios google e adwords e não menos importante, os escritórios, representando no total um investimento anual de 160 mil euros.

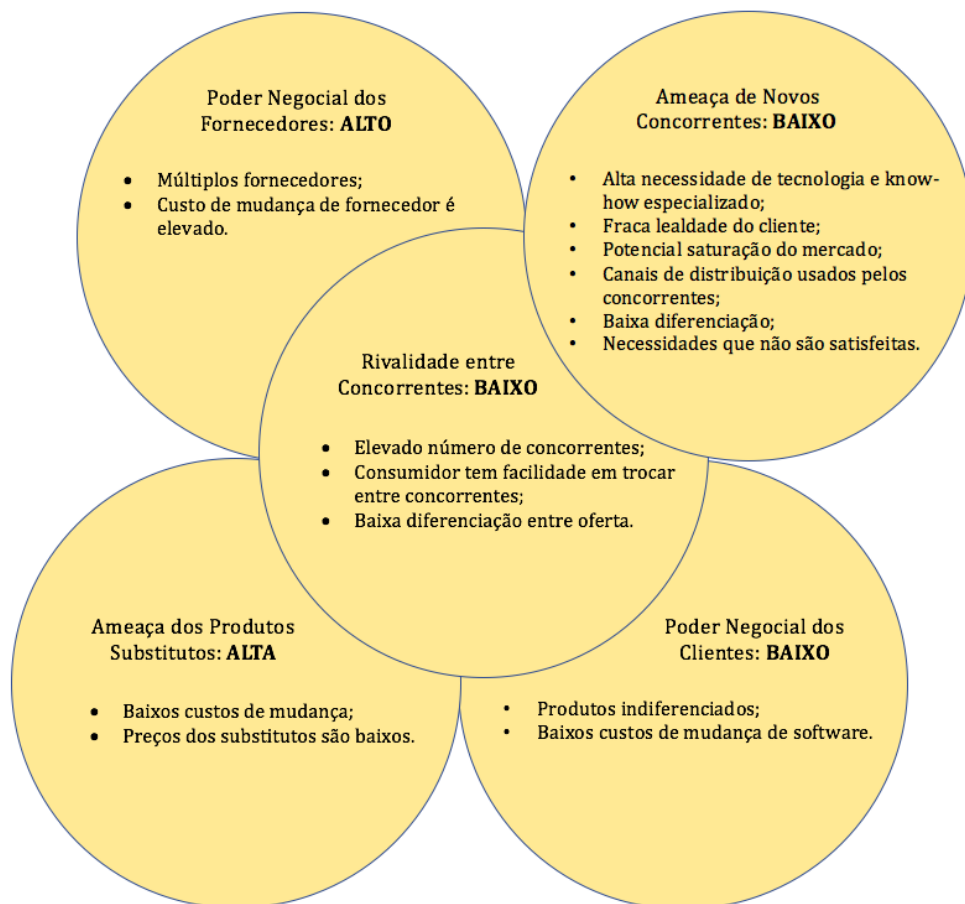
Além dos fornecedores principais, o Talkguest conta ainda com fornecedores de serviços financeiros, plataformas de comunicação interna e plataformas de gestão de conteúdo.

3.3.5. Modelo das 5 Forças de Porter

A análise das cinco forças de Porter analisa o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de entrada de novos serviços substitutos e a entrada de novos concorrentes, relaciona-o com a rivalidade entre concorrentes, procurando analisar a rentabilidade do setor.

A Figura 4 apresenta a análise das 5 forças de Porter enquadradas no presente projeto, concluindo que existe um elevado nível da concorrência e baixa rendibilidade no setor do alojamento local.

Figura 5- Análise das 5 Forças de Porter



Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO IV - A ESTRATÉGIA

Este capítulo procura responder às questões que se impõem no desenvolvimento de um projeto de internacionalização: quando, como e para onde internacionalizar, fornecendo uma visão geral sobre o Enquadramento das Opções estratégicas (4.1), das motivações que levam a empresa a procurar o mercado externo e obstáculos que se impõem no processo (4.1.1), do posicionamento estratégico (4.1.2), seleção do mercado destino (4.1.3), estratégia de adaptação de produto (4.1.4), definição do modo de entrada (4.1.5), culminando na Calendarização da Implementação da Estratégia (4.2).

4.1. Enquadramento das Opções Estratégicas

A empresa foi criada com o objetivo de se internacionalizar logo após a sua criação e são vários os pontos em comum com o conceito de *lean global startup*: a Talkguest é uma *startup* de alta tecnologia que atua num mercado de nicho, em que a internacionalização é planeada logo desde início e faz parte do plano de negócio inicial. As suas funcionalidades são testadas no mercado, aperfeiçoadas consoante o feedback dos clientes, adaptando e atendendo às suas necessidades de mercado. A empresa é forçada a internacionalizar para se tornar rentável e a abordagem aos mercados internacionais é feita baseada em hipóteses. Começam as suas operações internacionais com pesquisa e desenvolvimento, parcerias e co-desenvolvimento com parceiros globais e as maiores dificuldades enfrentadas passam pela implementação do modelo do negócio, gestão da relação de sócios, alocação de recursos e gestão do negócio sob várias incertezas e instabilidade.

A empresa iniciou as primeiras abordagens ao mercado internacional pouco após a sua criação de uma forma não estudada, estruturada e sem capacidade de resposta quer às necessidades dos mercados, quer em termos de preparação dos recursos humanos, apenas assente na credibilidade de parceiros como o *Booking.com* e *Airbnb*. Foram criadas campanhas online para atingir potenciais clientes através da ferramenta *google ads* com foco em países da União Europeia, América do Norte, América do Sul e Oceania, de uma só vez

usando palavras como: *rental software*, *holiday rentals management*, *holiday rentals*, através de uma agência.

A estratégia de internacionalização passava por oferecer a utilização do serviço gratuitamente durante um período indefinido de tempo e otimizar o produto com o feedback destas pessoas, que ao mesmo tempo contribuíam também na pesquisa dos requisitos legais e fiscais de cada mercado.

Após esta aposta, a empresa recebeu contactos e registos de vários potenciais clientes, mas os resultados não foram os esperados. As campanhas não estavam alinhadas com os objetivos da empresa, a escolha de palavras-chave não foi a correta e o target atingido foi muito mais do que gestores e proprietários de alojamento local, também hóspedes que queriam reservar propriedades para passar férias.

Esta experiência e falta de planeamento resultou no prejuízo massivo para a empresa, que não só gastou dinheiro nas campanhas online, não viu retorno do investimento e ainda alocou recursos humanos no suporte e acompanhamento destes indivíduos que em nada estavam relacionados com a empresa.

Desta experiência foi possível concluir que a empresa não estava pronta para a internacionalização, deveria ter sido feita uma pesquisa cuidada e atempada sobre para quais mercados apontar, garantir requisitos mínimos na empresa como a tradução completa do software para inglês, competências linguísticas da equipa de vendas e suporte, adaptação das funcionalidades ao mercado alvo e alinhamento das campanhas online com os objetivos da empresa. Em grande parte, este último deve-se à dificuldade na comunicação entre os sócios da empresa e a agência de marketing digital, que não sendo especialistas em alojamento local, não conseguiram compreender os detalhes de um nicho de mercado com tantos requisitos.

A empresa viu-se então obrigada a recuar, reestruturar e adiar a estratégia de internacionalização, sendo este desvio temporal o único fator que suscita dúvidas quanto à categorização da empresa como uma *lean global startup*, ao não iniciar o processo de internacionalização logo após a sua criação.

Para a estratégia de internacionalização, a empresa deverá ter em conta vários fatores:

- Reunir uma equipa apenas focada na internacionalização que vai trabalhar os mercados internacionais, definir e coordenar as campanhas online de acordo com os objetivos da empresa;
- Garantir que tanto a equipa de vendas e suporte técnico têm competências linguísticas de acordo com a necessidade dos mercados que tencionam atacar;
- Garantir uma tradução completa do software em mais do que um idioma, principalmente no idioma do mercado destino;
- Adaptação das funcionalidades consoante os requisitos de cada mercado, procurando vantagem competitiva sobre os concorrentes;
- Definir políticas de preço de acordo com cada mercado e garantir integração com ferramentas de pagamento acessíveis a qualquer país.

4.1.1. Motivações e Barreiras à Internacionalização

Entre as várias razões que motivam uma empresa a internacionalizar, de acordo com os temas abordados por Hollensen (2004-2011), Araújo (2008), Teixeira (2014) e à semelhança da experiência das *startups* estudadas na pesquisa qualitativa, a empresa identifica como principais motivações ao mercado internacional:

- Dimensão do Mercado Nacional;
- Lucro e Crescimento;
- Novas Oportunidades de Negócio;
- Sazonalidade do Setor;
- Proximidade Psicológica.

A procura pelo mercado internacional para um software como o Talkquest recai em grande parte sobre a dimensão do mercado nacional. O alojamento local é um mercado de nicho que se vê ainda mais limitado num país como Portugal. Os mercados nacionais saturados tendem a empurrar as empresas a procurar novas alternativas e a considerar o

potencial dos mercados estrangeiros, esta aposta procura um aumento no lucro e crescimento da empresa. A própria natureza internacional do setor do turismo e alojamento local motivam a empresa a internacionalizar.

A procura de novas oportunidades de negócio é uma motivação pelo potencial desenvolvimento e aumento do produto através de parcerias estratégicas, novos recursos ou know-how especializado do mercado.

A sazonalidade na indústria do turismo faz-se sentir muito em Portugal, principalmente durante os meses de Inverno, pelo que a exploração de mercados estrangeiros é a solução para o aumento das vendas, quando outros mercados se encontram no pico da sazonalidade.

Para além das razões mencionadas acima, a proximidade física e psicológica entre países como a União Europeia funciona também como motivador para a expansão da empresa para países onde o alojamento local funciona dentro dos mesmos padrões e onde o perfil do consumidor é similar.

Contudo, face às motivações identificadas na procura pelo mercado internacional, podemos identificar como potenciais barreiras ou retardantes do processo de internacionalização a forte concorrência nos mercados do alojamento local, os principais concorrentes são gigantes do setor e apresentam o dobro de funcionalidades que o Talkguest, a falta de meios para competir contra a concorrência e o financiamento insuficiente para tal dificultam a adaptação da estratégia e produto a cada mercado – sendo este um requisito obrigatório para responder às necessidades dos consumidores internacionais. Para além destes, é possível identificar ainda a dependência do setor do turismo como um obstáculo, pois se não existir turismo, não existe necessidade para a compra de um serviço como o Talkguest – esta barreira foi a mais sentida durante o período desenvolvimento do coronavírus e seus efeitos no turismo mundial.

4.1.2. Posicionamento Estratégico

Numa primeira abordagem ao mercado internacional, o foco está nos países da Europa, tendo em conta os bons resultados dos últimos anos no alojamento local, a proximidade geográfica, cultural e administrativa (legal), na facilidade em negociar dentro do espaço económico europeu antes de avançar para território mais distante. *“Vamos priorizar aquilo que são os mercados mais acessíveis a nós, o mercado europeu onde as barreiras legais são mais reduzidas, isso temos em consideração claramente.”* (E6)

A Tabela representa os principais pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades na entrada do software de gestão de alojamento local Talkguest no mercado europeu.

Tabela 11- Análise SWOT da Entrada no Mercado Europeu

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> -Plataforma <i>user friendly</i> e intuitiva; -Relação custo-benefício, ao contrário das outras plataformas a Talkguest não cobra um fee por reserva, apenas uma subscrição. -Adaptação legal e fiscal a cada destino turístico; -<i>Premium customer service</i>, todos os clientes têm um gestor de conta; -Funcionalidades plus disponíveis para clientes de maior dimensão; -Software traduzido em várias linguas; -Ferramentas de pagamento e faturação online adaptada a cada mercado e sua necessidade; -Parceiros e fornecedores já atuam no mercado europeu. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fraca presença nas redes sociais; -Falta de notoriedade da marca; -Modelo de negócio fácil de copiar, tendo em conta a evolução da tecnologia; -Dependência de fornecedores para entrega do serviço online. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento do interesse pelas experiências locais e customizadas; -Crescimento do turismo em alojamento local europeu; -Todos os mercados têm requisitos legais e fiscais diferentes, exigindo assim um elevado esforço de pesquisa e adaptação de recursos tecnológicos para corresponder com as obrigações de cada destino; - Viagens low cost a preços mais baratos entre países da Europa; -Generalização do uso de ferramentas digitais para gestão do negócio; -Entre os países mais rentáveis no mercado do alojamento local estão 5 países europeus; -Tendência de crescimento no uso de serviços online. - Clima económico favorável; - Expansão de produto através de parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elevado número de concorrentes; -Conjuntura legislativa instável, sempre a mudar e dependendo de cada destino; -Ameaças ao Turismo (terrorismo, políticas de circulação de pessoas, pandemias...).

Fonte: Elaboração Própria

A tabela abaixo compila o top 10 de mercados em 7 países europeus com mais propriedades registadas em formato de alojamento local em 2019, e o crescimento destes comparativamente ao ano de 2018.

