

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

O Plano de Internacionalização da WeDoVisit

Maria Francisca Amorim Cunha Neves de
Araújo

M

2024



O Plano de Internacionalização da WeDoVisit

Maria Francisca Amorim Cunha Neves de Araújo

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada pelo
Professor Pedro Neves

2023/2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Faculdade de Economia da Universidade do Porto por me ter proporcionado, nestes dois anos, uma experiência académica excelente e pela oportunidade de realizar o estágio curricular ao qual o presente relatório se refere. Para além disso, um especial obrigado ao Professor Pedro Neves por me ter orientado na realização deste trabalho, mostrando amabilidade e prontidão em todos os conselhos e respostas dadas. De seguida, queria também agradecer à empresa WeDoVisit por todo o acompanhamento dado ao longo do estágio, em especial à Diretora Comercial Fátima Nazareth e ao CEO Delfim Pereira, que se mostraram sempre disponíveis para me ajudar e me transmitir um maior conhecimento, tanto ao nível teórico como relativo ao mundo do trabalho.

Finalmente, agradeço à minha família, particularmente aos meus pais e irmã, pelo apoio incondicional demonstrado, não só no mestrado, mas ao longo de toda a minha vida académica. Às minhas amigas, obrigada pelos bons momentos passados e por me darem sempre força para que conseguisse alcançar sempre os meus sonhos e objetivos.

Resumo

O estado do mundo atual e o facto de vivermos numa sociedade maioritariamente globalizada implica que no mundo empresarial essa tendência também ocorra. Assim, as empresas, sejam de pequena e média dimensão ou de grandes dimensões, desde cedo pensam em internacionalizar-se.

O presente relatório de estágio pretende retratar o estágio curricular realizado na empresa WeDoVisit, uma empresa do setor dos serviços inserida no ramo do Turismo. Todo o estágio foi realizado no departamento Comercial que trabalha diretamente com a área de Marketing, permitindo que estivesse envolvida em toda atividade da empresa, desde a programação de reuniões com clientes, até a efetivação de parcerias. Neste sentido, e sendo o setor do Turismo algo tão globalizado, este relatório de estágio pretende focar-se no desenvolvimento de um Plano de Internacionalização, não só pela pertinência do serviço prestado para o mercado global e para o turismo europeu, como pelo facto de ser um trabalho final de uma Mestrado de Economia e Gestão Internacional. Como tal, irão ser explorados os modos de internacionalização que mais se poderão enquadrar no contexto da empresa, de forma que, seguindo um plano de Ações e Estratégias, a empresa se consiga instalar nos mercados internacionais.

O trabalho incidirá primeiro na revisão da literatura existente no que toca à internacionalização no setor dos serviços, mas também nas barreiras existentes e nas motivações para uma empresa nesse sector de atividade ter interesse em se expandir para o exterior. Para além disso, irá incidir sobre os diversos modos de entrada nos mercados internacionais e algumas teorias que permitem que esse processo ocorra de uma forma mais adequada. O estágio curricular realizado na empresa, juntamente com a metodologia escolhida, permitiu que o plano de ações de estratégias se tornasse mais real e adequado às ineficiências da empresa.

Como tal, a metodologia adotada, para além da Observação de Participante, foi a metodologia qualitativa que se traduziu na realização de duas entrevistas, uma ao CEO da empresa e a outra à Diretora do Departamento Comercial. As respostas obtidas a partir das entrevistas, permitiu concretizar o objetivo do trabalho de forma mais fidedigna e assente nas reais condições em que a empresa se encontra.

Palavras-chave: modos para a internacionalização, internacionalização no setor dos serviços, barreiras e motivos, metodologia qualitativa, observação de participante.

Abstract

The current state of the world and the fact that we live in a predominantly globalized society means that this trend is also reflected in the business world. Thus, companies, whether small and medium-sized or large, think about internationalization early on.

This internship report aims to describe the curricular internship carried out at WeDoVisit, a company in the services sector, specifically in the tourism industry. The entire internship took place in the Commercial Department, which works directly with the Marketing area, allowing involvement in all company activities, from scheduling meetings with clients to formalizing partnerships with them. In this context, and given that the tourism sector is highly globalized, this internship report focuses on the development of an Internationalization Plan, not only because of the relevance of the service provided to the global market and European tourism but also as the final project for a Master's in International Economics and Management.

Thus, the report will explore the modes of internationalization that may best fit the company's context so that, following an action plan and strategies, the company can establish itself in international markets.

The work will first focus on a review of the existing literature regarding internationalization in the services sector, as well as on the barriers and motivations for a service company to expand abroad. Additionally, it will cover the entry modes for the company to establish a presence in international markets, along with some theories that facilitate a smoother internationalization process. The curricular internship at the company, together with the chosen methodology, allowed the action plan and strategies to become more realistic and adapted to the company's inefficiencies.

Therefore, the adopted methodology, in addition to Participant Observation, was the qualitative methodology, which involved conducting two interviews, one with the company's CEO and the other with the Director of the Commercial Department. The responses obtained from these interviews will help achieve the project's objective more accurately, grounded in the real conditions in which the company operates.

Keywords: modes of internationalization, internationalization in the services sector, barriers and motivations, qualitative methodology, participant observation.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Índice	iii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Internacionalização.....	3
2.2. Modos de entrada	3
2.3. Motivos para a internacionalização.....	7
2.4. Barreiras à internacionalização	8
2.5. Teorias de Internacionalização	9
2.5.1. Modelo de Uppsala	9
2.5.2. Teoria das Redes.....	10
2.5.3. Modelo de Uppsala Revisto	11
2.5.4. Paradigma Eclético.....	12
3. Metodologia.....	13
4. Atividades desenvolvidas no estágio.....	14
5. Onde, Como e Porquê?	16
6. Ações e Estratégias a implementar	18
6.1. Contratar pessoal especializado na área internacional.....	18
6.2. Melhorar as funcionalidades da aplicação	19
6.3. Investir nas campanhas de Marketing.....	19
6.4. Criar parcerias com Agências de Viagens	20
6.5. Protocolos com centros de turismo locais.....	21
6.6. Participação em Eventos e Feiras de Turismo	21
6.7. Colaboração com Escolas de Turismo e Universidades	22
6.8. Criação de uma Comunidade Online de Viajantes.....	23
7. Conclusão.....	24
Referências Bibliográficas	26
Anexos	30

1. Introdução

A crescente globalização das economias tem impulsionado cada vez mais as empresas a internacionalizarem-se, proporcionando, assim, acesso aos mercados internacionais. Deste modo, aquando da tomada de decisão, se devemos internacionalizar ou não, é necessário, em primeiro lugar, analisar as diversas variáveis e indicadores (desde os diversos modos de entrada que podem ser optados, às várias motivações que estão por detrás da decisão e até mesmo as barreiras existentes que permitem que a decisão seja tomada de forma consciente), e ponderar todas as opções disponíveis de forma a decidir qual será o melhor método para o fazer, minorando, assim, os riscos associados à sobrevivência da empresa num mercado extremamente competitivo e concorrencial.

No caso das PME's (Pequenas e Médias Empresas) estas desempenham um papel fundamental na economia europeia, uma vez que representam cerca de 99% das empresas da UE (Cordina, 2023) e, portanto, são a maior fonte de criação de emprego, formação de riqueza e acumulação de capital. Porém, este tipo de empresas não dispõe do mesmo nível de recursos humanos e financeiros das grandes empresas o que, muitas vezes, é um entrave à sua internacionalização (Elbanna et al., 2020).

Se nos focarmos na atividade do turismo, esse é um setor que não só impulsiona a economia do país e da região, mas que também permite preservar a identidade local, a prosperidade e estabilidade das comunidades autóctones (Parlamento Europeu, 2011). De igual modo é crucial perceber que este é um setor com um crescimento constante e sustentado que, em 2018, já representava aproximadamente 10% do PIB global e cerca de 19,1% do PIB português e, ainda assim, com perspectivas de crescimento (Council, 2018).

A empresa em que foi realizado o estágio curricular, a WeDoVisit, é uma sucursal da empresa GisGeo, formada em 2008, cujo negócio principal é o desenvolvimento de softwares capazes de auxiliar as empresas a conseguirem atingir um maior nível de eficiência, para melhor se poderem posicionar nos mercados nos quais têm as suas atividades.

Fundada há cerca de 1 ano, a WeDoVisit, é uma microempresa que apostou num projeto pioneiro, em parceria com o Turismo do Porto e Norte de Portugal, no qual se pretende reunir todo o tipo de atrações e pontos turísticos de interesse existentes nessa região de Portugal. Assim sendo, com esse projeto pretende-se, de uma forma fácil, intuitiva e prática, ajudar os turistas a conseguirem planear as suas visitas a estas regiões do norte do país.

Durante todo o tempo de estágio, que se realizou no primeiro semestre do ano letivo 2023/2024 (setembro de 2023 a janeiro de 2024), foram desempenhadas funções na área comercial da empresa, ou seja, no departamento que lida diretamente com os clientes e que os angaria. Sendo assim, permitiu conhecer a realidade da empresa, tanto relativamente aos entraves financeiros e logísticos como relativamente ao seu grande potencial de internacionalização.