Tabela 12- O Aumento do Número de Propriedades Registadas em 2019

País	UK	França	Itália	Rússia	Espanha	Rússia	Espanha	Portugal	Itália	Geórgia
Cidade	London	Paris	Roma	Moscovo	Madrid	São Petersburgo	Barcelona	Lisboa	Milão	Batumi
Nº ALs	64208	43678	41161	24950	24463	23218	22199	21512	19938	17248
Crescimento	14%	-2%	23%	10%	12%	18%	-4%	15%	9%	27%

Fonte: Paul Stevens, Transparent (2020)

Segundo a Transparent (2020), a cidade de Londres no Reino Unido é a cidade com mais propriedades em alojamento local, seguida de Paris, Roma, Moscovo e Madrid. Em 10 mercados, Itália repete-se com 2 cidades Roma e Milão, à semelhança de Rússia e Espanha, com Moscovo e São Petersburgo e Madrid e Barcelona, respetivamente.

Neste sentido, procurando afunilar os países com melhores resultados, a tabela abaixo apresenta o top 5 de países baseado em fatores como o número de propriedades, duração média de estadia, janela de reserva, número de hóspedes e tarifa média diária durante o ano de 2019.

Tabela 13- Top5 Maiores Mercados Europeus em 2019

França					
Cidade	Paris	Nice	Cannes	Marseille	
Nº ALs	43678	11722	11516	9450	
Crescimento	-2%	-5%	17%	18%	
Itália					
Cidade	Roma	Milão	Florença	Veneza	Nápoles
Nº ALs	41161	19938	15055	11863	11409
Crescimento	23%	9%	12%	16%	25%
Espanha					
Cidade	Madrid	Barcelona	Valência	Málaga	Sevilha
Nº ALs	24463	22199	8660	8150	7692
Crescimento	12%	-4%	17%	39%	21%
Reino Unido					
Cidade	London	Edimburgo	Blackpool	Glasgow	Bristol
Nº ALs	64208	12709	3824	3751	3310
Crescimento	14%	26%	6%	44%	31%
Alemanha					
Cidade	Berlim	Munique	Koeln	Hamburgo	Heringsdorf
Nº ALs	15207	7258	5750	4364	4284
Crescimento	-12%	3%	-2%	-41%	21%

Fonte: Transparent, Paul Stevens (janeiro 2020)

Em 2019, Itália seguiu em primeiro lugar com o maior número propriedades em toda a Europa, com um total de 99 426 propriedades em formato de alojamento local entre as cidades de Roma, Milão, Florença, Veneza e Nápoles.

Seguida do Reino Unido, com um total de 87 802, entre as cidades de Londres, Edimburgo, Blackpool, Glasgow e Bristol, e França com um total de 82 744 propriedades entre as cidades de Paris, Nice, Cannes, Marselha e Lyon.

Em quarto lugar está Espanha, com um total de 71 164 propriedades entre as cidades de Madrid, Barcelona, Valência, Málaga e Sevilha, e por fim, a Alemanha, com um total de 36 863 propriedades entre as cidades de Berlim, Munique, Koeln, Hamburgo e Heringsdorf.

Segundo a Transparent (2020), o alojamento local nestes países está a crescer muito em regiões mais pequenas como Pompeia (Itália) com um total de 446 propriedades, Southsea (Reino Unido), Normandia (França) que durante o ano de 2019 cresceu cerca de 135%, equivalente a 1777 propriedades e San Jose (Espanha), com um total de 327 propriedades.

4.1.3. Seleção de Mercado

São várias as questões que se levantam durante a preparação do processo de internacionalização, e a seleção de mercado é talvez uma das questões mais importantes: Qual o mercado destino por onde começar? Qual o mercado com maior potencial?

Numa primeira abordagem ao mercado internacional, o foco está nos países da Europa, tendo em consideração os bons resultados dos últimos anos no alojamento local, a proximidade geográfica, cultural e administrativa (legal), e consequente facilidade em negociar dentro do espaço económico europeu antes de avançar para território mais distante que requer um maior investimento de recursos.

O risco em avançar para um mercado próximo é consideravelmente mais pequeno do que apostar num mercado com que a empresa não esteja familiarizada. *“É preferível abordar os mais próximos culturais e geograficamente, apesar de que o software viaja muito bem. Se puderem, numa fase inicial começar nestes países mais tradicionalmente parecidos com o nosso, melhor. É preferível para começar e para testar o conceito em mercados parecidos*

com os nossos, porque se vamos apostar em mercados como a Rússia e países Árabes, em que a forma de trabalhar é completamente diferente da nossa, são mercados difícilimos de entrar” (E1)

Durante o ano de 2019, o Reino Unido, Itália, França, Espanha e Alemanha foram os 5 países com melhores resultados no mercado do alojamento local e conseqüentemente com mais propriedades registadas.

Seguindo o conselho e experiência dos especialistas e *players* de mercado da pesquisa qualitativa, foi efetuada uma triagem para se escolher apenas um mercado na aposta internacional inicial, dada a inexperiência da empresa além-fronteiras. *“Acho que os mercados devem ser testados um de cada vez, ainda por cima para uma empresa tão pequena como o Talkquest.” (E2)* A triagem foi baseada em fatores como o potencial e tamanho do mercado, recursos disponíveis, vantagem competitiva sobre os concorrentes quando confrontados com a capacidade de resposta da empresa, proximidade geográfica e psicológica comparativamente a Portugal. Como tal, foram excluídos os seguintes mercados:

- Reino Unido - por se tratar de um mercado muito amplo, com muitas necessidades e requisitos e a empresa não tem capacidade, numa primeira abordagem, de assegurar um mercado tão grande e exigente.
- Espanha - por ser o mercado origem de dois concorrentes, fortemente explorado, a empresa não tem capacidade para combater a concorrência;
- Alemanha - por ser um mercado mais difícil e mais rígido que requer um maior esforço de recursos nomeadamente no recrutamento relativamente ao idioma alemão e a devido à distância psicológica entre os dois países.

Após a primeira triagem, é essencial estudar os potenciais mercados destino: Itália e França – estudar as relações entre os países e Portugal, compreender a sua cultura e as características que fazem destes uma boa escolha para expandir a atividade. Para este estudo, foi utilizado o modelo CAGE como ferramenta de avaliação do potencial de cada mercado os riscos que originam no seu investimento.

A tabela 13 e 14 abaixo reúnem informações sobre Itália e França quanto a 4 fatores qualitativos: a distância cultural, administrativa (e política), geográfica e económica, procurando identificar a proximidade geral entre cada um dos países e Portugal.

Tabela 14 - Modelo CAGE - Análise Itália

País Distância	Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Económica
Itália	<ul style="list-style-type: none"> -62 milhões de habitantes; -Idioma oficial é o italiano, mas tem origem no latim e a segunda língua mais falada é o Inglês; -Catolicismo é a religião oficial (80% população) -Região do Sul é tradicionalista, valores históricos e conservadores; -Região do Norte é mais inovadora, mais futurista -Gastronomia similar; -Valores pilar como a família e as tradições; -Lifestyle descontraído, primazia pelas experiências, pelo convívio nos cafés e restaurantes entre amigos e família. 	<ul style="list-style-type: none"> -Laço de colonizador inexistente; -Membro da União Europeia; -Moeda é o Euro; -Sistema político democrático; -Nível de corrupção alto; -Alto nível de burocracia; 	<ul style="list-style-type: none"> -Mesmo continente; -1865.09km entre Lisboa e Roma; -Portugal partilha fronteiras com Espanha, enquanto Itália partilha fronteiras com 6 regiões diferentes. -Itália é maior em termos de dimensão; -Diferença de 1 hora no horário; -Clima similar; 	<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento de importação e exportação entre os dois países; -Salários e custo médio de vida é mais alto em Itália; -Capitais inovadoras, com muitas oportunidades de emprego - tech hubs para startups; -O Norte de Itália é mais desenvolvido industrialmente, dominado por empresas privadas e baixo nível de desemprego; -O sul de Itália é mais agrícola, com taxa de desemprego mais elevada; -Bons resultados no turismo e mercado do alojamento em crescimento; -38,025,661 pessoas têm acesso à internet.

Fonte: Ferrini (2017) e CIA World Factbook (2020)

Itália tem um idioma próprio, o italiano, que tem origem no latim à semelhança de Portugal, o que faz com que muitas palavras sejam idênticas, facilitando a comunicação entre os dois povos. A segunda língua mais falada nos dois países é o inglês, contudo, é mais difícil

esta abordagem em Itália onde é quase obrigatório falar italiano no dia-a-dia, no comércio local.

A cultura italiana da região do sul de Itália é a mais similar à portuguesa, onde a família, a história e as tradições são valores-chave, assim como estilo de vida descontraído que primazia pelas experiências, pelo convívio nos cafés e restaurantes entre amigos. No norte de Itália existe uma visão mais futurista, mais tecnológica e desenvolvida, casa para vários *hubs* de *startups* que geram um bom clima económico de crescimento, à semelhança de Portugal em grandes cidades como Lisboa e Porto.

A gastronomia é mais um dos fatores que une os dois países, cada um com a sua cozinha típica, ligados entre sabores e ingredientes, sem esquecer o vinho à mesa. O clima é muito similar ao território português.

Itália tem 6 vezes o número de habitantes em Portugal e 80% desta população é católica, como em Portugal.

Embora não partilhem laço de colonização, o facto de pertencerem ambos à União Europeia, faz com que a distância administrativa e política seja baixa, a moeda é a mesma e o sistema político também. Contudo, Itália regista um número superior à média europeia em corrupção política e requer um alto nível de burocracia, embora este último seja aligeirado pelo facto de os dois países pertencerem à União Europeia.

Os dois países partilham localização no mesmo continente: a Europa. As duas capitais estão à distância de 1865.09km e enquanto Portugal partilha fronteira apenas com Espanha, Itália partilha fronteiras com 6 regiões diferentes - o seu território é maior que o território português. A diferença horária é de 1 hora.

Em termos económicos, o custo de vida e salário dos italianos é mais alto que o dos portugueses. O Norte de Itália é mais desenvolvido industrialmente, dominado por empresas privadas e baixo nível de desemprego, o sul de Itália é mais agrícola, com taxa de desemprego mais elevada. Nos últimos anos tem sido frequente o aumento de importação e exportação entre os dois países, e as duas capitais tornaram-se grandes *hubs* para as *startups*, criando

várias oportunidades de emprego. No ano de 2020, cerca de 38,025,661 pessoas têm acesso à internet.

Tabela 15- Modelo CAGE - Análise França

País Distância	Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Económica
França	<ul style="list-style-type: none"> -62,814,233 milhões de habitantes; -Francês é a língua oficial, seguida pelo inglês; -60% da população é católica; 10% da população é muçulmana; -Valores oficiais da nação: igualdade, igualdade, fraternidade; -Educação -Diversidade cultural -Gastronomia diversificada dada a diversificação da população; -Herança histórica mundial; -Casa de milhares de emigrantes portugueses. 	<ul style="list-style-type: none"> -Membro da União Europeia; -Moeda é o Euro; -Sistema político republicano; -Novos acordos sobre tributação, idioma e educação, bem como no campo de trabalhadores destacados e de assistência médica entre os dois países; -França foi admitida como Estado observador associado na CPLP. 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior país dimensionalmente da Europa Ocidental; -551 695 km² de dimensão (França continental); -1,339.0 km de distância entre Portugal e França; -Faz fronteira com Itália, Suíça, Alemanha, Luxemburgo, Andorra, Mónaco, Bélgica e Espanha; -Invernos geralmente frios e verões quentes; -Grande parte da população está concentrada no norte e sudeste, Paris é de longe a maior cidade, com Lyon em segundo lugar. -Diferença de 1 hora no horário; 	<ul style="list-style-type: none"> -Taxa de desemprego inferior a 10%; - 85.6% da população tem acesso à internet; -França continua a ser o segundo maior cliente de Portugal (13,1% das exportações portuguesas) e o terceiro maior fornecedor (7,8% das importações portuguesas); -País mais visitado do mundo segundo a WTO; -Economia industrial e de produção; -França está entre os três países mais industrializados da Europa; -Produtor de energia nuclear, e destaca-se no setor da indústria de automóveis e eletrónica; -Maior produtor agrícola da União Europeia, produz principalmente carne, milho, trigo e vinho.

Fonte: CIA World Factbook (2020) e Ministério da Europa e dos Negócios Estrangeiros (França, 2020)

França é um país bem próximo de Portugal, com quem mantém relações estreitas há vários anos. É a casa de muitos emigrantes portugueses onde existem fortes ligações e referências à cultura portuguesa.

França tem idioma próprio, o francês, com origem latina e forte influência germânica, o que faz com que a semelhança entre o português e o francês seja menos notada. O segundo idioma mais falado no país é o inglês. França tem 6 vezes mais habitantes que Portugal, perfazendo um total de 62,814,233 milhões de habitantes. A grande maioria desta população é católica, à semelhança de Portugal, e os restantes variam entre a religião muçulmana, judia e ateus.

Os valores da nação são a liberdade, igualdade e fraternidade, são um país revolucionário que primazia na educação, na diversidade cultural e no respeito pela individualidade de cada cidadão. França é um país com forte herança histórica e cultural e deve-o ao seu passado histórico e a sua importância em marcos históricos como a revolução francesa e as duas grandes guerras.

A gastronomia em França é conhecida pelo seu requinte, qualidade e diversidade, tendo em conta a variedade cultural da população. O clima tem invernos geralmente frios e verões quentes, à semelhança do clima português.

França é membro da União Europeia, partilha a moeda do euro e o sistema político republicano-democrático, como Portugal. Está entre os três países mais industrializados da Europa. É o maior país da Europa Ocidental em dimensão com 551 695 km² (França continental). No total, entre Portugal e França existem 1,339.0 km de distância. O país faz fronteira com Itália, Suíça, Alemanha, Luxemburgo, Andorra, Mónaco, Bélgica e Espanha.

Foram desenvolvidos recentemente novos acordos sobre tributação, idioma e educação, bem como no campo de trabalhadores destacados e de assistência médica entre os dois países e França foi admitida como Estado observador associado na CPLP. A presença francesa no país, no entanto, continua a crescer. As empresas francesas em Portugal estão em segundo lugar, atrás da Espanha, em termos de número de empresas presentes (609 em 2017),

funcionários (mais de 46.112) e volume de negócios (14.274 bilhões de euros). Doze por cento das empresas estrangeiras em Portugal são francesas. França continua a ser o segundo maior cliente de Portugal (13,1% das exportações portuguesas) e o terceiro maior fornecedor (7,8% das importações portuguesas). França é, portanto, o país estrangeiro número um que gera valor agregado em Portugal.

Grande parte da população está concentrada no norte e sudeste do país. Paris é de longe a maior cidade, com Lyon em segundo lugar, e é segundo a WTO o país mais visitado do mundo. França é o maior produtor agrícola da União Europeia, produz principalmente carne, milho, trigo e vinho, energia nuclear, mas destaca-se no setor da indústria de automóveis e eletrônica. Cerca de 85.6% da população tem acesso à internet, e a sua taxa de desemprego é inferior a 10%.

Após a análise dos dois países é possível verificar que tanto Itália como França são próximos do mercado português. Contudo, apenas o mercado italiano será escolhido para a primeira abordagem internacional, procurando assegurar uma maior capacidade de resposta à exigência do mercado. *“Não vamos avançar com mais do que um mercado ao mesmo tempo, sempre um de cada vez para garantir a qualidade e segurança do serviço e tentar ao máximo minimizar o tempo dispensado para passar para o seguinte. Nós vamos ter em conta o número de airbnbs e número de turistas nas cidades(...)*”. (E6)

A escolha pelo mercado italiano resulta do potencial do mercado quanto à sua dimensão e desenvolvimento do alojamento local, semelhanças culturais com o povo português, proximidade física, política e económica.

4.1.4. Adaptação do Produto ao Mercado Internacional

A grande maioria das ferramentas do software têm valência em qualquer país onde o alojamento local vigore, uma vez que o modelo negócio é similar em todos os mercados. O maior foco e atenção na internacionalização está nas particularidades culturais e legais de cada região. *“Descobrimos que o nosso produto precisava ser mudado, precisávamos de*

fazer um novo produto para ser mais fácil de instalar, para não termos os obstáculos que estávamos a ter. Depois das primeiras vendas, mudámos e investimos no produto que ainda era protótipo, para ser mais vendável, mais fácil de instalar e utilizar.” (E5)

Antes de dar início à entrada no mercado internacional é necessário proceder a:

- Tradução do software para o idioma do país;
- Equipa de vendas e suporte fluente em italiano;
- Equipa/Pessoa dedicada à internacionalização a 100%;
- Alterar o horário de trabalho dos elementos das equipas de vendas e suporte que prestam serviço ao mercado italiano das 09-18h para as 10h-19h, dada a diferença horária entre países;
- Perceber as obrigações legais e fiscais do alojamento local em Itália;
- Adaptar das funcionalidades Taxas Municipais Turísticas e Faturação de acordo com o regime legal e fiscal de cada região;
- Adaptar os preços à moeda do país e considerar o câmbio;
- Estudar o caso italiano e procurar desenvolver integrações com canais de reservas locais para aumentar a proposta de valor para o cliente;

A tradução do software é um fator essencial para a internacionalização em cada país, procurando que cada utilizador se sinta confortável e seguro com a plataforma como se fosse original do seu país. Para além da tradução, é importante que tanto a equipa de vendas como a equipa de suporte seja fluente no idioma do país para que os consumidores sintam confiança e segurança no atendimento e subscrição de um serviço que se tenta aproximar deles. *“Há muitas complexidades que se podem colocar a meio do caminho, um exemplo disso é o idioma, é muito fácil traduzir um software, mas tens de o traduzir de acordo com cada mercado, se fores para os Estados Unidos com o inglês do UK, eles vão perceber que não és nativo, e torna-se mais difícil de vender.” (E2)*

A equipa já conta com dois trabalhadores fluentes em italiano na equipa de vendas e suporte, pelo que para já não existe necessidade de contratar novos recursos.

A empresa deverá garantir um elemento ou equipa dedicada a 100% ao processo de internacionalização que possa definir e executar as campanhas online, ao invés de contratarem uma agência externa que não compreende as necessidades e especificidades do mercado - como aconteceu anteriormente, para que se possa focar nas várias fases da internacionalização e guiar a empresa nesse sentido. *“Têm de ter uma estratégia de internacionalização delineada, alguém dedicado só à parte de desenvolvimento internacional.”* (E1)

Por vezes o que acontece é que em empresas tão pequenas como a Talkguest, os responsáveis pela internacionalização são os *founders* ou os responsáveis de marketing que são responsáveis por tanta tarefa ao mesmo tempo que o foco internacional fica um pouco à deriva, acabando por afetar o empenho e compromisso internacional e a probabilidade de sucesso da empresa.

Para além do idioma é importante ter em consideração a diferença horária entre os países e garantir que existe atendimento para os consumidores consoante o horário do mercado destino. A diferença horária de Itália para Portugal é de apenas uma hora, pelo que coordenar as equipas de acordo com esta diferença não afetará a dinâmica da empresa ou a qualidade de vida dos trabalhadores.

É essencial estudar os diferentes mercados e perceber quais as obrigações legais e fiscais de cada um deles para poder adaptar o produto e responder às necessidades dos consumidores numa só plataforma. *“Cada país tem os seus processos e leis, como o controlo dos dados dos hóspedes na fronteira, tributação e faturação, acho que no início devem testar os mercados que são mais parecidos com Portugal, por essa mesma razão.”* (E2) Para além do modelo de negócio, é importante que a empresa estude o preço a aplicar nos diferentes países de acordo com a moeda e o câmbio.

As preferências no uso de canais de reservas são diferentes para cada país, existem os canais mais conhecidos como o *Booking.com* e o *Airbnb*, e também existem regiões com

os seus próprios canais de reserva dependendo de fatores como a cultura ou sexualidade, por exemplo a Ásia e os países latinos usam com muita frequência os canais próprios para reservar entre países da mesma condição, assim como a comunidade homossexual pode usar o canal *Mrb&b* para fazer reservas em apartamentos e zonas sem qualquer tipo de restrições ou homofobia.

4.1.5. Seleção do Modo de Entrada

O modo de entrada de uma empresa depende muito do tipo de produto ou serviço e do tipo de adaptação a que será necessário recorrer para o vender nos mercados internacionais.

A entrada no mercado italiano está dividida em várias fases, procurando cobrir o máximo terreno no menor tempo possível, sempre afirmando a segurança e qualidade na prestação do serviço. Como tal, foram planeadas duas abordagens ao mercado italiano de acordo com as várias fases do processo de internacionalização, são elas: a exportação direta e uma aliança estratégica.

Numa primeira fase, para uma *startup* com as características da Talkguest, o conhecimento técnico especializado e o foco em mercados de nicho fazem com que a internacionalização seja mais acelerada que o normal, pela facilidade no uso da internet como canal de exportação direto, através da execução de campanhas online para gerar *leads*, efetuar os primeiros contactos e perceber a reação dos potenciais consumidores ao serviço. “*O nosso modelo de negócio era totalmente digital. (...) começámos a gerar leads, o volume de leads foi aumentando e nós fomos contratando com base nas nossas necessidades, também começámos a aumentar a nossa taxa de conversão e começámos a vender mais. Eu diria este era o primeiro canal de crescimento: google ads, facebook ads, era gerar leads.*” (E5)

Contudo, as vendas não podem sustentar-se apenas nas campanhas online, pois nem todos os *leads* são convertidos em venda, e a empresa corre o risco de saturar este meio de distribuição. “*Começámos a mudar agora, chegámos a um teto máximo de leads (...) já não*

havia mais pessoas a pesquisar sem que estivéssemos lá, todos os meses tínhamos 100% de impression share nesta pesquisa. Começámos a criar um canal diferente, o canal da distribuição, fomos falar com lojas e parceiros (...) acabámos por perceber que só assim é que podíamos aumentar o nosso volume de vendas a sério”. (E5)

Como tal, numa segunda fase, a internacionalização será afirmada através de uma aliança estratégica, na forma de parceria, onde duas empresas se vão associar com um objetivo comum: conquistar o mercado internacional, aumentar o potencial competitivo das duas empresas, mantendo-se independentes.

Exportação direta - Online

A exportação é o modo de entrada ideal para uma pequena empresa que pretende adquirir experiência no mercado internacional, sem que seja necessário estabelecer-se fisicamente no país destino. O risco no uso da exportação é menor frente a outras estratégias, tomando em consideração os escassos recursos da Talkquest. . Para além disso, ao optar pela exportação a empresa assegura o controlo sobre todo o processo, decisões estratégicas sobre preço, distribuição e ações no mercado externo.

As campanhas online serão promovidas através de ferramentas como *google ads* e *facebook ads*, procurando atingir como público-alvo os gestores e proprietários de alojamento local italianos. Cerca de 90% das pesquisas são feitas através do Google, o objetivo destas campanhas é garantir que o Talkquest aparece nos primeiros resultados sempre que alguém em Itália pesquisar por ferramentas de gestão de alojamento local, aumentando a hipótese de clicarem no website e se registarem na plataforma para um período experimental.

Aliança Estratégica

Após a primeira abordagem e teste ao mercado com as campanhas online, inicia-se a segunda abordagem a Itália através de uma aliança estratégica. Este modo de entrada é ideal

para uma pequena empresa como a Talkguest, uma vez que o investimento no mercado é mais baixo do que entrar a solo, os custos e os riscos são divididos entre os parceiros. *“Primeiro a angariação de parceiros, anteriormente à ida, perceber quem pode ser nosso parceiro (...) e depois investimento puro e duro naquilo que é o nosso serviço para angariação de clientes” (E6)*

A empresa proposta para o desenvolvimento de uma aliança estratégica é a Homeit - uma empresa de tecnologia que atua no setor do turismo e alojamento local para vender fechaduras automáticas para portas. A Homeit não atua como concorrente da Talkguest, mas como produto complementar ao serviço que a empresa presta. Os dois não se eliminam um ao outro, completam-se, pois quem procura um software de gestão de alojamento local, procura uma solução de fechaduras inteligentes, e quem procura uma solução de fechaduras inteligentes, procura um software de gestão para agilizar a operação nos seus alojamentos.

O primeiro passo será integrar as duas soluções de um ponto de vista técnico e de programação, para que qualquer potencial cliente possa configurar a solução de fechaduras automáticas através do Talkguest. Uma vez integrados, o sistema gera um código automático para cada porta e envia-o para o email do hóspede através do Talkguest e de forma personalizada, como se o gestor o tivesse feito manualmente. Este tipo de facilidades integradas agilizam aquilo que parece complexo e impossível no dia-a-dia, ainda mais para gestores de múltiplos alojamentos em plena época alta.

Após o desenvolvimento da integração em termos técnicos, para todos os clientes Homeit nas regiões-chave italianas, será distribuída uma comunicação sobre o lançamento de uma nova integração com o software de gestão de alojamento local que permite um *engage* de 100% entre o gestor e os hóspedes, potencializando o anterior investimento na ferramenta de fechaduras automáticas a um leque de novas possibilidades, com acesso a um período experimental gratuito alargado de 1 mês. A Talkguest promoverá a integração com a Homeit em todos os seus canais oficiais, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional.

As compras dos dois serviços serão efetuadas de forma individual.

Esta aliança tem como objetivo acima de tudo aumentar o alcance das duas startups no mercado internacional, potencializar os dois serviços que acabam por se complementar e oferecer uma solução bastante completa para os gestores de alojamento local, e a partilha de recursos internacionais como os agentes ou know-how especializado de experiências nos mercados.

Aliança Estratégica - O Parceiro

A Homeit é uma startup portuguesa que atua no setor do turismo e do alojamento local: uma solução simples, segura e de baixo custo para o mercado que abre as portas da rua e dos apartamentos através de um smartphone remotamente ou no local, teclado físico, chave ou sms.

O acesso às propriedades é uma das maiores dores de cabeça para os proprietários dos alojamentos. Através da Homeit os proprietários podem, portanto, criar chaves pessoais para seus hóspedes, funcionários e equipa de manutenção remotamente e online.