Este estágio teve como objetivo principal pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Para isso, os objetivos eram a realização de um plano comercial e uma análise de quais os modos de entrada possíveis para que a empresa se internacionalizasse e conseguisse implementar a App além-fronteiras.

Adicionalmente, o presente relatório de estágio irá trazer um alto valor acrescentado para a empresa, uma vez que estamos a analisar uma empresa de pequenas dimensões, cuja atividade se encontra circunscrita à área do Porto e Norte de Portugal. Por conseguinte, a sua ambição de internacionalização é um objetivo que tem de ser amplamente debatido e analisado, para que as decisões a tomar sejam as mais acertadas, de forma a se minorarem os riscos inerentes a um processo necessariamente complexo. Para isso, através deste relatório irei dar acesso, de uma forma detalhada, a uma análise de todos os pontos fulcrais e necessários à internacionalização da empresa, permitindo, assim, que a mesma o consiga fazer de uma forma mais eficiente e consciente.

Como tal, este trabalho encontra-se organizado em sete secções.

A segunda secção consta a revisão de literatura realizada onde estão presentes os temas da internacionalização, dos modos de entrada, dos motivos e das barreiras envolventes a todo processo, bem como as teorias associadas. Seguidamente, na terceira é escolhida uma metodologia que será aplicada e permitirá que seja apresentado um conjunto de ações e estratégias necessárias para que a empresa seja bem-sucedida nos mercados internacionais (secção 6). Entre as duas secções acima mencionadas será feita uma síntese e será dado um contexto da empresa onde o estágio foi realizado e as principais atividades desenvolvidas (secção 4) e também será realizada uma proposta de onde, como e porquê a empresa em questão deverá se internacionalizar (secção 5). Por último, na secção 7 serão elencadas as principais conclusões e limitações na realização deste relatório.

2. Revisão de Literatura

Nesta secção do relatório pretende-se incluir todo o enquadramento teórico que permita uma melhor compreensão e um melhor enquadramento do que são os diversos processos de internacionalização. Serão abordados temas, como o próprio conceito de internacionalização, os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem e quais as barreiras intrinsecamente associadas a esse processo. Além disso, nesta revisão de literatura serão incluídos os diferentes modos de entrada no mercado exterior e as teorias de internacionalização que são utilizadas para que este processo se realize.

2.1. Internacionalização

O processo de internacionalização é o processo de expansão da atividade da empresa para o mercado exterior, permitindo-lhe beneficiar de economias de escala, aumentar o poder de mercado e melhorar a capacidade competitiva da empresa (Hollensen, 2011).

A internacionalização de uma empresa torna-se um processo complexo, uma vez que as necessidades dos clientes e as suas culturas modificam-se além-fronteiras, isto é, em todas as partes do mundo as preferências dos consumidores vão-se alterando (Pla-Barber & Ghauri, 2012). Contudo, quando se trata de uma empresa de serviços, isso tende a ser um pouco diferente do restante tipo de empresas, pois neste processo é fundamental ter-se em consideração o estabelecimento de uma boa reputação (ao contrário do restante tipo de empresas, neste caso, não existe um produto físico para comprovar a qualidade do produto) para que se consigam garantir uma boa relação e interação com os clientes (Zaheer & Soda, 2009). Essa reputação é, em muitos casos, obtida através das parcerias feitas com empresas locais nos diferentes mercados globais.

Para que tal aconteça é necessário que as empresas empreguem um elevado montante de capital e, nesse sentido, necessitam de estar motivadas. Estes motivos normalmente passam por quererem aumentar a sua competitividade e terem um acesso privilegiado a novos mercados mais desenvolvidos e maiores que o nacional (Comissão, 2007).

2.2. Modos de entrada

Para melhor compreensão do processo de internacionalização da empresa é necessário analisar os possíveis modos de entrada no mercado externo. Estes podem divergir,

dependendo da empresa a que nos estamos a referir. Como tal, para que se consiga hierarquizar os diferentes modos, existem duas grandes categorias: *Equity based* e a *Non-equity based*. Os modos *equity based* são subdivididos em filiais a 100% e *Joint Ventures*, enquanto os *non-equity based* correspondem aos acordos contratuais (exportações, *franchising*, subcontratação, contratos de gestão, partilha de produção, contratos chave na mão e alianças estratégicas) e as exportações (Giudice et al., 2017). O primeiro tipo é caracterizado por investimentos que envolvem um comprometimento maior de recursos, pois é necessário que seja feito um investimento para que se monte uma operação independente da empresa (Maggi et al., 2022). Já o segundo não pressupõe a criação de uma organização independente, uma vez que a relação entre as partes intervenientes é definida através de um contrato, ou seja, não estão sujeitos a tantos riscos, não existe um controlo tão efetivo, contudo, o retorno também não irá ser tão grande.

Fazendo uma análise mais detalhada aos *equity based modes*, pode-se entender como Filiais a 100% ou como comumente também se intitula, Investimento Direto no Estrangeiro, a aquisição de 100% do capital social de uma subsidiária que se localiza num mercado estrangeiro (Daszkiewicz et al., 2012). No que diz respeito a uma *Joint Venture*, esta envolve a criação de uma nova entidade jurídica através de sinergias entre duas ou mais empresas mães, que lhes permita uma partilha de know-how, riscos, custos, recursos e lucros (Daszkiewicz & Krzystof, 2012).

Tendo agora em conta os *non-equity based modes*, o método das Exportações é aquele escolhido quando as empresas não possuem uma grande quantidade de capital para investir e, por isso, é considerado como sendo o primeiro passo no processo de internacionalização. As exportações podem ser classificadas como indiretas (quando envolvem um agente externo) ou diretas (o produto é comercializado diretamente através da empresa-mãe) (Anderson & Buvik, 2002). No que toca ao *Franchising*, representa uma relação contratual na qual o franchisor cede ao francheado o direito de utilizar a sua imagem, marca e o modelo de negócio desenvolvido por este, mediante um pagamento (UNCTAD, 2011). Ora, a transferência do *know how* do franchisor, permite que o francheado obtenha ganhos de produtividade que não são dispendiosos.

Uma outra relação contratual que pode ser estabelecida entre duas empresas é a através da subcontratação, isto é, quando uma empresa elabora um contrato com outra no país de destino para a produção de bens ou serviços que sejam relativos à cadeia global de valor. Por exemplo, funções de IT, de gestão e de conhecimento (UNCTAD, 2011). Relativamente aos

Contratos de Gestão, a empresa cede o controlo operacional de um ativo a uma outra empresa que o gere em troca do pagamento de uma taxa (UNCTAD, 2011). À semelhança dos Contratos de Gestão, a Partilha de Produção ocorre quando um conjunto de empresas se une de modo a produzirem um determinado produto e, no qual fica definido a quantidade que será atribuída a cada uma delas (UNCTAD, 2011).

Também é importante referir os Contratos Chave na mão, que se baseiam num acordo no qual uma empresa se compromete com a implementação de uma unidade de produção num país estrangeiro, até à fase de início das operações (OCDE, 2017). Por último, Alianças Estratégicas estabelecem-se quando duas ou mais empresas se unem mediante a celebração de um contrato com o objetivo de se juntarem para a realização de um determinado negócio. Nos contratos estão previstos um conjunto de obrigações, deveres e compromissos, mas não estamos na presença de uma nova entidade local.

2.2.1. Modos de entrada no setor dos Serviços:

O setor dos serviços possui, como já foi referido anteriormente, diferenças no que toca à sua internacionalização, uma vez que ocorrem frequentemente conjugações de estratégias de entrada e não existe um modo de entrada que garanta, de antemão, o sucesso do processo. Contudo, existe um determinado número de fatores, quer internos (características dos serviços e da empresa e padrões de comportamentos e de gestão) quer externos (características dos diferentes modos de entrada e do país doméstico e país anfitrião) que influenciam a escolha (Doherty, 2006).

Em primeiro lugar, se nos focarmos nas diferentes características dos serviços podemos-nos referir a capacidade ou não de os mesmos poderem separar o momento da sua produção com o do seu consumo. Assim, se forem serviços que envolvam a interação entre o prestador e o cliente durante a entrega do serviço deverá ser considerada a entrada no exterior através de joint ventures, licenciamento, franchising ou investimento direto no estrangeiro (Erramilli & Rao, 1990).

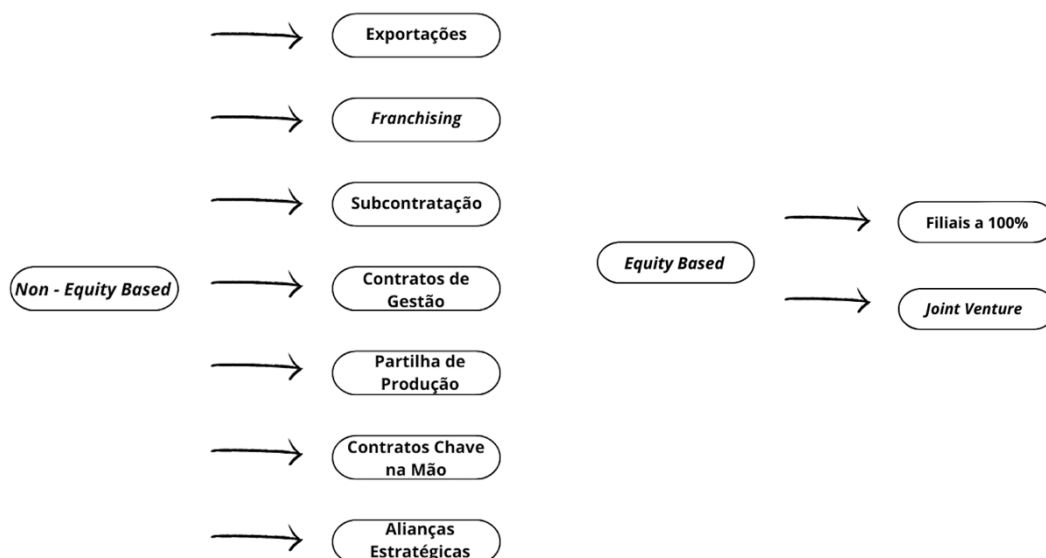
Ademais, é necessário ter em conta também se o serviço é intensivo em capital ou em trabalho. Se, por um lado, forem necessários trabalhadores bem treinados e preparados para lidar com interações bastante próximas do cliente são utilizadas estratégias de abertura de uma filial no estrangeiro (Bouquet et al., 2004). Já se, por outro lado, estivermos perante uma indústria intensiva em informação, que se supõe que seja intensiva em trabalho, não é necessário que se recorram a métodos de comprometimento de recursos tão elevados como

é o caso das Subsidiárias a 100% (Roberts, 1999).

No que concerne às características da própria empresa é importante analisar os motivos que determinaram a sua internacionalização, a experiência internacional e as características de gestão da própria empresa. Deste modo, se a empresa entrar nos mercados internacionais por vontade própria e com o objetivo de procura de novos mercados e novas oportunidades de expansão e desenvolvimento, a mesma estará disposta a sacrificar um maior número de recursos e, portanto, tenderá a escolher modos de entrada *equity based*, o que não acontece com aquelas empresas que apenas têm como motivação seguir os seus clientes (Majkgård & Sharma, 1998). A experiência nos mercados externos influencia também a escolha dos modos de entrada. Empresas menos experientes optam por estratégias que lhes permitem ter mais controlo, que vão aliviando à medida que vão adquirindo mais experiência. Todavia, tendem a mudar a sua perspetiva uma outra vez voltando a optar pelo modo de maior controlo, tal como os prestadores de serviços com experiência optam, desde o início.

Por último, as características comportamentais e de gestão afetam também a internacionalização. Por um lado, as características comportamentais preveem que quanto mais alto for o grau de inovação e empreendedorismo, maior será a sua capacidade de encontrar oportunidades no mercado estrangeiro e permite que os prestadores de serviços optem por modos de entrada com um maior grau de controlo (Melia et al., 2009). Por outro lado, quanto às características de gestão, quando uma empresa possuiu um pensamento a nível global, isso leva a que a mesma se interesse mais pela internacionalização e opte por modos de entrada com um controlo maior e que lhe permita evoluir mais rapidamente (Sacramento et al., 2002).

No que diz respeito a fatores externos podemos identificar: o nível de controlo, o grau de flexibilidade e o comprometimento de recursos. O controlo está diretamente ligado à autoridade que a empresa tem de influenciar as operações na sua subsidiária exterior, já o comprometimento dos recursos, refere-se ao envolvimento de recursos de gestão e financeiros que a empresa investe na sua subsidiária. Assim, segundo Kirca (2005) os prestadores de serviços tendem a escolher níveis de integração mais verticais (*equity based*) quando se encontram numa situação de elevado controlo e, consequentemente, a aversão ao risco é reduzida (Kirca, 2005).



Fonte: Elaboração própria com base em Gindice, Arslan, Scuotto, e Caputo, 2017

2.3. Motivos para a internacionalização

A internacionalização é algo bastante dispendioso, principalmente para as PME's, o que faz com que, para que tal aconteça seja necessário que a empresa tenha motivações fortes.

Ora, tal como foi abordado no artigo de (Ørberg Jensen & Petersen, 2014), existem duas grandes motivações: os motivos reativos e motivos proativos.

Os primeiros advêm de, quando a empresa adota um papel passivo, isto é, se movimenta como resposta a estímulos quer exteriores quer interiores. Estas pressões podem estar relacionadas com fatores relacionados com a saturação do mercado nacional ou com o facto do mercado doméstico ser bastante reduzido. Para além disso, as pressões relativas à concorrência ou aos clientes que se expandem a nível internacional, são outros fatores que se associam às motivações reativas (Masum & Fernandez, 2018). Neste sentido, podemos exemplificar o caso de uma empresa que se cinge unicamente ao mercado espanhol alimentar e percebe que está a ser ultrapassada pelos seus concorrentes que começam a se internacionalizar para Portugal, pois consideram ser um mercado potencial para o seu produto, devido à proximidade geográfica. Então, por esse motivo, a empresa toma a decisão de ter também se expandir além-fronteiras.

No caso dos motivos proativos estes relacionam-se com o facto de as empresas terem cada vez mais conhecimentos dos mercados e ser mais fácil obter certo tipo de informações. Deste modo, é com a visão de que o mercado externo poderá possibilitar oportunidades e que a

empresa pode retirar proveito da criação de economias de escala, de redução de custos ou de mão de obra mais especializada, que os gestores encontram motivação para expandirem a atividade da empresa e terem a iniciativa de se posicionarem melhor no mercado (Masum & Fernandez, 2018). É de salientar neste tipo de motivações, as atuais start-ups que iniciam a sua atividade já com perspectivas de se conseguirem expandir para outros mercados e de globalizarem as suas atividades, pois acreditam que só assim se conseguirão implantar, sobreviver e ter sucesso.

2.4. Barreiras à internacionalização

O processo de internacionalização é um processo que implica um elevado grau de complexidade. Desta feita, quando estão a ser tomadas decisões em relação ao mesmo é necessário que se analisem, para além das motivações, as barreiras que existem.

Assim, no caso específico de uma empresa de serviços existem 4 características que levam a que a abordagem internacional seja mais desafiante (Winsted & Patterson, 1998).

Com efeito, os serviços são bens intangíveis o que significa que não podem ser tocados nem fisicamente transportados. Assim, torna-se bastante desafiador a promoção dos serviços no mercado exterior, dado que existem entraves linguísticos e culturais que impedem a melhor compreensão, o que implica uma maior perceção do risco (Lommelen & Matthyssens, 2005).

Por seu turno, os serviços são bens inseparáveis dos seus utilizadores, ou seja, o momento de produção e de consumo do serviço são realizados em simultâneo. Por esta razão, torna-se quase imperativo que a empresa tenha colaboradores no local para onde se pretende internacionalizar, de forma a poder reduzir distâncias e aumentar a confiança dos clientes, o que torna todo o processo mais dispendioso (Lovelock & Yip, 2007). Uma terceira característica dos serviços é que estes não são perecíveis e não podem ser contabilizados em inventários fazendo com que haja desafios, pois, no que diz respeito a parceiros, pode ser bastante mais difícil de os conseguir quando nos expandimos para o exterior (Lommelen & Matthyssens, 2005). Finalmente, como um serviço depende de quem o presta, nem sempre é fácil o controlo de qualidade e a garantia de que o serviço vai ser prestado da mesma forma por todo o mundo e em qualquer altura, tudo depende dos prestadores de serviços e da motivação dos mesmos (Javalgi & Martin, 2007).

2.5. Teorias de Internacionalização

Para que se consiga analisar melhor quais as decisões que estão na base da escolha entre que métodos de entrada a utilizar é necessário serem analisados as diferentes Teorias de Internacionalização: Modelo de Uppsala, Teoria das Redes, Modelo de Uppsala revisto e o Paradigma Eclético. A escolha por algum destes modelos implica que se faça uma análise prévia da empresa, do seu modelo organizacional e da sua estratégia de implantação no mercado. Neste caso, estando perante uma empresa com uma estrutura tradicional e familiar, a sua grande maioria optará por adotar ideologias mais conservadoras e primordiais, o que sustenta os modelos de análise escolhidos. Porém, já, no caso de Paradigma Eclético, este foi selecionado pela relevância no caso específico das empresas de serviços.

2.5.1. Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala é um modelo bastante utilizado quando se faz referência às Teorias de Internacionalização, foi desenvolvido por Johanson Wiedersheim-Paul (1975) e por Johanson e Vahlne (1977) e tem como lógica a explicação de como as empresas evoluem a um nível internacional.