Embora todas as consequências verificadas no turismo nacional e mundial fruto do coronavírus, os proprietários e gestores de alojamentos encontraram na Homeit uma solução para manter o distanciamento social e poupar recursos. A Homeit encontrou na crise pandémica internacional uma oportunidade para aumentar as vendas e colocar o produto em vários mercados. *“No início (do vírus) o turismo assustou-se logo muito, as pessoas ficavam todas em casa e começaram logo a perceber que podiam rentabilizar as casas de outra maneira, a vender as casas ou com aluguer de longa duração. Agora estamos numa fase em que as pessoas já passaram pelo susto inicial, e já começam a tentar perceber como o mercado vai mudar e sem dúvida que este produto já começa a ser visto como um produto que promove o distanciamento social e as pessoas se sentem mais seguras a utilizá-lo.”* (E5)

A Homeit já se encontra instalada por toda a Europa, Itália inclusive, sendo este um dos seus principais mercados. *“De momento Portugal é o nosso mercado nº1, Espanha é o mercado nº2, mas já vendemos para 16 países. O nosso 3º maior país é Itália”.* (E5) A



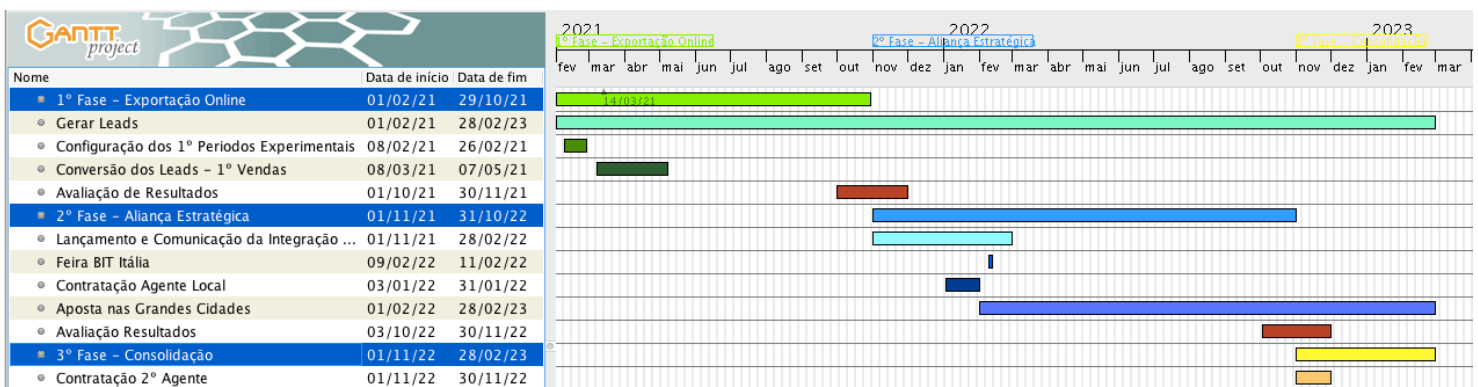
operação será conduzida através da sede da Talkguest em Oeiras, onde estarão os departamentos de desenvolvimento técnico, marketing, vendas, suporte e financeiro. *“Ficámos sempre com a sede em Portugal, (...) e lá fora só temos os representantes e alguns escritórios locais de representação.” (E3)*

4.2. Calendarização da Implementação da Estratégia

A abordagem ao mercado italiano será faseada e terá início pelas regiões mais pequenas como a Toscânia, Pompeia, Amalfi, Positano e Sicília onde o alojamento local está em fase de crescimento, zonas estas que mais têm em comum com o mercado português, avançando posteriormente para as grandes cidades. *“Criar uma posição em múltiplos pequenos mercados e então depois avançar (...) há muitos pequenos mercados espalhados por aí que resultam e pensam exatamente da mesma forma que os portugueses.” (E2)*

A implementação da estratégia decorrerá em 3 fases diferentes por um período de 2 anos, com início em Fevereiro de 2021 e fim em Fevereiro de 2023. A figura 6 espelha as diferentes fases do projeto e a sua calendarização.

Figura 6 - Calendarização do Projeto



Fonte: Elaboração própria através de Ganttproject.com

1º Fase

A primeira fase terá início em Fevereiro de 2021, época em que os gestores e proprietários preparam o ano, nomeadamente as ferramentas que vão usar para gestão do alojamento, a equipa e as tarifas a aplicar o ano inteiro. O período entre Março e Abril é geralmente uma fase de pesquisa e muita procura pelos gestores por ferramentas como o Talkguest, e provavelmente o período em que estes têm mais tempo para experimentar soluções deste tipo sem colocar em causa a atividade ou perder reservas.

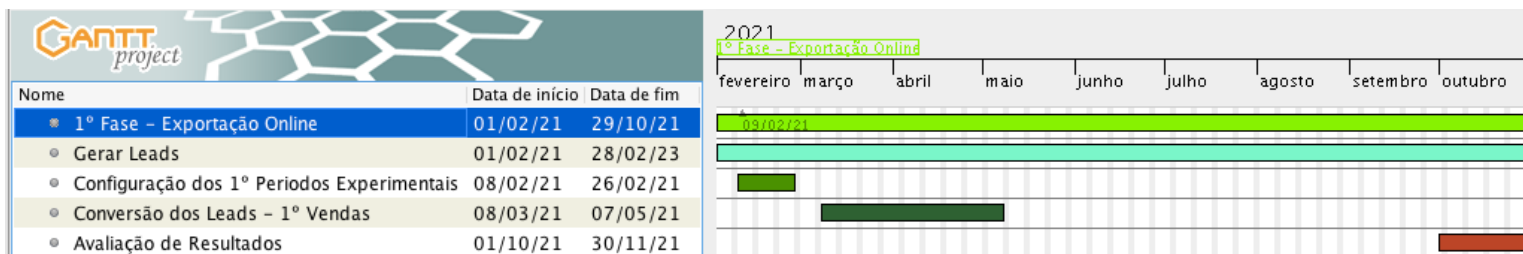
Esta fase começa com a implementação de campanhas online procurando gerar *leads* e testar o serviço nos primeiros potenciais clientes. *“Testar os tais países com google ads e gerar leads e isso ajudou-nos muito, descobrimos muitas coisas nesses testes. Descobrimos que o nosso produto precisava ser mudado, precisávamos de fazer um novo produto para ser mais fácil de instalar, para não termos os obstáculos que estávamos a ter.” (E5)*

Ao iniciar as campanhas, começam a configurar-se os períodos experimentais com os primeiros leads a partir de 8 de Fevereiro. Os períodos experimentais têm a duração de 1 mês, o que significa que as primeiras vendas estão apontadas para o início do mês de Março, prolongando-se até Maio de 2021. Assim que as primeiras reservas dos hóspedes chegam, os potenciais clientes já estão familiarizados com o software e dependentes da gestão destas reservas para poder procurar um produto concorrente sem que a operação seja afetada.

Esta primeira fase tem uma duração de 8 meses, terminando a Outubro de 2021, com o início da época baixa para uma avaliação e monitorização do desempenho da empresa no mercado. É importante analisar o feedback recebido, trabalhá-lo e perceber se existe necessidade de adaptar ou reajustar funcionalidades que não estejam a corresponder com as necessidades dos gestores.

Na figura 7 estão representadas as várias etapas da 1º fase.

Figura 7- Calendarização da 1º Fase



Fonte: Elaboração própria através de Ganttproject.com

2º Fase

A segunda fase tem início em Novembro de 2021, com o lançamento da integração com a plataforma Homeit para o mercado, com o acesso aos clientes e aos canais de distribuição já estabelecidos por via de recursos do parceiro. Todos os clientes italianos Homeit serão contactados para um período experimental gratuito no software de gestão de alojamento local.

Em fevereiro de 2022 decorre a maior feira de turismo e lazer de todo o país em Milão – BIT, Bolsa de Turismo de Itália. A Talkguest estará presente na feira onde vai partilhar um stand com o parceiro Homeit. A presença nas feiras permite à empresa a possibilidade de desenvolver novas oportunidades de negócio através de potenciais parceiros ou novos clientes que estejam a expor na feira ou apenas a visitá-la e ainda uma maior visibilidade sobre a marca Talkguest. *“É importantíssimo o networking, a todos os níveis. E vocês podem pensar nisso, ir a uma feira, fazer networking com quem lá está, é importantíssimo neste tipo de negócios.” (E2)*

Durante esta fase, começamos a apontar para as maiores cidades italianas, já com um ano de experiência no mercado italiano, procurando atingir o máximo de clientes possível. A aposta nas grandes cidades requer uma grande exigência, é nas grandes cidades que se encontram os clientes com maior carteira de alojamentos e estes procuram tendencialmente

por reuniões, esclarecimentos e demonstrações presenciais, dado o tamanho e responsabilidade do seu negócio.

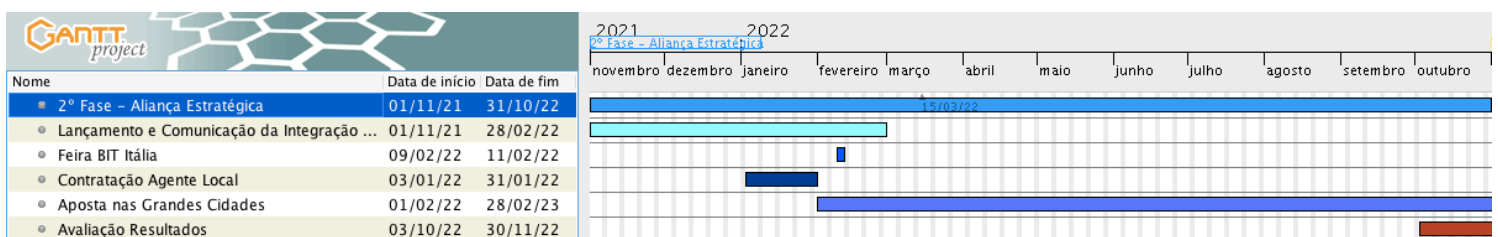
Como tal, é essencial a contratação de um agente local para exercer funções comerciais, que tenha experiência no mercado e uma carteira prévia de contactos para poder contactar potenciais clientes e organizações de alojamento local. *“Mais tarde quando já tivemos negócio local, foi a partir daí que desenvolvemos negócio através de parcerias locais, ou através destas pessoas que trabalhavam connosco a nível independente, que tinham rede de contactos, foram-nos fornecendo contactos de clientes” (E3)*

No fundo, este agente será não só alguém com quem os clientes depositam confiança e com quem se podem identificar, por ser italiano, mas também alguém que conhece bem o mercado e pode abrir muitas portas para a Talkguest. O agente vai trabalhar num escritório de *co-working em Roma, e consoante o desenvolvimento do mercado, será avaliada a necessidade de contratar mais agentes. “As pessoas querem ser atendidas por pessoas se sentem seguros. O mesmo acontece para França e Itália, o objetivo acaba por ser sempre chegar a pessoas que acreditam no nosso produto e conseguem vendê-lo.” (E5)*

A segunda fase termina em Outubro de 2022, e tem uma duração de 1 ano com uma avaliação e monitorização do desempenho da empresa no mercado e possíveis reajustes na estratégia, se necessário.

Na figura 8 estão representadas as várias etapas da 2ª fase.

Figura 8- Calendarização da 2ª Fase



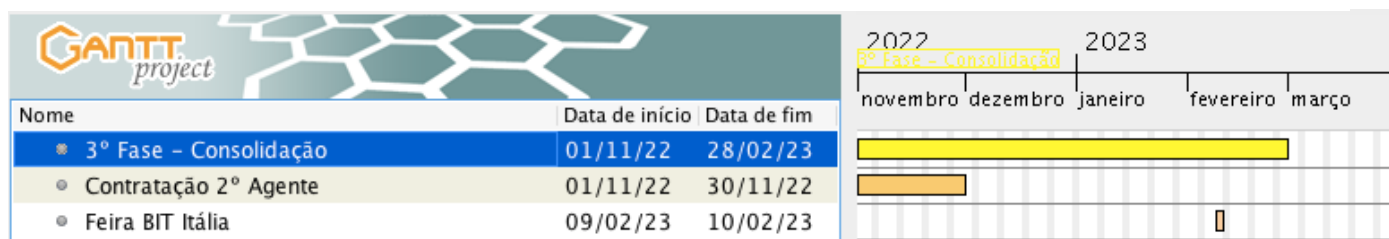
Fonte: Elaboração própria através de Ganttproject.com

3º Fase

Na terceira e última fase, dá-se entre Novembro de 2022 e Fevereiro de 2023. com a consolidação de todo o mercado italiano na continuação da aposta nas maiores cidades como Roma, Milão, Florença, Veneza e Nápoles através da presença em feiras, contactos de potenciais parceiros e clientes que estejam satisfeitos com o serviço e o promovam através de WOM positivo. “(...) *Uma boa relação com um cliente aqui que tem um contacto do outro lado do mundo, pode gerar uma oportunidade devido à confiança*”. (E2)

Na figura 9 estão representadas as etapas da 3º fase e última fase.

Figura 9 - Calendarização da 3º fase



Fonte: Elaboração própria através de Ganttproject.com

A presente estratégia foca a entrada no mercado italiano num período de 2 anos, contudo, a consolidação do mercado não fica concluída com o fim da terceira fase. Esta consolidação é contínua e paralela ao desenvolvimento da atividade da empresa em Itália nos meses e anos seguintes.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

A Talkguest é uma startup portuguesa de alta tecnologia que atua no setor do alojamento local e que se encontra a planear o seu processo de internacionalização por se deparar com a limitação e saturação do mercado português. O presente projeto nasce com o intuito de responder às questões fundamentais no planeamento da internacionalização: quando internacionalizar (quais as motivações para procurar o mercado internacional), para onde internacionalizar (qual o(s) mercado(s) destino) e como internacionalizar (qual a forma de entrada nos mercados internacionais) um software como um serviço?

O projeto implicou um estudo aprofundado de teorias, conceitos-chave, mercado e sua envolvente, estudo este essencial para uma melhor perceção do funcionamento de um processo complexo como o processo de internacionalização e o reconhecimento de novas oportunidades de negócio.

Uma vez expostas as motivações que levam a Talkguest a procurar o mercado internacional, partiu-se para a escolha do mercado destino, método de entrada e a calendarização das várias fases do processo de internacionalização para um período de 2 anos, dando como concluído o objetivo matriz deste projeto.

A maior limitação deste estudo passa pela incerteza no comportamento do setor do turismo e alojamento local durante os próximos meses: o ano de 2020 está a revelar-se um ano imprevisível em vários aspetos: na saúde, no trabalho, no rendimento das empresas e na economia em todo o mundo, não existindo índices anteriores que possam auxiliar as empresas e os governos a prever quais as consequências a longo prazo reais de uma pandemia como a do vírus Covid-19.