Este modelo assenta numa abordagem composta por 4 passos, fazendo com que à medida que a empresa evolua no seu processo de internacionalização, aumente o seu grau de integração e envolvimento no mercado internacional. Como tal, a empresa, numa primeira fase, começará por exportações esporádicas (Passo1), que passarão a ser realizadas através de um agente para que a sua posição no mercado exterior se consolide de uma melhor forma (Passo 2). À medida que o número de clientes aumentar, poderá ser necessário que seja criada uma subsidiária comercial (Passo 3) que, conseqüentemente, passará para uma subsidiária produtiva (Passo 4) com o aumento do comprometimento de recursos e da acumulação de experiência (Johanson & Vahlne, 1977) (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Este processo faseado foi denominado por cadeia de estabelecimento (Johanson & Vahlne, 2009). Assim sendo, a internacionalização ocorre de uma forma incremental, uma vez que o motor para que a mesma aconteça é o aumento do conhecimento e da informação que a empresa vai tendo dos mercados onde passa a operar (Johanson & Vahlne, 1977). Neste processo, a distância psicológica torna-se um fator fundamental aquando da escolha de qual o mercado a ingressar, porque, segundo o Modelo de Uppsala, quanto mais próximos psicologicamente forem os mercados, menos riscos e custos a empresa vai ter de suportar no momento de internacionalização. Além disso, a dimensão do mercado também representa um papel

fulcral, na medida em que as empresas tendem a escolher mercados onde existe um maior potencial para a abertura de uma subsidiária (normalmente mercados de grande dimensão). Somente quando o país de origem é bastante pequeno, é que é escolhido um país de pequena dimensão, de modo, a que se previnam e reduzam, mais uma vez, os riscos e custos (Johanson & Wiederdheim-Paul, 1975).

No entanto, embora este seja um modelo utilizado e tido como referência em variados estudos, apresenta algumas falhas e acredita-se que seja um modelo demasiado sintético para um fenómeno tão complexo como o da internacionalização (Petersen et al., 2003); ou até mesmo que não se consiga aplicar este modelo a uma empresa de serviços ou de alta tecnologia (Bell, 1995). Por isso, foram criadas inúmeras alternativas e diferentes adaptações ao mesmo.

2.5.2. Teoria das Redes

A crescente globalização e o facto de o mundo estar cada vez mais interligado leva a que tenham surgido inúmeros estudos que comprovam que uma empresa, principalmente no processo de internacionalização necessita de se rodear de parceiros e ter uma rede bastante sustentada para que seja bem-sucedida (Coviello & Munro, 1995). Para isso são mantidas relações de confiança e duradouras com outras empresas/instituições, de maneira a conseguirem maximizar as suas vantagens competitivas e melhor se posicionarem no mercado externo. Efetivamente, considera-se que o sucesso de uma empresa se baseia nas suas relações com clientes, fornecedores, organismos públicos, entre outros (Axelsson & Easton, 1992). Neste caso, este modelo assenta na premissa de que o processo de internacionalização de uma empresa é resultado de um posicionamento e das conexões da rede na qual a empresa se insere (Zucchella & Scabini, 2007).

Tendo isto em conta foi desenvolvido por Johanson e Mattsson (1988), a Teoria das Redes, com base na internacionalização, assenta em 3 tipos de modos de como se processa a internacionalização das empresas nos mercados internacionais. Em primeiro lugar, esta pode ser realizada através da Expansão Internacional, isto é, quando uma empresa se estabelece numa rede estrangeira já existente, mas na qual a empresa ainda não se encontrava. Poderá também recorrer à estratégia da Penetração Internacional, que se verifica quando a empresa já está presente numa rede estrangeira de empresas e aprofunda o seu envolvimento através, por exemplo, do investimento com mais recursos. Por último, é de referir a Integração

Internacional, ou seja, uma situação na qual se verifica um aumento da coordenação entre as posições ocupadas pela empresa nas redes em diferentes países e regiões.

Para além disso, como o processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado, estes dois autores criaram um quadro no qual conseguem classificar as empresas consoante os graus de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009).

		Grau de internacionalização do mercado	
		Reduzido	Elevado
Grau de internacionalização da empresa	Reduzido	Empresa Pioneira	Empresa Retardatária
	Elevado	Solitária Internacional	Uma de Várias

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Johanson e Mattsson (1988)

2.5.3. Modelo de Uppsala Revisto

Tendo em conta a Teoria analisada e desenvolvida por Johanson e Mattsson (1988), os autores Johanson e Vahlne (2009) realizaram uma revisão ao modelo criado em 1977, dando então enfoque a um termo *Liability of outsidership* que prevê que, se uma empresa se localizar fora da rede, isso é um fator impeditivo para que a mesma se consiga desenvolver no exterior (Almodovar & Rugman, 2015). Deste modo, quem está dentro da rede possui variadas vantagens que se baseiam, maioritariamente, na redução dos custos de transação o que se verifica de 3 modos: redução do tempo de pesquisa e de estudos de mercado para encontrar as oportunidades de negócio; redução dos riscos, uma vez que se consegue aprender com a experiência das outras empresas presentes na rede; e, a confiança e solidariedade que existe entre os seus membros, permite que a empresa consiga obter respostas internacionais rápidas (Verbeke et al., 2014).

Nesta abordagem, a empresa irá escolher, desde logo, países nos quais os seus parceiros se encontrem devidamente instalados e detenham uma posição sólida no mercado. Mas, além disso, serão opções a ponderar, mercados onde as empresas considerem que exista uma maior facilidade na celebração de parcerias, designadamente com empresas que conheçam bem o

mercado onde operam e desenvolvem a sua atividade. Ou seja, é importante procurar parceiros credíveis, estabelecidos no mercado e detentores de uma posição sedimentada. Nestas situações, a empresa poderá ver e detetar possíveis oportunidades de negócio (Johanson & Vahlne, 2013). Diga-se ainda, que também nesta última revisão foi dada relevância à performance das redes inter organizacionais, porque este parâmetro também irá influenciar a competitividade das empresas da rede (Johanson & Vahlne, 2009).

2.5.4. Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético é uma teoria de internacionalização desenvolvida por Dunning e baseia os modos de entrada nos mercados exteriores através de 3 fatores: Propriedade (Ownership – O), Localização (Location – L) e Internalização (Internalisation – I) (Dunning J. H., 1988). As vantagens da propriedade resultam da posse de ativos que possam vir a ser traduzidos em criação de riqueza e vantagens competitivas para a empresa (Brouthers et al., 1996), isto é, são os ativos da empresa que lhe permitem ter produtos diferenciados (Dunning, 1993).

As vantagens de localização são constituídas pelos benefícios resultantes de uma determinada localização ou mercado em comparação com o país de origem. Assim, as organizações podem beneficiar do facto de se moverem ou produzirem certos produtos no estrangeiro e não no mercado doméstico, pois, o exterior poderá ter custos de produção mais competitivos ou incentivos fiscais para empresas que entrem nesses mercados (Ruzzier et al., 2006).

Por fim, as vantagens de internalização referem-se a todas as situações em que os custos de coordenação e de transação são mais baixos, mantendo-se a cadeia de valor internamente, em vez de a externalizar (Ruzzier et al., 2006).

Concluindo, estas três vantagens estudadas por Dunning permitem distinguir e avaliar quais os diferentes modos de entrada a adotar. Assim, somente se a empresa possuir estas 3 vantagens em simultâneo é que é possível dizer que estamos perante um caso de IDE. Se possuir vantagens de localização e de propriedade é vantajoso que seja adotado o Licenciamento. Todavia, se só tiver garantida a vantagem de localização, e a de propriedade não se verificar, entende-se que é benéfico para a empresa adotar o modo de entrada no exterior via Exportações.

3. Metodologia

Neste capítulo foi analisada qual a metodologia escolhida para desenvolver o Relatório de Estágio no qual se pretende responder à questão de qual o melhor método de entrada para a empresa WeDoVisit se internacionalizar. Neste sentido, a escolha foi o método qualitativo, que pressupõe o uso de variados modos de obtenção de informações (Aires, 2015). No caso do presente relatório irá ser realizada uma entrevista conjunta, ao CEO da empresa e à diretora comercial. A entrevista vai ser realizada com vista à obtenção de informações de fonte primária, o que irá permitir que sejam obtidos os dados de uma forma mais rápida e fidedigna, pois são os próprios responsáveis pela empresa que irão responder e fornecer a informação em primeira mão. Tendo em conta a tipologia sugerida por Lindlof e Taylor (2002), foi escolhida a entrevista responsiva que é considerado o método mais comum de entrevista e na qual irão ser realizadas perguntas aos entrevistados e as suas respostas irão ser, ulteriormente, cuidadosamente analisadas (Lindlof et al., 2002). Por sua vez, no que diz respeito à entrevista em si, de acordo com a caracterização de Barrett e Twycross (2018) foi escolhida uma entrevista semiestruturada, dado que irá permitir dar uma certa flexibilidade ao entrevistado, para que este consiga exprimir a sua opinião e possa dar as informações de acordo com o que realmente pensa e não apenas uma resposta direta ou de “sim” ou “não” (entrevistas estruturadas) (Barret & Twycross, 2018). Também foi descartada a hipótese de entrevista não estruturada, porquanto iria haver demasiada liberdade e as perguntas feitas ao entrevistado acabariam por ser diferentes das feitas ao outro. Ora, isso não iria permitir que se comparasse os resultados tão facilmente (Knox & Burkard, 2009).

Por outro lado, e tratando-se o presente relatório de um Relatório de Estágio, também é possível identificar uma outra metodologia: a Observação de Participante. Esta metodologia é considerada um dos métodos mais rápidos e eficazes de se obter as informações que são necessárias para a pesquisa. Desta forma, é mediante o papel que o Participante interpreta dentro da organização que permite concluir de uma forma mais precisa, quais são realmente os valores e as práticas da mesma num contexto normal (Flick, 2009). Para tal, teve um grande contributo o estágio realizado na empresa WeDoVisit no qual o observador pôde ter a perceção de quais as rotinas e desafios que são vividos no dia a dia da empresa. Como tal, permite que as conclusões que irão ser tiradas se mostrem o mais precisas e adequadas à envolvente da empresa.

4. Atividades desenvolvidas no estágio

A WeDoVisit é uma empresa que se dedica a tentar proporcionar uma melhor experiência em viagem aos turistas que visitam a zona do Porto e Norte de Portugal. Para isso, foi desenvolvida por uma outra empresa do grupo (*Gisgeo Information Systems*) uma aplicação móvel para que num único sítio o viajante conseguisse ter acesso a todas as informações necessárias para organizar a sua visita a esta região de forma que esta fosse a mais completa e que lhe permitisse desfrutar ao máximo as belezas desta região. Esta aplicação encontra-se disponível nos sistemas operativos IOS e Android e ainda é possível ser descarregada em qualquer parte do mundo.

Como tal, o estágio realizado na WeDoVisit tornou-se o mais indicado para realizar o Estágio Curricular, uma vez que foi a união de um tema bastante atual e presente na vida de toda a população, que é a atividade turística, juntamente com as temáticas de internacionalização do meu mestrado. Como tal, foi possível pôr-se em práticas as técnicas aprendidas ao longo do mestrado sobre o modo (estratégia) como uma empresa consegue se expandir além-fronteiras.

No meu caso, a empresa onde realizei o estágio curricular é uma microempresa, portanto, os recursos financeiros e a menor experiência em mercados de grande dimensão dificultam o planeamento de uma possível internacionalização. No entanto, pelo facto de ser uma dimensão reduzida consegui participar em todas as atividades que a empresa realizou e ficar ciente de como era a sua dinâmica, para que, assim, o presente relatório consiga ser mais preciso e aprofundado.

Nestes 4 meses de estágio (setembro de 2023 a janeiro de 2024) foi-me permitido intervir em atividades desde o simples contacto telefónico de introdução a possíveis clientes, até à participação em reuniões de apresentação do serviços e efetivação de clientes. Todo este processo é algo moroso, pois sendo um projeto pioneiro é necessário mostrar o seu valor e criar um ambiente de segurança para que os clientes se sintam realmente beneficiados com a participação no projeto. A minha intervenção nesta empresa passou, inicialmente, por enviar emails e contactar potenciais clientes para lhes apresentar o produto; para que, posteriormente, fosse possível uma reunião presencial ou online, de modo que se pudessem efetivar futuras e profícuas parcerias. Estas reuniões consistiam, numa primeira fase, pela apresentação da aplicação e de todas as suas funcionalidades. Após esse início, existia um tempo dedicado a perguntas para que se finalizasse com a apresentação da tabela de preços

para que o cliente pudesse tomar a sua decisão. Posteriormente, foi sempre necessário um acompanhamento dos clientes da empresa de modo que estes se sentissem valorizados e a que a sua relação com a WeDoVisit se mantivesse e, se possível, se fortalecesse. Nessa fase era recorrente o contacto com o cliente para que se fizessem posts nas redes sociais da empresa e para que os clientes conseguissem dar o seu feedback em relação à empresa e à aplicação. Por último, é fulcral manter uma atualização constante da base de dados, realizada com foco em plataformas digitais que fornecem de uma forma atualizada os novos estabelecimentos que surgem nas diferentes regiões do país, como é o caso do Website Evasões e da revista Timeout.

Neste seguimento, tive a oportunidade de participar numa das iniciativas da empresa na qual passamos um dia no Posto de Turismo do Porto e onde tivemos a oportunidade de publicitar a aplicação WeDoVisit, dando assim a conhecer o produto e as suas vantagens em tempo real através de demonstrações e da ajuda direta a turistas que se deslocavam a esse local para obter informações. Nas demonstrações tive a chance, através da App WeDoVisit, de fornecer as indicações pedidas para incentivar os turistas a esta nova fonte de informações, de modo a agilizar o turismo nestas regiões.

5. Onde, Como e Porquê?

Nesta secção pretende-se focar numa previsão aproximada de como a internacionalização da WeDoVisit se irá proceder. Como tal, irá ser dividido, numa primeira fase, em qual o país que mais se adequa a internacionalização da empresa. Depois irá ser abordado qual o modo como a empresa se instalará no exterior e, por último, a razão pela qual essa expansão se irá suceder. Neste sentido, esta empresa deverá numa primeira fase focar-se na entrada no mercado espanhol. Esta escolha advém do facto de este ser um mercado geograficamente mais próximo e de o volume do turismo ser bastante elevado. Segundo o Pordata, em 2022, o número de turistas que visitou o país atingiu os 133.044.709, o que posiciona Espanha no terceiro país que recebeu mais turistas nesse ano. Numa primeira fase, esta expansão estará mais focada no turista português que irá visitar Espanha e conseguirá utilizar uma aplicação que lhe poderá ser familiar para conhecer e descobrir novos países. Porém, esta decisão pressupõe também um impulso da utilização App por espanhóis que querem conhecer melhor o seu próprio país e aquando da sucessiva expansão, a utilização para restantes países da Europa.

Numa outra perspetiva, deve também se ter em consideração o modo como a WeDoVisit se irá implementar neste mercado. Assim, a realização das entrevistas na empresa na qual foi efetuado o estágio, permitiu chegar à conclusão de que o melhor método seria o estabelecimento de Alianças Estratégicas. Estas alianças irão permitir que a empresa, mesmo não investindo muitos recursos, tenha um posicionamento bastante promissor para o desenvolvimento da marca. Além de que, sendo uma empresa de pequena dimensão, o facto de estabelecer parcerias com empresas locais, inseridas no mesmo setor de atividade, vai permitir que a mesma não tenha de criar filiais ou mobilizar-se para o país para onde se vai internacionalizar, possibilitando que tenha mais sucesso no seu propósito. Em conjunto com as suas parcerias ambas vão definir objetivos e estratégias para que se obtenha o máximo sucesso. É ainda de referir que o facto de ser uma empresa do setor dos serviços influencia a decisão, uma vez que, como foi anteriormente referido, os serviços têm características especiais e dessa forma, nem todos os modos de entrada são aplicáveis com possibilidades de sucesso. Neste caso, como as parcerias irão permitir que se crie *know-how* e *expertise* para que o serviço seja fornecido ao consumidor final, com melhor qualidade e eficiência, essa estratégia de expansão torna-se a opção mais viável.

Por último, é importante referir o motivo que justifica essa mesma internacionalização. Deste modo, esta decisão tem por base motivos proativos, uma vez que mesmo a empresa não irá estar a espera que possíveis concorrentes, entrem nos mercados internacionais para que esta se internacionalize, também. Por isso, vai tomar ela própria a iniciativa de se introduzir e tentar fixar-se tornando-se pioneira. Acresce que, o facto de a Europa ser um local cada vez mais procurado pelos turistas até mesmo para viagens de curta duração, faz com que o serviço prestado pela empresa, através da sua aplicação, seja cada vez mais procurado, pois poderá reduzir também o tempo de preparação de uma viagem.

6. Ações e Estratégias a implementar

O presente relatório tem como principal foco analisar toda a envolvimento da empresa onde realizei o estágio curricular e perceber através dos conteúdos teóricos qual o melhor caminho que esta tem de percorrer para que tenha sucesso no mercado estrangeiro.

Assim sendo, as entrevistas realizadas e toda a minha experiência durante o estágio permitiu-me identificar um conjunto de ações e estratégias que irão ser cruciais para o desenvolvimento sustentável e de sucesso desta empresa.