O setor do turismo parou por completo, as restrições impostas pelas autoridades de saúde a nível do confinamento em casa, na proibição de aglomerações de pessoas, limitação de voos entre cidades e países e restrições na chegada aos aeroportos com possíveis obrigações a quarentena não motivam os cidadãos a viajar por lazer.

A estratégia de entrada no mercado de Itália foi delineada com base nos números do alojamento local recolhidos em 2020 que refletem o ano de 2019, proximidade física e psicológica. Certamente após o choque do turismo com o coronavírus, os números vão sofrer alterações, principalmente sendo Itália um dos principais países afetados, colocando em risco as decisões tomadas na seleção do mercado.

Para além disso, reconhece-se como limitação à implementação do projeto a desorganização hierárquica na empresa e dificuldade na priorização de objetivos e execução de tarefas.

A empresa deve agora focar-se na adaptação do produto ao mercado internacional, como sugerido, e no trimestre final de 2020 analisar quais as consequências refletidas no alojamento local no mercado italiano e avançar de com o potencial do mercado e a estratégia aqui definida. Caso Itália se revele um mercado não potencial, a estratégia poderá ser adaptada à escolha de outros mercados e redefinida para o ano de 2022.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acs, Z.; Morck, R.; Shaver, J. e Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *Small Business Economics*, vol 9, 7–20.

AICEP (2013) Relatório Horizonte Internacionalizar: Guia para PMEs. Obtido em: <http://www.rederural.gov.pt/centro-de-recursos/send/7-empendedorismo-e-emprego/216-horizonte-internacionalizar-guia-para-pme>

Almeida, J. (2018). A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a Criação de Valor (Unpublished master's thesis). Universidade Portucalense, Porto, Portugal.

Araújo, J. 2008. The Impact of Internationalization on Firm's Performance – A Qualitative Study of Portuguese SMEs. Unpublished master dissertation. ISCTE, Lisboa.

Atsumi, S.; Villela, L. e Freitas, J. (2007). Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. São Paulo, Brasil.

Botelho, J. (2015). Contributos para a Construção de um Modelo de Suporte à Análise e à Implementação de Estratégias de Internacionalização (Unpublished master's thesis). Universidade de Évora, Portugal.

Calof, J. e Beamish, P. (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*.

Cavusgil, S. e Knight, G. (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internalization. *Journal of International Business Studies*, vol 46, 3-16.

Coviello, N. (2015). Re-thinking Research on Born Globals. *Journal of International Business Studies*, vol 46, 17-26.

Correia, J. (2016). Internationalization of SMES: business opportunities in Chile (Unpublished master's thesis). ISCTE Business School, Portugal.

Costa, M. (2017). Internacionalização das empresas: perspectivas, motivação e barreiras (Unpublished master's thesis). Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

Czinkota, M.; Ronkainen, I. e Moffett, M. (1999), International Business, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando.

Daszkiewicz, N. e Wach, K. (2012). Internationalization of SMEs - COntext, Models and Implementation. GDAŃSK, Polónia: GDAŃSK University of Technology Publishers.

Dib, L.; Rocha, A. e Silva, J. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal Of International Entrepreneurship*, vol 8, 233-253.

Dominginhos, P. (2002). Entrepreneurs as Discoverers: The Case of Portuguese Born Globals, *Proceedings of RENT XVI*. Barcelona, 333-354

Douglas, S. e Craig, S. (1995). *Global Marketing Strategy*. Nova Iorque: McGraw-Hill Education (ISE Editions).

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, vol 19(1), 1 – 31.

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, vol 8(2), 173 – 190.

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review* , 70-84.

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

- Gaspar, J. (2013). A Emergência das Born Globals: estudo de uma empresa portuguesa (Unpublished master's thesis). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Ghemawat, P. (2001) Distance still matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, Vol. 9 (8): 137-147.
- Graça, N. (2016) Fatores Decisivos no Processo de Internacionalização das Empresas Portuguesas para o Mercado dos PALOP (Unpublished master's thesis). ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.
- Hill, C. (2008), "International Business: Competing in the Global Market Place", *Strategic Direction*, Vol. 24 No. 9.
- Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg H, Lundberg, H. e Papaioannou, S. (2017) Time, temporality, and internationalization: The relationship among point in time of, time to, and speed of international expansion. *Journal of International Marketing*, vol 25(1): 22–45.
- Hollensen, S. (2004, 2011). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. 3-6th Edition. England: Pearson Education Limited.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, vol 8, 23-32.
- Johnanson, J. e Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, vol 40, 1141-1431.
- Jones, M. e Coviello, N. (2005) Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies* 36: 284–303.
- Laranjeira, A. (2013) O impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals (Unpublished master's thesis). Universidade Católica, Porto, Portugal.

Lehtinen, U. e Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm: Perspectives on Internationalization. Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, p. 3-19.

Levitt, T. (1983). The globalization of Markets. Harvard Business, review, vol 2, 13-23.

Machado, M. (2018). O Processo de Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica do tipo Born Global (Unpublished master's thesis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Malhotra, N. (1999). Pesquisa de Marketing. 3a Edição. Brasil: ARTMED EDITORA LTDA.

Malhotra, N. (2011). Pesquisa de Marketing: foco na decisão. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Martín, L. e López, J. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edição. Navarra: Thomson Reuters Civita.

Mendes, S. (2015) A Internacionalização de Empresas Portuguesas: Estudo de Caso Parfois – Barata & Ramilo S.A (Unpublished master's thesis). Universidade Católica, Faculdade de Economia e Gestão, Portugal.

Muller at al. (2018) Annual Report on European SMEs 2017/2018. Obtido em: <https://www.dgae.gov.pt/documentacao-/estudos-e-relatorios/relatorios-pme.aspx>.

McDougall, P.; Shane, S. e Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. Journal of Business Venturing, vol 9, 469-487.

Neubert, M. (2017). Lean Internationalization: How to Globalize Early and Fast in a Small Economy. Technology Innovation Management Review, vol 7, 16-22.

- Neubert, M. (2015). Early Internationalization of High-Tech Firms: Past Accomplishments and Future Directions. *International Journal of Teaching and Case Studies*, vol 6, 353-369.
- Paulo, L. (2016). A Internacionalização das PME Portuguesas (Unpublished master's thesis). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, vol. 27, 803-829.
- Prashantham, S., Bhagavatula, K. e Sarasvathy (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 37, 3–21.
- Rask, M. (2014). Internationalization through business model innovation: In search of relevant design dimensions and elements. *Journal of International Entrepreneurship*, vol 12, 146-61.
- Rasmussen, E. e Tanev, S. (2015). The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. *Technology Innovation Management Review*, vol 5, 12-19.
- Silva, S.; Meneses, R. e Pinho, J. (2018). *Marketing Internacional: Negócios à Escala Global*. Lisboa, Portugal: Actual Editora.
- Simões, V. C. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. In ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP.
- Teixeira, A. (2014) The determinants of the internationalization speed of Portuguese university spin-offs: An empirical investigation. *Journal of International Entrepreneurship*. vol 12, 270–308
- Vasconcellos, I. (2013). Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo Brisa (Unpublished master's thesis). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.



Wu, J. (2015). SME Internationalization: Motivations to Internationalize and Influential Factors on Entry Mode Choice (Unpublished master's thesis). University of Nordland, Noruega.

ANEXOS

ANEXO I - Guião da Entrevista aos Especialistas de Mercado

1. A Internacionalização

- Na sua opinião, é pertinente para um negócio desta natureza abordar o mercado internacional?
- Quais são as características que uma *startup* deve possuir para iniciar o seu processo de internacionalização?
- Quais as motivações e obstáculos que as *startups* encontram na procura pelo mercado externo?

2. O Processo Decisivo e a Rapidez na Internacionalização

- É possível identificar o momento certo para internacionalizar? Se sim, qual?

3. Estratégias de Internacionalização

- Tendo em consideração a natureza e atividade principal da empresa *Talkguest*, qual a estratégia que melhor se adequa para a entrada no mercado internacional?
- Quais são os fatores que influenciam a decisão no processo de internacionalização, por exemplo networking...entre outros.
- Considera que o aparecimento de novas oportunidades de negócio através do *networking* ditam o desenvolvimento da estratégia de internacionalização, ou é a estratégia de internacionalização que dita qual o network e oportunidades que devemos procurar?

4. Seleção do Mercado

- Dada a globalização da tecnologia e a facilidade na exposição de um SaaS (*Software as a Service*) online no mundo inteiro, considera importante a selecção de um

mercado específico? Ou os resultados de uma campanha no mercado global numa primeira abordagem, ajudarão a selecionar o(s) mercado(s) destino?

- Se devemos escolher um mercado específico, quais são os fatores a considerar na seleção do mercado destino? (*opcional - consoante a resposta à questão anterior*)
- Considera viável abordar mais do que um mercado, pela primeira vez, ao mesmo tempo?
- Quais os fatores fundamentais na avaliação da adequabilidade de um mercado?

ANEXO II - Guião da Entrevista aos Empresários das Startups

1. A Internacionalização

- Quais as motivações e obstáculos que encontraram na procura pelo mercado internacional? E quais os fatores internos e externos que a empresa teve em consideração para dar início ao processo de internacionalização?

2. Estratégia de Internacionalização

- Qual a estratégia de internacionalização adotada pela empresa e quais foram as fases da mesma?
- Qual a influência do networking no processo decisivo da estratégia?

3. Seleção de Mercado

- Quantos mercados planearam atacar na primeira abordagem ao mercado internacional, quais e porquê? Quais os fatores tidos em conta na escolha destes mercados?

ANEXO III - Transcrição das Entrevistas em Profundidade

(E1) Entrevistado n°1

Diretor Comercial para a Internacionalização das Startups | AICEP

1. A Internacionalização

- **Na sua opinião, é pertinente para um negócio desta natureza abordar o mercado internacional?**

Claro que sim. Acredito que já existam concorrentes nesta área, porque isto é uma área que hoje em dia...(Quer dizer, hoje em dia até nem tanto, porque hoje em dia o alojamento local está um bocadinho mal. Acredito que quando passar esta confusão do vírus vai voltar a ser pujante como tem vindo a ser.) Mas sim, claro que sim.

Se puderem ser os primeiros, melhor. Neste tipo de coisas é importante serem os primeiros. Uma coisa que tenho muito em mente nas Startups, novas ideias e conceitos é a ideia do *first mover* - é aquela empresa que chega primeiro ao mercado, nesta área é impossível, vocês já não vão ser os *first movers*, mas quando acontece é brutal. Quando não acontece, acho que faz todo o sentido internacionalizar em vários mercados, claro que depois tendo em conta o que me esteve a explicar que o software faz, os mercados são todos diferentes, as taxas, a forma como é feita a tributação, vai dar trabalho, claro que vai, tudo ao ao pormenor e é claro que não podem falhar. É um conceito totalmente internacionalizável nesta altura então em que o turismo e o alojamento local cresce de forma exponencial.

- **Quais são as características que uma *startup* deve possuir para iniciar o seu processo de internacionalização?**

Tem de ter uma estratégia de internacionalização delineada e deve ter alguém dedicado só à parte do desenvolvimento internacional. Os fundadores ficam muito ligados ou muito concentrados no negócio em si, no que é o produto, ou no que é o serviço, e muitas vezes a parte de vender para fora é feito reagindo a alguns contactos que vão existindo, e na minha opinião o ideal é que seja uma pessoa diferente, alguém com *background* na área do Marketing, Gestão ou Economia, mas tem de ser uma pessoa exclusivamente dedicada a isso. Ou então, dentro dos sócios, alguém com uma veia mais comercial. Não convém ser a pessoa que se foca nas questões técnicas, que vá fazer também a parte comercial.

- **Quais as motivações e obstáculos que as *startups* encontram na procura pelo mercado externo?**

Os obstáculos principais é sempre a concorrência, não é? As empresas sentem maiores dificuldades se entrarem em mercados desenvolvidos como os mercados europeus. O ideal é que a empresa portuguesa tente conhecer essa concorrência, e depois tentar dar algo um bocadinho diferente do que a concorrência possa ter para quando chegarem ao mercado e apresentarem o produto/serviço. É importantíssimo a diferenciação, e também por isso é que é importante ter uma pessoa especializada, para fazerem um estudo de mercado sobre os concorrentes.

A falta de fundos pode ser um entrave. O ideal é que o financiamento da operação internacional esteja assegurado em Portugal por potenciais investidores. Muitas startups vão às rondas de financiamento e procuram investidores para colmatar a falta de fundos para a internacionalização. Vão ser necessários recursos para entrar nos outros países e procurar fundos com investidores fora de Portugal é mais difícil porque as empresas são pouco conhecidas, teriam que arranjar forma de ser financiadas por capitais de risco, *business angels*, mas fora de Portugal é um bocado mais difícil - nesses mercados as empresas locais também estão a procurar financiamento. Se possível, usar os investidores que já cá estão em

Portugal, com quem a empresa já trabalha para no fundo estarem a afinar a estratégia de internacionalização. Mais uma vez voltamos à questão muito importante das empresas terem para além do conhecimento do produto, pensarem logo de início numa estratégia de internacionalização para vários mercados. Os próprios fundadores focam-se tanto no produto, a parte de Marketing Estratégico fica em segundo plano, e eu acho que é tão importante. Há muito boas ideias que morreram na praia, porque só estavam pensadas como uma boa ideia não pensaram em vendê-la.