6.1. Contratar pessoal especializado na área internacional

Tendo em conta que o objetivo de uma empresa se internacionalizar é algo que tem de ser bastante bem pensado e estudado torna-se imprescindível que a mesma tenha funcionários especializados para o efeito. Esta dificuldade põe-se também pelo facto de umas das barreiras à internacionalização dos serviços resultar do facto de serem bens intangíveis, o que implica que tenha de existir pessoal especializado e que conheça bem o produto para que a perceção que os novos utilizadores vão ter da App seja a mesma que foi definida (Lommelen & Matthyssens, 2005). Assim, para que a internacionalização possa ser bem-sucedida é necessário que sejam estudados todos os mercados possíveis e que se analise quais as melhores opções de como é que se poderão instalar. No caso da WeDoVisit, visto que é uma aplicação móvel é importante que seja analisado quais são os mercados e o publico alvo, para que as campanhas de Marketing, por exemplo, sejam devidamente direccionadas e para que a empresa utilize os seus recursos (que numa empresa de pequena dimensão não são avultados) de uma forma eficiente. Assim sendo, é importante que a empresa realize estudos do mercado espanhol, designadamente do que os turistas vistam tais territórios acham que são os pontos cruciais (pontos turísticos, cultura, costumes e curiosidades, por exemplo) para tornar a aplicação da WeDoVisit, uma das suas necessidades ao viajar. E, ao mesmo tempo, dar a conhecer aos espanhóis a existência da App e quais as funcionalidades e regiões que estão disponíveis para serem utilizadas. Tal como foi referido pelo CEO da empresa durante a entrevista, a quarta fase no plano de internacionalização (corresponde à primeira propriamente dita) será a contratação e a alocação de um CEO somente aos mercados a explorar, o que irá permitir que tais medidas sejam postas em prática.

6.2. Melhorar as funcionalidades da aplicação

A App WeDoVisit é um serviço considerado bastante útil e prático para todos os viajantes. No entanto, segundo a experiência enquanto estagiária da empresa e estando em contacto sucessivo com a aplicação é possível realçar que ainda existem algumas melhorias que poderiam ser feitas para que a internacionalização ocorra de forma mais rápida e com maior adesão por parte dos turistas.

Como tal, seria de elevada relevância que num mundo tão digital e onde qualquer pessoa consegue com poucos cliques alterar o idioma dos Websites que a aplicação possuísse uma maior variedade de idiomas (neste momento somente possui o inglês, francês, espanhol e português) para que os turistas de todos os países do mundo estivessem aptos, para sem muita dificuldade e sem necessitarem de conhecer uma outra língua para além da do seu país de origem, obterem o mesmo tipo de informações.

Ademais, na Secção Mapas deveria existir uma maior interatividade com o utilizador, pois a App somente permite ver os pontos de interesse que se situam na zona onde o turista está. Contudo, seria bastante útil que o utilizador tivesse acesso também às indicações ou coordenadas de como se pode dirigir para um certo ponto de interesse ou restaurante que pretende ir.

É também de realçar que a falta de um sistema interativo de chat para que os usuários possam esclarecer todas as suas dúvidas e solucionar certos problemas ou dificuldades que possam surgir. Esta melhoria deveria estar disponível em todos os idiomas da App, com principal enfoque para o português e espanhol devido à seleção anteriormente mencionada.

Adicionalmente, na área destinada a informações uteis de cada região poderia ser acrescentado outro tipo de informações, como é o caso dos métodos de pagamento mais utilizados, qual o tipo de tomadas utilizadas, a moeda, facilidade na troca de numerário entre muitas outras questões que, principalmente, o turista internacional, que não conhece o país poderá ter dúvidas.

6.3. Investir nas campanhas de Marketing

O Marketing é uma área crucial quando estamos a falar do fortalecimento de uma marca e no seu crescimento. Como tal, para uma empresa de pequena dimensão que apenas se circunscreve à região do Porto e ao Norte de Portugal torna-se essencial que umas das principais medidas seja um grande investimento no Marketing, com maior foco para as

campanhas digitais, principalmente, por se tratar de uma Aplicação Móvel. Esta medida e estratégia também foi referida na entrevista conjunta realizada onde esteve presente em mais do que uma resposta a referência ao desenvolvimento de campanhas de Marketing, principalmente o digital.

Neste seguimento, podem ser tomadas diversas medidas que poderão conseguir que a WeDoVisit crie uma maior notoriedade, tais como, o investimento em avisos PopUp maioritariamente em websites relacionados com viagens ou com o turismo. Um bom exemplo disso, poderá ser uma parceria com o Website Booking, que sendo um meio de reserva de hotéis, voos ou até mesmo aluguer de carros, poderá ser sugerido aos turistas que descarreguem a aplicação, sendo uma importante ajuda adicional à viagem que marcaram. Tudo isto levará a que as pessoas tenham um maior conhecimento da App e das suas funcionalidades.

Dentro da área do Marketing é possível que se identifiquem ações como parcerias com *influencers* turísticos (numa fase inicial portugueses, mas com a concretização da expansão para Espanha poderá ser interessante a inserção de alguns mais internacionais para captar turistas a nível global), pois, grande parte da população, principalmente a mais jovem, gosta de seguir sugestões do que vê nas redes sociais. Por isso, essas parcerias permitiriam que o viajante conseguisse entender o modo de como a aplicação funciona e como será benéfico para ele descarregar a mesma e tirar benefício de poder ter, num mesmo aplicativo, acesso a todas as informações que necessita para conhecer numa cidade. Este tipo de medidas vem de encontro ao referido anteriormente, uma vez que o método escolhido de internacionalização seria através de Alianças Estratégicas, isto é, a criação de parcerias e acordos com agentes locais (Giudice et al., 2017).

Além disso, é estritamente necessário que haja um enfoque bastante significativo nas *Owned Media* apostando em *posts* como dicas turísticas, restaurantes a visitar, visitas ou monumentos a não perder, para que os turistas sintam que está a ser uma mais valia uso e a acompanhamento da WeDoVisit e das suas redes sociais.

6.4. Criar parcerias com Agências de Viagens

Na mesma linha e perspetiva do que já foi referido, o valor que uma Agência de Viagens possuiu ainda é grande nos dias de hoje. Cada vez mais a utilização de motores de buscas e site de reservas é mais comum, mas o serviço personalizado que uma Agência presta aos seus

clientes, continua a ser crucial em grande parte dos turistas. O que decorre de, na sua maioria, os viajantes ainda considerarem as agências de viagens tradicionais, como sendo uma fonte segura de informação, que lhes permitirá ter uma maior segurança aquando da marcação de uma viagem. Por esse facto, é essencial que uma aplicação que é sustentada pelo turismo e que pretende criar uma imagem de credibilidade associada à sua marca e que se apoie em instituições nas quais os viajantes depositem confiança, saibam que a aplicação será uma boa ajuda programação das suas viagens. De acordo com este ponto de vista, a WeDoVisit quando foi questionada, na pergunta final, sobre qual a melhor estratégia de entrada no mercado europeu, o CEO referiu que tendo em conta tudo aquilo que foi afirmado ao longo das entrevistas, um dos principais passos será o desenvolvimento de parcerias com Agências de Viagens.

6.5. Protocolos com centros de turismo locais

A semelhança do que acontece nos dias de hoje na Região do Porto e Norte de Portugal é imperativo que a empresa continue a investir em parcerias com os Postos de Turismo locais, uma vez que são uma fonte de credibilidade, porquanto estão ligados a entidades públicas das cidades e também são considerados pontos fulcrais onde os turistas se podem dirigir quando necessitam de algum tipo de ajuda na sua viagem. Neste conspecto, a App WeDoVisit irá permitir que os próprios funcionários dos Postos de Turismos recorram à App para fornecer informações e aludirem à mesma como um elemento-chave quando se pretende conhecer verdadeiramente uma cidade ou região. Mais uma vez, esta estratégia foi mencionada como algo de vital para o desenvolvimento e consolidação da marca em Portugal e no resto da Europa na entrevista realizada. Para além disso, e tendo em conta o Modelo de Uppsala, é possível identificar que esta estratégia poderia estar relacionada com o segundo passo apresentado na Teoria, onde é referido o estabelecimento de uma relação com um agente local de modo a que seja mais rápida a consolidação da empresa no exterior (Johanson & Vahlne, 1977).

6.6. Participação em Eventos e Feiras de Turismo

No seguimento do que foi dito anteriormente é necessário que a empresa tenha uma presença assídua em Feiras de Turismo e Tecnologia para que de uma forma mais sustentável fortaleça a sua marca e crie uma base de relações com *stakeholders* locais. Esta ação irá permitir que seja

mitigada mais uma das barreiras à internacionalização, tornado o serviço em algo que seja inseparável do utilizador, isto é, para que o produto seja bem divulgado é necessário ter-se parceiros locais de modo a reduzir as distâncias e aumentar a confiança e credibilidade do serviço prestado.

Sendo Espanha o país escolhido para a internacionalização a participação em feiras como a FITUR e a NAVATUR poderiam ser fatores impulsionadores para os operadores turísticos e os próprios turistas ficassem a conhecer o serviço oferecido pela empresa.

Nesta conformidade, também poderá estar incluída a possibilidade da criação de eventos de lançamento da App em cidades estratégicas, como é o caso de Barcelona, Madrid ou Sevilha onde o utilizador teria a oportunidade de experienciar ao vivo e com a ajuda de quem melhor conhece o produto, todas as funcionalidades da aplicação. Além disso, a existência nesses mesmo eventos e *Workshops* de especialistas do setor, com os quais será debatida a melhor forma de cada um planear a sua viagem, poderá constituir um importante auxílio à implantação da App WeDoVisit.

6.7. Colaboração com Escolas de Turismo e Universidades

Este tipo de parcerias torna-se bastante relevante para que haja um aumento significativo da visibilidade da aplicação entre jovens profissionais e estudantes de turismo, o que criará uma maior base de utilizadores. A aplicação poderá expandir-se através da publicidade realizada via boca a boca, através de reuniões e conversas entre amigos de outras áreas e com familiares. É para estes estudantes que, atualmente, tentam visitar o maior número de países europeus, aos melhores preços, que a App pode ser uma grande mais-valia, possibilitando que estas escapadinhas sejam uma experiência melhor aproveitada.

Por outro lado, seria importante que estas parcerias acontecessem desde já com instituições de ensino não só portuguesas, como espanholas, sendo este o novo nicho de utilizadores que se pretende atingir. Poderá ainda ser introduzido em estudos de casos ou projetos de pesquisa em colaboração com professores e estudantes para que este projeto tenha um maior sucesso. Esta medida tem como objetivo combater uma outra barreira à internacionalização, uma vez que sendo instituições de ensino é tido previsível e natural que haja um maior escrutínio acerca do modo como o serviço é prestado e se este é feito com um controlo de qualidade, o que irá permitir a garantia de que o serviço é prestado da melhor forma possível, de molde que os estudantes estejam bem informados e envolvidos no projeto (Javalgi & Martin, 2007).

6.8. Criação de uma Comunidade Online de Viajantes

Seria uma ideia bastante promissora a criação de uma secção na aplicação que fosse um fórum ou blog com o objetivo de os viajantes poderem dar dicas e recomendações sobre certas atividades, restaurantes ou hotéis que possam ter sido por eles escolhidos e visitados de modo a dar *feedback* a novos utilizadores. Isso, fará com que as pessoas interessadas sejam levadas a instalar a aplicação para consultar conteúdos relacionados com experiências de viagens.

Nesta sequência poderão ser promovidos pela própria empresa Webinars, encontros online onde possam ser discutidos temas de viagens e onde se façam perguntas, permitindo que todas as dúvidas sejam esclarecidas antes das viagens. Deste modo, será possível fomentar um senso de comunidade e lealdade com a aplicação, aumentando o *engagement* e incentivando o passa a palavra entre amigos, familiares e até mesmo com colegas de trabalho.

Esta estratégia poderá tornar-se uma aliada essencial para a implementação e resolução dos temas referidos nas entrevistas sobre o aumento das campanhas de Marketing e divulgação da App, pelo que faz todo o sentido que os utilizadores possam interagir mais entre eles para que sintam que fazem parte do projeto e que, assim, aumente o valor acrescentado do mesmo. Assim sendo, e tendo por base a Teoria das Redes esta ação encontra-se totalmente adequada, uma vez que este modelo assenta no facto do sucesso ou insucesso do processo de internacionalização ser resultado do posicionamento e das conexões da rede na qual a empresa se insere, ou seja, é bastante importante que as relações com os utilizadores da aplicação estejam bem fortalecidas (Zucchella & Scabini, 2007).

7. Conclusão

Este relatório de estágio começou por um desafiante estágio na empresa WeDoVisit e com a proposta de realização de um plano de internacionalização. Neste caso, como a empresa se encontra focada num nicho muito pequeno do mercado português, a região Porto e Norte de Portugal, torna-se ainda mais importante que todo este relatório seja realista e se foque em medidas que a própria empresa consiga adotar. A escolha do tema para este relatório de estágio centrou-se maioritariamente no plano de internacionalização, principalmente devido ao meu mestrado ser relacionado com essa área e, para além disso, a empresa estando ligada ao turismo, pretende a longo prazo entrar nos mercados internacionais, portanto, enquadrou-se na proposta.

Antes de mais, embora não seja o foco principal deste trabalho, existem medidas e ações que necessitam de ser tomadas para que a empresa, numa fase preliminar e preparatória, se expanda para o resto do país. Assim, no que tange a medidas e ações que foram definidas neste relatório, estas passam também pela melhoria de estratégias e de certos aspetos na aplicação, de forma a dotá-la de mais funcionalidades, possibilitando a sua expansão em todo o território nacional.

Seguidamente, e à medida que a empresa solidifica a sua posição no mercado português, é importante que se criem parcerias com empresas locais ou até mesmo com multinacionais inteiramente ligadas ao setor do turismo, para que a WeDoVisit consiga, de uma forma sustentada, poder operar no mercado europeu.

No que toca às escolhas de mercados a entrar e dos métodos mais adequados foi elaborada uma entrevista ao CEO e à Diretora Comercial, para que se pudesse comprovar todas as informações recolhidas, bem como tudo aquilo que por mim foi aprendido durante a realização deste estágio, nomeadamente no envolvimento em todas as atividades da empresa, incluindo reuniões com clientes, preparação de eventos e análise de bases de dados de potenciais clientes.

Em suma, acredito que todo este trabalho tenha sido uma mais-valia para a empresa e para todo o seu processo de desenvolvimento. Como tal, foram definidas medidas e ações que a empresa pode ir introduzindo na sua atividade com o intuito de se tornar mais presente no setor do turismo a nível nacional e se ir posicionando e dando a conhecer a turistas que venham para o nosso país fazer turismo. O intuito deste plano de internacionalização passa

por haver, antes de mais, uma utilização massificada pelos turistas portugueses e posteriormente possa ser passada e transmitida a mensagem a turistas estrangeiros que venham visitar Portugal e que achem útil a App. Com a sedimentação da internacionalização e a crescente introdução de destinos turísticos, tanto os turistas portugueses como os estrangeiros passarão a poder utilizar a aplicação nas suas escapadinhas europeias.

Tal como referido anteriormente, este estudo teve algumas limitações ao longo de todo o seu processo. Desde logo, o facto de o estágio ser apenas de 4 meses não permitiu que pudessem ter sido implementadas certas medidas de modo que o resultado deste plano de internacionalização começasse a ter reflexos nos resultados e estatísticas da empresa. Em segundo lugar, sendo esta uma microempresa onde os recursos financeiros não são os mais abundantes, todo o trabalho se torna mais difícil; impondo que, numa primeira fase, sejam tomadas medidas que não envolvam grandes montantes de capital. Neste sentido, o facto de a empresa estar circunscrita ao turismo da Região do Porto e Norte de Portugal, torna que a sua expansão para o exterior tenha obrigatoriamente de passar por algumas fases de expansão a um nível nacional. Finalmente, seria muito importante que tivesse havido a possibilidade de terem sido realizados mais estudos de mercado, que permitissem uma abordagem mais detalhada sobre todos os mercados potenciais de introdução a nível europeu, para que a decisão de entrada no mercado espanhol, bem como o modo escolhido para o fazer, fosse realizado com menos risco, mais precisão, assertividade e rigor de análise.

Referências Bibliográficas

- Aires, L. (2015). Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. *Universidade Aberta*, 1ª edição.
- Almodovar, P., & Rugman, A. M. (2015). Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international performance? *International Marketing Review*, Vol.32 No6, pp. 686-712.
- Anderson, O., & Buvik, A. (2002). Firm's internationalisation and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*.
- Axelsson, B., & Easton, G. (1992). *Industrial Networks: a view of reality*. Routledge.
- Barret, D., & Twycross, A. (2018). Data collection in qualitative research. *Evidence based nursing*, 63-64.
- Bell, J. (1995). The internationalization of a small software firms. *European Journal of Marketing*.
- Bouquet , C., Hébert, L., & Delios, A. (2004). Foreign expansion in service industries: Separability and human intensity . *Journal of Business Research*, 35-46.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry- modes in the computer software industry. *International Business Review*.
- Comissão, E. (2007). Flash Eurobarometer 196: SME Observatory Survey.
- Cordina, C. (2023). *Pequenas e Médias Empresas*. Parlamento Europeu.
- Council, W. T. (2018). *Travel & Tourism - Economic Impact Portugal*.
- Coviello, N. E., & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*.
- Daszkiewicz, N., & Krzysztof, W. (2012). *Internationalization of SME's: Context, Models and Implementation*.
- Doherty, A. M. (2006). The internationalization of retailing: factores influencing the choice of franchising as a marketing entry strategy. *International Journal of Service Industry Management* , 184-205.
- Dunning. (1993). *The theory of transnational corporations*.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*.
- Elbanna, S., Hsieh, L., & Child, J. (2020). Contextualizing internationalization decision-

- making research in SMEs: towards an integration of existing studies. Vol. 17 No. 2, pp. 573-591.
- Erramilli, K. M., & Rao, C. P. (1990). Choice of foreign market entry modes: Role of market knowledge . *Management International Review*, 135-150.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*.
- Giudice, D. M., Arslan, A., Scuotto, V., & Caputo, F. (2017). Influences of cognitive dimensions on the collaborative entry mode choice of small medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, Vol.34 No5, pp 652-673.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing - A decision Approach*. Pearson Education Limited.
- Javalgi, R. G., & Martin, C. L. (2007). Internacionalization of services: identifying the building block for future research. *Journal of Marketing Services*, 391-397.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, pp. 411-441.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*.
- Kirca, A. H. (2005). The impact of mode of operation on sales performance in international service. *Journal of Services Marketing*, 39-46.
- Knox, S., & Burkard, A. W. (2009). *Qualitative Research Interviews*.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2002). *Qualitative Communication Research Methods*. SAGE.
- Lommelen, T., & Matthyssens, P. (2005). The internationalization process of services providers: a literature review. *Research on International Service Marketing: A state of the*