Motivações é logicamente escalar o negócio. Não há nenhuma startup em Portugal, hoje em dia que pense no mercado nacional como o único destino dos seus produtos ou serviços. As startups sendo de áreas tecnológicas, é muito fácil fazer chegar o negócio a outros países. Sendo software é muito fácil escalar o negócio para fora de Portugal, com produto físico é muito mais difícil.

2. Velocidade no Processo de Internacionalização

- **É possível identificar o momento certo para internacionalizar? Se sim, qual?**

É logo. Depois de experimentarem o mercado português, o conceito, é logo a seguir. É pensar que o vosso mercado é um mercado global. Depois de começarem cá, é avançar para outras línguas.

3. Estratégias de Internacionalização

- **Tendo em consideração a natureza e atividade principal da empresa Talkguest, qual a estratégia que melhor se adequa para a entrada no mercado internacional?**

Procurar conhecer os mercados onde o produto pode ter o mesmo potencial que tem em Portugal. Identificação de Mercados - é o primeiro passo de estratégia de internacionalização

e para isso têm de fazer uma pesquisa do que existe nos determinados mercados e começarem a partir daí.

- **Quais são os fatores que influenciam a decisão no processo de internacionalização, por exemplo networking...entre outros.**

Sim, e se falarmos do apoio da AICEP, muitas vezes o apoio que esta dá está relacionado com alguns tipos de networking que a empresa necessita, e nós apoiamos mercado a mercado.

O que costumo dizer às empresas que querem ir para determinados mercados, que vão a uma feira para conhecer o que lá existe (de oferta), numa abordagem inicial ao mercado, devem sempre tentar reunir com o delegado da aicep desse mercado, porque ao conhecer a empresa, este nos seus eventos e acções pode recomendar o parceiro ou fazer o próprio networking para a empresa.

É importantíssimo o networking. a todos os níveis. Claro que sim. E vocês podem pensar nisso, ir a uma feira, fazer networking com quem lá está, é importantíssimo neste tipo de negócios.

- **Considera que o aparecimento de novas oportunidades de negócio através do *networking* ditam o desenvolvimento da estratégia de internacionalização, ou é a estratégia de internacionalização que dita qual o network e oportunidades que devemos procurar?**

Eu acho que depende de mercado para mercado, na minha opinião. Conhecendo o negócio como conhecem, provavelmente já têm dois ou três mercados que sabem que o negócio funciona. Isso pode ser para os mercados que já tenham identificado.

Para aqueles que não tenham identificado como potenciais, acho que faz todo o sentido, fazer algumas pesquisas e ir aos mercados e visitar uma feira, e a partir dessa visita vocês vão ficar com uma ideia concreta se de facto o mercado tem potencial ou não.

É o misto das duas coisas.

4. Seleção do Mercado

- **Dada a globalização da tecnologia e a facilidade na exposição de um SaaS (*Software as a Service*) online no mundo inteiro, considera importante a selecção de um mercado específico? Ou os resultados de uma campanha no mercado global numa primeira abordagem, ajudarão a seleccionar o(s) mercado(s) destino?**

Eu acho que nenhuma das formas está totalmente errada. As pessoas quando determinam um negócio têm que saber em que mercados é que o negócio pode funcionar. De uma forma natural e inicial, mesmo sem fazer grande pesquisa conseguem perceber quais são os mercados onde este tipo de negócio vai funcionar. Isso é a estratégia inicial. Depois, fazerem a exposição e depois reagir tendo em conta os resultados que possam ter tido. Eu acho que as duas vertentes podem se misturar. Inicialmente ter uma abordagem estratégica, testar dois ou três mercados potenciais, pegar nos resultados, e se calhar o que vai acontecer é que estes vão ser os mesmos que os da exposição. Os mercados que obtiverem melhores resultados são aqueles mercados que provavelmente os fundadores - que conhecem bem o negócio - tinham pensado. Eu acho que as duas abordagens se misturam muito bem. Não iria eleger apenas uma.

- **Se devemos escolher um mercado específico, quais são os fatores a considerar na seleção do mercado destino?**

O potencial de negócio.

Neste caso, vocês estando no mercado do alojamento local, devem procurar mercados onde o alojamento local esteja mais difundido. Este crescimento que Portugal registou no alojamento local, devem existir mais mercados onde o crescimento deste género também está a acontecer. Parece-me um bom ponto de partida. Provavelmente mais onde o alojamento local esteja a crescer, do que onde estes já se encontrem estabelecidos, se forem os que estão numa fase mais madura, a concorrência provavelmente já é tanta, com tantos players, que se calhar é capaz de ser muito mais difícil.

- **Considera viável abordar mais do que um mercado, pela primeira vez, ao mesmo tempo?**

É muito relativo. É viável, claro que é viável. Se for uma empresa que só tem uma pessoa a 50% dedicada aos mercados externos, não acho que seja viável mais do que um. Se tiverem uma pessoa dedicada só à internacionalização, (e mais uma vez aquilo que falámos ainda há pouco sobre a importância de ter apenas uma pessoa dedicada a 100% ao desenvolvimento internacional), sim, mais do que um.

Não mais do que 2 ou três, no máximo, mercados ao mesmo tempo. Cada momento com dois ou três mercados de ataque, mais do isto estão a desfocar. É preferível atacar de um forma produtiva (2 mercados) do que dispararem para dez. E terem uma pessoa especializada só para isso, porque o pior que pode acontecer é terem solicitações de vários mercados, resultados da exposição para fora e depois não conseguirem entregar o serviço ou o produto à medida. Depois já não conseguem entrar tão facilmente no mercado.

Tenho experiência com empresas onde isso aconteceu, em que o feedback dos vários mercados foi maior do que esperavam, tiveram solicitações a mais, mercados a mais, a empresa não conseguiu responder, perdeu negócios. Mais tarde quando conseguiu ter estrutura para abordar novamente aos quais não tinham respondido, e as coisas não correram

bem. Portanto, é preferível começar pequeno, com poucos mercados, atacar logo o feedback, não perder tempo e responder às solicitações dos potenciais clientes.

- **Quais os fatores fundamentais na avaliação da adequabilidade de um mercado? Por exemplo distância cultural, geográfica, entre outros...**

É preferível abordar os mais próximos culturais e geograficamente, apesar de que o software viaja muito bem. Se puderem, numa fase inicial começar nestes países mais tradicionalmente parecidos com o nosso, melhor. É preferível para começar e para testar o conceito em mercados parecidos com os nossos, porque se vamos apostar em mercados como a Rússia e países Árabes, em que a forma de trabalhar é completamente diferente da nossa, são mercados difícilimos de entrar, já para não falar do tipo de abordagem que é feita aos clientes (não é só na tradição, acaba por ser também na cultura de negócio).

Naturalmente quando as coisas começarem a alavancar, podem começar a abordar outros diferentes culturalmente. Acompanhei várias empresas que fizeram a carreira internacional desta forma, começaram pelos mercados geograficamente e culturalmente mais próximos do nosso e hoje já estão nos mercados distantes como a Rússia, Arábia, China e Japão, e aí tiveram de mudar bastante a sua estrutura. Depois os mercados que já estão a ser trabalhados, acabam por ajudar nos recursos necessários para abordar os novos mercados, mais diferentes.

(E2) Entrevistado n°2

Consultor Estratégico da Incubadora de Inovação e Tecnologia do Taguspark

1. A Internacionalização

- **Na sua opinião, é pertinente para um negócio desta natureza abordar o mercado internacional?**

Sim, absolutamente. Acho que seria refletivo de como o airbnb se tornou global. Portanto, acho que uma empresa como a Talguest deveria ser global.

- **Quais são as características que uma *startup* deve possuir para iniciar o seu processo de internacionalização?**

Tradicionalmente um dos fatores de mais alto de sucesso é quando as empresas têm alguém na equipa que já tem experiência com processos de internacionalização para a região que tencionas atingir. Se fores português e quiseres internacionalizar para o Brasil, deves ter alguém que já vendeu no Brasil e percebe o mercado.

Outro fator importante é a necessidade do consumidor, as empresas serem contactadas por potenciais consumidores que estão no mercado internacional que querem comprar os produtos/serviços, e pedem à empresa para internacionalizar. Esse é um bom indicador.

- **Quais as motivações e obstáculos que as *startups* encontram na procura pelo mercado externo?**

Uma motivação é normalmente procurar por um destino que tenha mais potencial ou que seja maior do que o mercado em que estás, ou porque este está saturado e queres aumentar a receita.

Um grande obstáculo é assumir que os mercados são muito similares, que podes fazer o mesmo tipo de operação e que vai funcionar tudo da mesma forma, quando na verdade não são. Vender no UK é muito diferente de vender nos Estados Unidos. É um erro comum.

2. Velocidade no Processo de Internacionalização

- **É possível identificar o momento certo para internacionalizar? Se sim, qual?**

O momento exato é quando tens procura suficiente de potenciais clientes. Quando estes te pedem para entrar no mercado. Quando os clientes gostam da tua oferta, procuram pelo teu produto, esse é o momento certo.

3. Estratégias de Internacionalização

- **Tendo em consideração a natureza e atividade principal da empresa *TalkGuest*, qual a estratégia que melhor se adequa para a entrada no mercado internacional?**

É muito fácil aconselhar entrar no mercado do UK, aconselhar entrar nos grandes mercados onde existem muitos alojamentos locais, mas acho que deves apostar exatamente pelo contrário: pelos mercados mais pequenos, onde ninguém atua e ser a melhor solução nos mercados mais pequenos. Criar uma posição em múltiplos pequenos mercados e então depois avançar para Londres ou Estados Unidos.

Para mim é a melhor opção, há muitos pequenos mercados espalhados por aí que resultam e pensam exatamente da mesma forma que os portugueses.

Eu sou muito simples, e faria uma coisa muito simples, tentaria criar o meu próprio alojamento local em cada mercado que queria entrar, perceber cada mercado, não acho que seja suficiente fazer pesquisa sobre o mercado:

- 1º fase: estabelecer um alojamento local;
- 2º reconhecer as limitações e obrigações locais;

3º começar a internacionalização.

Se não conseguires fazer o alojamento bem sucedido, então não devias apostar naquele mercado.

- **Quais são os fatores que influenciam a decisão no processo de internacionalização, por exemplo networking...entre outros.**

Para a maioria dos fundadores, o fator primário é a familiaridade, noutros é o ego - o que é um mau fator.

Eles interessam-se pelos países porque são interessantes, e já lá estiveram, é normal eles quererem investir num mercado que compreendem, do que um mercado onde nunca estiveram. Tens de conhecer ou pelo menos compreender o mercado onde queres entrar.

- **Considera que o aparecimento de novas oportunidades de negócio através do *networking* ditam o desenvolvimento da estratégia de internacionalização, ou é a estratégia de internacionalização que dita qual o network e oportunidades que devemos procurar?**

Não sei, acho que pode funcionar da maneira que quiseres. Se o Rafael (co-founder Talkguest) tiver uma boa relação com um cliente aqui, que tem um contacto do outro lado do mundo, pode gerar-se uma oportunidade devido à confiança. Uma das coisas mais interessantes sobre o Rafael, é que ele criou uma plataforma que lhe resolve um problema a ele, e depois vendeu-a a centenas de pessoas que tinham o mesmo problema dele com um ou dois apartamentos e depois mostrou-a a pessoas com mais apartamentos.

Tudo começou com “Eu tenho um alojamento local, chateia-me ter que gerir tudo isto, como é que eu posso resolver isto?” E conseguiu sucesso, porque pessoas como estas existem em

todo o lado. Portanto, quando ele fala com a pessoas e reconhece a necessidade destas, é muito importante, porque o software foi criado com base nessa necessidade, no reconhecimento da necessidade dos clientes no mercado.

4. Seleção do Mercado

- **Dada a globalização da tecnologia e a facilidade na exposição de um Saas (*Software as a Service*) online no mundo inteiro, considera importante a selecção de um mercado específico? Ou os resultados de uma campanha no mercado global numa primeira abordagem, ajudarão a seleccionar o(s) mercado(s) destino?**

Eu acho que se devem focar no mercado culturalmente mais próximo e alinhado em relação ao mercado origem.

Uma coisa que o talkguest faz muito bem é integrar as várias funcionalidades e requisitos legais mercado. Cada países tem os seus processos e leis, como o controlo dos dados dos hóspedes na fronteira, tributação e faturação, eu acho que no início devem testar os mercados que são mais parecidos com Portugal, por essa mesma razão. Há muitas complexidades que se podem colocar a meio do caminho, um exemplo disso é o idioma, é muito fácil traduzir um software, mas tens de o traduzir de acordo com cada mercado, se fores para os Estados Unidos com o inglês do Uk, eles vão perceber que não és nativo, e torna-se mais difícil de vender.

- **Se devemos escolher um mercado específico, quais são os fatores a considerar na selecção do mercado destino?**

Devem assegurar que conhecem e percebem o mercado onde querem entrar e que existem potenciais clientes que procuram o produto e estão dispostos a comprá-lo.

É muito fácil avançar com um mercado desafiante e interessante, mas se os potenciais consumidores não reconhecerem a necessidade na compra do produto, não há razão para avançar com esse mercado.

- **Considera viável abordar mais do que um mercado, pela primeira vez, ao mesmo tempo?**

Não, isso seria uma loucura. Acho que os mercados devem ser testados um de cada vez, ainda por cima para uma empresa tão pequena como o Talkguest.

Devem preparar o orçamento e definir um objetivo muito claro, estudar e trabalhar bem o orçamento e se não resultar, avançar para outro mercado.