- Art*, pp. 95-117.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Prentice-Hall.
- Maggi, B., Pongelli, C., & Sciascia, S. (2022). Family firms and international equity-based entry modes: a systematic literature review. *Multinational Business Review*, Vol.31 No1, pp. 38-63.
- Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1998). Client-following and market seeking strategies in the internationalization of services firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1-41.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (15 de 11 de 2018). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. pp.7-8.
- Melia, M. R., Perez, A. B., & Dobon, S. R. (2009). The influence of innovation orientation on the internationalization of SMEs in the service sector. *The Service Industries Journal*, 777-791.
- OCDE. (2017). *Selected good practices for risk allocation and mitigation in infrastructure in APEC economies*. Obtido de <https://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/Selected-Good-Practices-for-Risk-allocation-and-Mitigation-in-Infrastructure-in-APEC-Economies.pdf>
- Parlamento Europeu, C. d. (2011). Jornal Oficial da UE.
- Petersen, B., Pedersen, T., & Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalisation process: wherefrom and whereto? *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, pp. 36-55.
- Pla-Barber, J., & Ghauri, P. (2012). Internationalization of Service Industry Firms: understanding distinctive characteristics. *The Services Industries Journal*, 1007-1010.
- Roberts, J. (1999). The internationalization of business services firms: A stages approach. *Service Industries Journal*, 68-88.
- Ruzzier, M., Hrisrich, R. D., & Antonic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Sacramento, I., Cunha de Almeida, V. M., & Marques da Silva, M. S. (2002). The internationalization process of services firms: a two case study in Brasil. 43-64.
- UNCTAD. (2011). *Non-equity: Modes of International Production and Development*. World Investment Report.
- Verbeke, A., Zargazadeh, M. A., & Osiyevskyy, O. (2014). Internalization theory, entrepreneurship and international new ventures. *Multinational Business Review*, Vol.22

No.3, pp.246-269.

Winsted, K. F., & Patterson, P. G. (1998). International of Services: the service exporting decision. *Journal of Services Marketing*, 294-311.

Ørberg Jensen, P. D., & Petersen, B. (2014). Value creation logics and internationalization of service firms. *International Marketing Review*, Vol.31 No.6, pp. 557-575.

Zaheer, A., & Soda, G. (2009). Network Evolution: The origins of structural holes. *Administrative Science Quarterly*, 1-31.

Zucchella, A., & Scabini, P. (2007). Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. Palgrave Macmillan Books.

Anexos

Entrevista conjunta ao CEO da empresa e à Diretora Comercial (DC)

1. Primeiro de tudo, podia-me falar um pouco do que é a WeDoVisit e como é que esta surgiu?

DC: A WeDoVisit foi pensada para dar resposta a uma nova forma de fazer turismo, tendo em conta as mais recentes tendências de mercado e um novo perfil de visitante que se começa a afirmar. Uma forma mais autónoma e pessoal, onde cada turista assume as rédeas da sua estadia e define os seus planos de passeio, propondo-se a conhecer o destino ao seu ritmo e privilegiando as ofertas que mais se adequam às suas motivações e interesses. Reunindo toda a informação numa única plataforma, esta aplicação permite o acesso a um vasto leque de opções que compõem a oferta da região do Porto e Norte. De uma forma fácil e intuitiva, os utilizadores têm à sua disposição várias funcionalidades que lhes permitem explorar o mapa da região, consultar informação sobre os principais pontos de interesse, pesquisar ofertas turísticas por categoria e assinalar os locais favoritos.

CEO: O principal destaque vai, no entanto, para a possibilidade de, a partir de um breve questionário que afluente as suas preferências pessoais, o visitante conseguir encontrar um conjunto de artigos e sugestões sobre o que pode fazer e visitar na região. A ideia é que estas propostas personalizadas possam guiá-lo e servir de inspiração para partir à descoberta do destino, de acordo com o tipo de viagem que tem em mente.

2. A WeDoVisit é uma empresa que está inteiramente ligada ao turismo e neste momento concentra-se no Porto e Norte de Portugal. Têm previsão de quando a empresa conseguirá se expandir para o resto do país? Pensam que será preciso estabelecer alguns parceiros para que tal aconteça?

CEO: A exclusividade da app só apresentar oferta turística da região do Porto e Norte foi estratégica para os primeiros anos do projeto pois queríamos crescer de uma forma sustentada. Temos como objetivo em dois anos começar a abranger novas regiões turísticas e, para tal, iremos desenvolver parcerias com as entidades oficiais do turismo, à semelhança do que fazemos com a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte.

DC: Para além disso, o facto de nos expandirmos para o resto do país pensamos que poderá trazer grandes vantagens para que haja mais pontos turísticos a promover a nossa aplicação o que irá massificar os utilizadores.

3. Neste seguimento, quais são as perspetivas para que a mesma chegue ao mercado internacional?

CEO: A internacionalização é sempre um processo promissor, mas que deve ser feito com uma estratégia bem definida. Para tal temos que ter em conta vários aspetos, tais como:

1. Crescimento do Turismo Global
2. Avanços Tecnológicos
3. Tendências do setor (Turismo)
4. Marketing Digital Global
5. Estratégia comercial e de Parcerias
6. Budget

7. Regulamentos e Conformidades Legais

No caso da WeDoVisit, só faz sentido avançar para um processo de internacionalização depois de solidificar a marca em Portugal e a captação de fundos públicos e/ou investidores privados.

4. Quais são as principais motivações para que a WeDoVisit se internacionalize e atinja os mercados externos?

DC: A WeDoVisit é um projeto tal como foi dito que está completamente ligada ao turismo e quer ajudar o turista a ter uma melhor experiência a viajar. Assim, parece-nos que faz todo o sentido que o projeto se expanda a nível internacional. Para isso, acreditamos que seja necessário um aumento da notoriedade da marca e, por consequência, um aumento de downloads e utilizadores da App.

CEO: Temos o objetivo de desenvolver um maior número de parcerias internacionais de modo que se promova um turismo mais sustentável e orientado para as necessidades do cliente. Isto porque a informação que transmitimos na nossa App até pode existir noutros websites mas nós conseguimos uma compilação de tudo no mesmo sítio e de uma forma bastante mais prática.

5. Se pudessem nomear algum país qual seria aquele que pensariam que seria a melhor aposta?

CEO: Penso que Espanha será a melhor aposta, pois após termos analisado as estatísticas da App e vemos qual é a grande maioria dos utilizadores da mesma esta é a nacionalidade que mais nos procura mesmo a um nível do turismo global português. Para além disso, a proximidade geográfica também nos ajuda a que seja mais fácil a sua integração.

6. Sentem que o investimento na possível entrada dos mercados exteriores da WeDoVisit seria uma boa escolha? Quais são os riscos que pensam que poderiam existir?

DC: Existem vários entraves a que nos internacionalizemos, desde já os elevados custos e os ajustes que terão de ser feitos ao modelo de negócio para que a empresa esteja apta a se aventurar nesses mercados. Também existem muitos regulamentos e conformidades legais e o facto dos choques culturais fazem com que nem sempre seja fácil a expansão de uma empresa de pequena dimensão.

7. O processo de internacionalização é um processo longo e que necessitará de algum investimento, para a empresa qual pensam que será a melhor estratégia para se integrarem num mercado tão competitivo como o europeu?

DC: Segundo alguns estudos que fizemos quando pensamos numa possível internacionalização temos em mente uma estratégia de 4 fases principais. Primeiro diria que seria a captação de fundos públicos e/ou investidores privados. E, posteriormente, focarmo-nos nos mercados de Espanha, França e Holanda que nos parecem aqueles com mais potencial. Em terceiro lugar, será importante desenvolver parcerias com as Agências de Viagens e com o Departamento de Incoming para Portugal desses mercados. Por último, é também um ponto chave o desenvolvimento de campanhas de Marketing Digital nas redes sociais e a nomeação de um SEO exclusivo para os mercados a desenvolver.

8. Também relacionado com esta alta competitividade pensam que a melhor abordagem será a criação de parcerias com empresas locais ou sentem que se se tentarem integrar sozinhos poderá ser uma boa opção?

CEO: Pelo menos numa fase inicial, a estratégia passará por parcerias com empresas do setor com agências de viagens com departamento de incoming para Portugal, o que irá permitir fortalecer a marca e que a mesma se torne internacionalmente conhecida. O ponto chave em todo este processo passa pelo desenvolvimento do que é a nossa aplicação para que os turistas consigam valorizar o produto e entender o valor acrescentado que o mesmo trará para o mercado.