- **Quais os fatores fundamentais na avaliação da adequabilidade de um mercado? Por exemplo distância cultural, geográfica, entre outros...**

Factores culturais são um ponto chave.

É muito importante teres uma base estável no país de origem antes de entrares noutra país. Se a operação é sustentável e tens receita em Portugal, e o dinheiro que vais investir no novo mercado provém dessa base sustentável, excelente! Avança com a expansão. Caso não haja essa estabilidade em Portugal, não avances, porque não é num novo mercado que vais encontrar estabilidade.

A minha experiência diz-me que quando entras num novo mercado tens 50/50 hipóteses de ser bem sucedido ou falhar, mas o mindset da estabilidade é muito importante.

(E3) Entrevistado n°3

CFO da Startup Penguin Formula

1. A Internacionalização

- **Quais as motivações e obstáculos que encontraram na procura pelo mercado internacional? E quais os fatores internos e externos que a empresa teve em consideração para dar início ao processo de internacionalização?**

A empresa quando foi criada já pretendíamos atuar no mercado internacional. Os donos da empresa eram holandeses, um deles já morava cá em Portugal então a ideia era constituir a empresa cá e trabalhar para o mercado internacional. Depois, por alguma facilidade do mercado holandês onde já existiam alguns contactos por via de um dos *shareholders*, começou-se a trabalhar com algumas pessoas no sentido de se tornarem *business developers* fora de Portugal, uns em sistema de exclusividade e outros em sistema de comissões.

A empresa foi toda moldada nesse sentido, procurámos a matéria prima em mercados que sabíamos que tínhamos acesso a produto rápido: Brasil e Argentina. Tivemos o cuidado de procurar pessoas com cidadania europeia para mais fácil deslocação entre o espaço europeu, mas sobretudo preparámos a equipa interna para dar vazão ao mercado internacional: pessoas que falassem inglês, algumas até que falassem alemão ou holandês.

2. Estratégia de Internacionalização

- **Qual a estratégia de internacionalização adotada pela empresa e quais foram as fases da mesma?**

O nosso objetivo era a colocação de recursos de developers IT no mercado internacional, era captar a atenção de clientes, enviar os developers IT para lá e depois eles ganhavam uma comissão. Achámos que a partir daí, devíamos desenvolver mais o mercado a nível de proximidade, como por exemplo, Alemanha, Áustria e começámos a colocar alguns *ads* na Alemanha para encontrar alguém para trabalhar connosco em regime de salariado ou comissão.

Não abrimos diretamente a empresa na Alemanha, abrimos empresa só na Holanda. Depois mais tarde é que abrimos na Alemanha, quando já tivemos negócio local, e foi a partir daí que desenvolvemos negócio através de parcerias locais, ou através destas pessoas que trabalhavam connosco a nível independente, que tinham rede de contactos, foram-nos fornecendo contactos de clientes e fomos enviando alguns dos nossos *developers* para fora.

Esta foi a nossa primeira onda de internacionalização. Procurar produto no Brasil e Argentina e entregar na Europa, ficamos sempre com o *headquarters* em Portugal: recursos humanos, marketing, comunicação, está tudo em Portugal e lá fora só temos os representantes e alguns escritórios locais de representação. Nem sequer tivemos abordagem a clientes nacionais, mais tarde quando derivamos mais as áreas de negócio, começamos a criar produtos internos - e esses sim já são vendáveis no mercado nacional, já estamos a desenvolver parcerias internas com algumas empresas nacionais para colocar esses produtos à venda.

Continuamos com um foco de mais 90% internacional, estamos agora a começar a entrar em África, a derivar as nossas áreas de negócio sempre com o foco internacional.

No mercado internacional, tiramos parte de mecanismos que podíamos usar de adaptação e *outplacement* que permitiam ter a vantagem competitiva em termos de *pricing* com alguns potenciais concorrentes lá fora, o objetivo é que algumas empresa da Alemanha e Holanda fossem colocar recursos nesses países mas nós conseguíssemos ter preços mais competitivos.

A nossa estratégia foi muito diferente de qualquer empresa, foi logo virada para o mercado internacional, desde o momento 0.

- **Qual a influência do networking no processo decisivo da estratégia?**

Foi muito importante, sim.

Primeira abordagem de internacionalização com o networking, e depois colocámos alguns *ads* locais e criámos uma rede de representantes.

3. Seleção de Mercado

- **Quantos mercados planearam atacar na primeira abordagem ao mercado internacional, quais e porquê? Quais os fatores tidos em conta na escolha destes mercados?**

4 a 5 mercados: Alemanha, Holanda, Bélgica e Áustria. Estes foram os primeiros onde queríamos ter negócio, e depois subir um bocadinho para a Suécia, Noruega, Luxemburgo e Suíça, porque na nossa área de atuação eram estes mercados onde os valores estavam de acordo com o que pretendíamos quanto ao volume de negócio. Portanto, um developer IT para ir para um mercado de proximidade de Espanha ou França, o nível salarial é um pouco mais alto que em Portugal mas nada assim de extraordinário, e na Alemanha e Holanda, o nível salarial já é um pouco mais alto. Eles saindo de Portugal, ficando a trabalhar para uma empresa portuguesa, mas colocados em clientes estrangeiros, considerando o valor que estávamos dispostos a oferecer e o que eles estavam dispostos a oferecer era mais ajustado nestes mercados mais nórdicos.

(E4) Entrevistado n°4

Market Business Lead na Startup Landing Jobs

1. A Internacionalização

- **Quais as motivações e obstáculos que encontraram na procura pelo mercado internacional? E quais os fatores internos e externos que a empresa teve em consideração para dar início ao processo de internacionalização?**

Começámos a nossa estratégia de internacionalização depois da nossa primeira ronda de financiamento em 2015 e nessa altura já trabalhávamos com algumas empresas internacionais por contactos, referências, era sobretudo uma coisa aleatória, não havia grande esforço até que começámos a investir em 4+1 mercados, que também tinham muito a ver com o conhecimento que tínhamos na empresa.

Tínhamos uma equipa que tinha 1 ou 2 pessoas do programa de erasmus da UE de estágios internacionais *Young Entrepreneurs*, uma italiana e outra espanhola. Acabámos por explorar um bocadinho dos mercados italiano e espanhol porque tínhamos esse conhecimento de mercado. Muito facilmente percebemos que estes mercados não eram aqueles que faziam o mundo girar. Há mercados maiores. Tomámos uma decisão estratégica de investir no Reino Unido, na Holanda e na Alemanha, estes eram os países que em 2016 queríamos explorar melhor. Numa primeira fase aquilo que nos levou a internacionalizar foi o tipo de negócio que somos: se estamos a falar de uma plataforma de recrutamento tecnológico de um país da União Europeia, tens de abraçar o negócio, já com a internacionalização nos planos. Foi também por necessidade, temos o talento técnico, naquela altura houve um boom tecnológico em Portugal e naturalmente começámos a ter empresas mais fortes no mercado português, e no início havia muito uma cultura de emigração, na altura da crise e troika. Era uma economia muito virada para a exportação de talento.

Se queria ter boas oportunidades para as pessoas em Portugal, tinha de as encontrar lá fora, e foi um bocado isso que nos levou também a tomar esse passo. Depois, entrou a motivação de escalar o negócio e achar mercados mais atrativos com salários maiores. As nossas receitas estavam 100% dependentes do salário pago às pessoas que encontrávamos, encontrar um programador júnior em Portugal vai me dar 4x menos do que um programador júnior na Alemanha e o trabalho não é assim tão diferente, há ganhos muito grandes em trabalhar em mercados onde o trabalho é mais caro, talvez pelo mercado estar mais maduro, mas no fundo foi um bocado isso que nos encaminhou.

Em 2017 começámos a focar mais a nossa estratégia de internacionalização, a Itália caiu, em 2016 começou o *Brexit* e se já estava a ser difícil entrar no mercado do Reino Unido que era um mercado hiper maduro e competitivo, com o *Brexit* tivemos de recuar. Focamo-nos na Alemanha, na Holanda e em Espanha, mais especificamente na Alemanha e Espanha, tudo isto sempre a falar em campanhas de *lead generation*, campanha de *acquisition*, porque eram todas feitas através de Portugal, à excepção do nosso co-founder que esteve em Londres até ao *Brexit* e de um colega que tínhamos baseado em Espanha, toda a equipa estava em Lisboa.

Relativamente ao investimento, levantámos recentemente uma ronda de investimento e facilitou um investidor espanhol e um investidor alemão, claro que o investimento acabou por ser mercados onde já estávamos, não determinaram a nossa expansão para lá, provavelmente já foram procurados serem dessas geografias, e ao fechar o investimento com esses *players* definiu-se a prioridade que cada mercado tem na agenda da empresa. O investimento acaba por determinar aqui o mercado onde investir, por vezes até acaba por ser um requerimento dos investidores, também devido a empresas ou sinergias que eles já tenham nesse mercado.

Nós nos mercados internacionais estamos longe de ter o posicionamento que temos em Portugal. Em Portugal tivemos a vantagem de *first mover*. Enquanto que em Portugal somos a maior comunidade de profissionais técnicos, na Holanda se estivermos no top20 já é um

bom número. Talvez pela escolha de não termos as pessoas no terreno acabamos por não ter conhecimento local que os outros players têm, não temos a flexibilidade de ter tantos eventos como fazemos em Portugal.

2. Estratégia de Internacionalização

- **Qual a estratégia de internacionalização adotada pela empresa e quais foram as fases da mesma?**

A nossa estratégia foi toda baseada no potencial do negócio. Em termos de aquisição de utilizadores nós estamos em todo o mundo, do lado do negócio (B2B) estamos em Portugal, Alemanha, Holanda e Espanha, esses são os mercados que estamos a explorar, e depois temos um mercado de *remote working*. Do lado em B2C, do lado dos candidatos, temos o foco no talento nestas geografias e em outros países da União Europeia com facilidade de mobilidade para um destes países e temos uma parte do budget mais pequena para candidatos fora da União Europeia. Investimos um bocado em América do Sul, Europa de Leste, tentámos focar um bocadinho a nossa estratégia dessa forma mas o potencial de negócio é que nos leva para outro mercado.

Não temos escritórios, nem em Espanha, temos sim uma pessoa que trabalha num *coworking*.

A nossa primeira fase foi testar o produto em diferentes mercados, a segunda fase foi a consolidação, maior foco em geografias consideradas chave, *product marketing*, vimos onde é que estávamos bem e mal, e com essa informação percebemos quais os mercados nos quais devíamos investir mais e nos quais devíamos desistir. A terceira fase é onde estamos agora, consolidação interna, olhar para os mercados onde estamos bem e perceber como é que o produto pode funcionar melhor nos diferentes mercados tanto para o internacional como para o doméstico e depois desta fase pode vir a expansão, o escalar do negócio, melhorar o produto

e focar na parte do desenvolvimento tecnológico, processos internos, garantir que a máquina é rentável para depois então expandir mais.

A nossa maior fase de expansão ainda não chegou, temos um longo caminho a percorrer. A verdade é que só queres escalar um negócio que está a dar lucro, se escalas um negócio que está a dar prejuízo estás só a escalar o prejuízo. Sinto que estamos muito na fase de consolidação para não darmos um passo em falso.

- **Qual a influência do networking no processo decisivo da estratégia?**

O *networking* continua e sendo sincero, quando andámos à procura de investimento há dois anos, fomos atrás dos *VC* e *private equities*, mas a verdade é que foi o *networking* nos eventos, nos mercados - fazemos questão de os visitar para ativar as comunidades, foi muito através do *networking*, coisas que levam a coisas. Lembro-me de participarmos em concursos de software com a pessoa x, que soube que estávamos à procura de investimento e contactou a pessoa y, existe muito *networking* e é muito importante, talvez mais numa decisão de entrar ou largar, determinar onde vais, começa a crescer e o *networking* começa a ter um peso menor. Aparecer alguém próximo do CEO e dizer que o Canadá é que está a dar, pode fazer com que se faça um estudo de avaliação do Canadá, mas não passa dessa influência.

No nosso caso foi um impulso mais primário mas tornou-se secundário com o desenvolvimento.

3. Seleção de Mercado

- **Quantos mercados planearam atacar na primeira abordagem ao mercado internacional, quais e porquê? Quais os fatores tidos em conta na escolha destes mercados?**

Do planeamento a ação fomos muito rápidos a concretizar o plano. Talvez rápidos demais. Se fossemos mais lentos não tínhamos travado certas lutas, tínhamos escolhido melhor e não tínhamos tentado ter pessoas focadas em Itália e Espanha quando não fazia sentido. Ou seja, sempre fomos atrás dos mercados que planeamos, quando o plano era ter uma abordagem mais europeia, tínhamos uma equipa só para planear o G4: Itália, Espanha, Holanda e Alemanha que tratava destes mercados separadamente, com o tempo fomos vendo que estávamos muito desfocados.

Faz parte, tens de fazer o teste e ver como o mercado responde ao teu *business model*, à qualidade dos teus candidatos e vêes o que podes priorizar, desses G4 ficou a Espanha e Alemanha porque eram os mercados que vimos que conseguíamos servir melhor. A procura destes mercados caiu mais pelo estado do ecossistema e daquilo que víamos como mercado potencial, mas ao início focamos mais no *business potential* olhando para a proximidade geográfica/cultural: a forma como olhas para uma empresa em Portugal e na Itália é muito diferente.

(E5) Entrevistado n°5
CMO na Startup Homeit

1. **A Internacionalização**

- **Quais as motivações e obstáculos que encontraram na procura pelo mercado internacional? E quais os fatores internos e externos que a empresa teve em consideração para dar início ao processo de internacionalização?**



Desde que a Homeit foi criada, foi a pensar sempre em escalar a nossa tecnologia o mais rápido possível para todo o lado, essa é a definição de uma startup. Essa sempre foi a nossa decisão, conquistar o mundo com a nossa tecnologia. Começámos em 2016.

O mercado português é um mercado muito pequenino, nós acabamos por testar aqui em Portugal, mas gostamos muito mais de ir lá para fora, porque o mercado é muito mais atrativo em termos de volume. Essa é uma motivação importante, o volume, o tamanho do mercado.

Os obstáculos são vários, no nosso caso está relacionado com o próprio mercado em si. Nós vendemos hardware, um sistema de fechaduras inteligentes, então é sempre muito difícil fazer esta venda noutra país através de Portugal. Temos de arranjar sempre parceiros locais, por exemplo Espanha, nós estamos a investir muito em Espanha, e o objetivo é ter parceiros locais, revendedores do nosso do nosso produto que consigam falar tão bem espanhol como o espanhóis, conseguindo transmitir confiança: se o produto tiver algum problema, têm onde se dirigir. Isto acontece muito mais com o teu produto que é algo físico do que quando é digital. As pessoas no mundo digital já têm facilidade, têm um *helpdesk*, têm um apoio ao cliente, mas quando têm que instalar produtos físicos em casa, precisam de ter este apoio local, então este acaba por ser o maior obstáculo. As pessoas querem ser atendidas por pessoas iguais a elas, não pode ser um português que fala “portunhol”, é bastante diferente e não se sentem seguros.

O mesmo acontece para França e Itália, o objetivo acaba por ser sempre chegar a pessoas que acreditam no nosso produto e conseguem vendê-lo. O nosso principal obstáculo é ter de localizar o nosso produto, tudo bem que é idealizado para o mundo inteiro, mas também tem de ser muito local, tem de ser visto como um produto italiano, como um produto espanhol, só assim é que vamos conseguir. Nós somos uma startup, não somos uma *Microsoft* ou *Apple* que já têm marca, então é muito difícil ir para Espanha com o discurso de sermos uma startup portuguesa - aí torna-se muito difícil conseguir confiança, temos que encontrar pessoas que

digam que já trabalham connosco, que o produto é muito bom e assim a venda faz-se mais facilmente.

2. Estratégia de Internacionalização

- **Qual a estratégia de internacionalização adotada pela empresa e quais foram as fases da mesma?**

O nosso modelo de negócio era totalmente digital. A minha formação e experiência era em marketing digital, começámos a gerar *leads* para Homeit, o volume de *leads* foi aumentando e nós fomos contratando com base nas nossas necessidades, também começámos a aumentar a nossa taxa de conversão e começámos a vender mais. Eu diria que até ao final do ano passado (2019), este era o primeiro canal de crescimento: *google ads, facebook ads*, era gerar *leads*. Começámos a mudar agora, chegámos a um teto máximo de *leads* em Portugal, já não havia mais pessoas a pesquisar por fechaduras eletrónicas e inteligentes sem que estivessemos lá, todos os meses tínhamos 100% de *impression share* nesta pesquisa.

Começámos a criar um canal diferente, o canal da distribuição, fomos falar com lojas e parceiros, neste momento estamos em todos os centros comerciais com lojas em todo o lado, fizemos uma parceria com as lojas da *PT Empresas*, eles vendem o nosso produto. Um dos veículos de crescimento começou a ser este canal de distribuição, pessoas que vendem produtos eletrónicos, acabámos por perceber que só assim é que podíamos aumentar o nosso volume de vendas a sério, ou tínhamos de estar sempre gerar *leads* e contratar alguém para falar com estes *leads*: essas pessoas só trabalham de segunda a sexta, das 9h às 6h, então era difícil conseguir mais: precisávamos de lojas, de pessoas que vendessem por nós até porque tendencionalmente isso ia diminuir os nossos custos em publicidade em marketing, etc. Agora temos estes parceiros que ganham à comissão, têm uma margem, para vender por eles mesmos.



Queremos fazer tudo através de Portugal, tentámos o escritório na Polónia que não correu bem, então queremos fazer tudo através daqui e o que queremos ter nos outros países são pontos de venda.

Diria que a nossa 1º fase começou em 2016, foi provar que queriam o produto, desenvolvemos o nosso protótipo, falámos com o maior número de proprietários possível para percebermos se tinham essa necessidade ou não (do produto). Isto funcionou, mostraram-se interessados em fazer as primeiras compras e depois em 2017 tentámos perceber qual era o modelo de negócio que queríamos, se era alugar o produto como se fosse um telemóvel, ou se queríamos vender este produto.

Então a segunda fase, depois de testar as pessoas, foi testar o preço e qual o modelo de negócio que as pessoas estavam dispostas a comprar.

A 3º fase foi testar o mercado, testar os tais países com *google ads* e gerar *leads* e isso ajudou-nos muito, descobrimos muitas coisas nesses testes. Descobrimos que o nosso produto precisava ser mudado, precisávamos de fazer um novo produto para ser mais fácil de instalar, para não termos os obstáculos que estávamos a ter. Depois das primeiras vendas, mudámos e investimos no produto que ainda era protótipo, para ser mais vendável, mais fácil de instalar e utilizar. Fizemos isso em 2018.

Desde 2019 que estamos numa fase de crescimento, talvez um pouco ingrata com este coronavírus no mercado, mas queremos expandir. Estudámos muito bem o mercado espanhol para o atacar. Todo os meses íamos a Espanha, eu e o meu colega estivemos numa feira em Espanha, estamos a gerar muitos *leads* e angariar muitas lojas. Então, para esta fase de crescimento pensámos: Espanha é 2x a 4x maior que Portugal então vamos para Espanha vender mais.

No início (do vírus) o turismo assustou-se logo muito, as pessoas ficavam todas em casa e começaram logo a perceber que podiam rentabilizar as casas de outra maneira, a vender as casas ou com aluguer de longa duração. Agora estamos numa fase em que as pessoas já passaram pelo susto inicial, e já começam a tentar perceber como o mercado vai mudar e sem dúvida que este produto já começa a ser visto como um produto que promove o distanciamento social e as pessoas se sentem mais seguras a utilizá-lo. As pessoas até nos têm vindo pedir orçamentos para poder aproveitar o programa ADAPTAR do governo, então sem dúvida que vejo com muitos bons olhos os próximos meses. Confesso que os primeiros meses foram muito assustadores, mas agora vai ser bastante mais fácil para nós.

- **Qual a influência do networking no processo decisivo da estratégia?**

Olha, veio mais pela parte dos nossos investidores, nós tínhamos um networking muito próximo de nós, foi o nosso investidor, e ele abriu-nos imensas portas. O nosso negócio consome-nos muito dinheiro porque isto não é um site, implica matérias primas. 1 milhão de euros angariado dá para um ano, temos de contratar engenheiros, mandar vir produto da China, é horrível. Então, temos pessoas que acreditam no nosso modelo de negócio, o nosso networking veio através dos nossos investidores e aproveitamos muito a rede de contactos que eles têm.

Existe até uma entrevista que saiu na *Forbes* deste mês sobre a Homeit, onde nós até mencionamos isso mesmo, este investidor ajudou-nos imenso a conhecer as pessoas certas, éramos todos muitos novos, ele ajudou-nos a introduzir *advisors* na empresa, que nos permitiu conhecer processos: como fazer um bom processo de construção do produto com as fábricas, a que fábricas pedir orçamentos, quantas unidades devíamos produzir de cada vez. Portanto, o nosso *networking* veio destas pessoas mais experientes que nos ajudaram muito. Uma coisa é ler sobre isso, outra coisa é montar uma empresa deste tipo ele ajudou-nos muito sem dúvida alguma.

Este *networking* não foi em termos comerciais, de todo, mas foi em modo tutor: como negociar um método de pagamento, como negociar com fornecedores, que tipo de fornecedores utilizar, ajudaram muito a estruturar a empresa.

3. Seleção de Mercado

- **Quantos mercados planearam atacar na primeira abordagem ao mercado internacional, quais e porquê? Quais os fatores tidos em conta na escolha destes mercados?**

Para além Espanha, França e Itália, tentámos ir para a Polónia, investimos milhares de euros para ir para lá em 2017, até tivemos um escritório em Varsóvia, mas não correu nada bem. Nós tentamos porque tínhamos feito alguns testes de mercado na Polónia e aquilo até parecia estar a funcionar, no entanto, quando pensamos em crescer e realmente atrair mais mercado lá, não funcionou. Recuamos todas as operações, de momento Portugal é o nosso mercado nº1, Espanha é o mercado nº2, mas já vendemos para 16 países. O nosso 3º maior país é Itália, mas depois temos produto instalado por toda a europa, no Brasil, uma casa na Argentina, algumas no Reino Unido, Croácia, Holanda, estas são pessoas que nos encontraram no website e fizeram a compra online.

No nosso primeiro investimento, procurámos testar o maior número de mercados possível, geramos *leads* por toda a Europa, definimos um *budget* para esses países e começamos a avaliar quais as taxas de conversão em *leads* e perceber o que era realmente bom. Apontamos para a Europa toda, até os países nórdicos, posso dizer então que esses falharam redondamente porque o nosso produto tem uma componente que era preciso pagar a um instalador e a mão de obra lá era tão cara que o serviço de instalação acabava por ser mais caro que o próprio produto. Mas sim, testamos todos ao mesmo tempo, nós também não sabíamos muito bem, estávamos todos muito frescos. Quisemos simplesmente testar

mercado, com grandes campanhas.

(E6) Entrevistado n°6

Co-founder na Startup Luggit

1. A Internacionalização

- **Quais as motivações e obstáculos que encontram na procura pelo mercado internacional? E quais os fatores internos e externos que a empresa tem de ter em consideração para dar início ao processo de internacionalização?**

Nós decidimos atrasar o processo de internacionalização para o próximo ano (2021). É preciso fazer um estudo grande daquilo que são as variáveis, para definir a internacionalização, é preciso primeiro definir: internacionalizar para onde? Quais são as variáveis que temos de considerar, no nosso caso temos muita coisa, lembro-me de fazer um documento com algumas variáveis e tínhamos muita coisa, nomeadamente números de alojamento local, de turistas, se existia ou não concorrência, plataformas digitais de mobilidade que pudessemos usar.

No nosso caso, claramente é preciso investimento, numa startup que ainda por cima não tem *revenue* que justifique conseguir suportar esse investimento tem que angariar capital. É impensável de outra forma. Agora, também depende do nível de parcerias que consigamos nas cidades, no nosso caso temos o canal do alojamento local: o vosso tipo de clientes (talkguest) acabam por ser os nossos parceiros (luggit), porque aconselham o nosso serviço. Se nós conseguirmos organicamente esta base de parceiros e não tivermos que investir propriamente na angariação de clientes através do *online*, ou *marketing* relacional, faz toda a diferença a capacidade de fechar parcerias.

Temos um produto difícil, são os estrangeiros que não estão cá, temos de conseguir chegar ao conhecimento deles para usarem a nossa aplicação, só isso é um desafio complexo. Neste momento o objetivo é aumentar aquilo que temos cá (quota de mercado), a nível de parcerias e aumentar o investimento tanto cá como em outras cidades por via do digital.

Neste momento o nosso maior obstáculo é o coronavírus e o facto de o setor estar completamente fustigado, é necessário que os números voltem à normalidade para nós também sentirmos que faz sentido internacionalizar, sem isso não vale a pena estar a investir para não obtermos os resultados que queremos.

Intrinsecamente não temos nenhum obstáculo.

2. Estratégia de Internacionalização

- **Qual a estratégia de internacionalização que vão adotar e quais são as fases que estão a preparar?**

Primeiro a angariação de parceiros, anteriormente à ida, perceber quem pode ser nosso parceiro, até porque nós funcionamos tipo uber, funcionamos num modelo de *revenue share*, com prestadores de serviços que acabam por ser os nossos condutores. E depois investimento puro e duro naquilo que é o nosso serviço para angariação de clientes, é daí o capital que é necessário para investir.

Em termos de internacionalização vamos priorizar aquilo que são os mercados mais acessíveis a nós, o mercado europeu onde as barreiras legais são mais reduzidas, isso temos em consideração claramente. Vamos começar por aí.

- **Qual a influência do networking no processo decisivo da estratégia?**

Não diria que é um ponto chave. Sendo um ponto chave queria dizer que nós sem isso não seríamos capazes ou passaríamos grandes dificuldades, portanto não acho que seja essencial, sinceramente.

3. Seleção de Mercado

- **Quantos mercados vão atacar na primeira abordagem ao mercado internacional, quais e porquê? Quais os fatores tidos em conta na escolha destes mercados?**

Nós vamos ter em conta o número de *airbnbs* e número de turistas nas cidades, pode ser Londres e Paris, até porque nós em Espanha é onde está situada o nosso maior concorrente, portanto aí acabamos por descartar, queremos ir para as cidades que não estão exploradas. A nossa concorrência atua com recursos físicos próprios e nós atuamos numa economia partilhada, temos uma capacidade muito mais rápida de expansão então vamos tentar conquistar aqueles mercados que não estão conquistados de todo, onde é mais rápido estabelecer a nossa posição.

Não vamos avançar com mais do que um mercado ao mesmo tempo, sempre um de cada vez para garantir a qualidade e segurança do serviço e tentar ao máximo minimizar o tempo dispensado para passar para o seguinte.