



# ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

## RELATÓRIO DE ESTÁGIO “CIDADE COM PERFIL – ECOLOGIA URBANA, LDA.”

**Mestranda:** Ana Carolina Lopes Almeida

*Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

**Orientador:** Prof. Doutor Orlando Lima Rua

**Co-Orientador:** Dr. José Ruivo

**Porto, junho de 2016**





# ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

## RELATÓRIO DE ESTÁGIO “CIDADE COM PERFIL – ECOLOGIA URBANA, LDA.”

**Mestranda:** Ana Carolina Lopes Almeida

*Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

**Orientador:** Prof. Doutor Orlando Lima Rua

**Co-Orientador:** Dr. José Ruivo

**Porto, junho de 2016**

## Resumo

A internacionalização assume no contexto atual uma grande importância para as empresas, apresentando-se como tema central em vários estudos, nos quais este é analisado desde as mais diversas perspetivas.

Deste modo, e devido a diversos fatores de origem interna e externa, as empresas optam por operar em vários mercados, para além do doméstico, procurando expandir a sua atividade internacionalmente. Escolhem assim o mercado de destino mais indicado, bem como a forma de entrada tendo, neste âmbito, ao seu dispor um conjunto de opções, de acordo com as suas características e as do ambiente em que irão atuar.

Neste contexto, o presente relatório visa descrever o estágio curricular realizado na empresa “Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana, Lda.” durante um período de quatro meses, que se focou na temática da internacionalização. O estágio teve como objetivo estruturar e padronizar o processo de expansão internacional da empresa, tendo-se apresentado como principais tarefas a formalização de procedimentos, assim como atividades ligadas à distribuição e comunicação. Entre estas destaca-se a pesquisa e o estabelecimento de contactos com intermediários e outras entidades importantes ao processo de internacionalização, e a organização da exposição numa feira internacional.

**Palavras-chave:** Internacionalização, *crowdfunding*, estágio, Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana.

## Resumen

La internacionalización es, en el contexto actual, un elemento de gran importancia para las empresas, constituyendo la temática principal de varios estudios, en los cuales es analizada desde distintas perspectivas.

De este modo, y debido a diversos factores internos y externos, las empresas eligen operar en varios mercados, además del nacional, procurando expandir su actividad internacionalmente. Por consiguiente, escogen el mercado extranjero más indicado, así como el modo de entrada teniendo, en este ámbito, un conjunto de opciones disponibles, de acuerdo con sus características y las del entorno donde irán a actuar.

En este contexto, este informe pretende describir las prácticas profesionales realizadas en la empresa "Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana, Lda." durante un periodo de cuatro meses, centradas en el área de la internacionalización. La pasantía tuvo por objetivo estructurar y padronizar el proceso de expansión internacional de la empresa y sus tareas principales incluyeron la formalización de procedimientos, así como actividades relacionadas con la distribución y la comunicación. Entre ellas se destaca la búsqueda y contacto con intermediarios y otras entidades clave al proceso de internacionalización, y la organización de la exposición en una feria internacional.

**Palabras clave:** Internacionalización, *crowdfunding*, *prácticas*, Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana.

## **Abstract**

In today's scenario, international expansion is of great importance to companies, being the main subject of a number of studies, in which it is looked at through different perspectives.

Therefore, and due to several internal and external factors, companies choose to conduct business in various markets, besides the domestic one, seeking to expand their activities internationally. Thus, they select the most adequate foreign market as well as the entry mode, having, in this regard, a number of options available, depending on their characteristics and those of the environment they will operate in.

In this sense, this report aims to describe the curricular internship carried out at "Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana, Lda." during a four-month period, which focused on the internationalization field. The purpose of the internship was to structure and standardize the company's international expansion process, and included as main tasks the formalization of procedures, as well as activities related to the distribution and communication areas. Among these are the search and contact with intermediaries and other key players of the internationalization process, and the planning of an international trade fair exhibition.

**Keywords:** Internationalization, crowdfunding, internship, Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana.

## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos os que contribuíram para a minha experiência de estágio e que criaram as condições que tornaram possível terminar mais esta etapa da minha vida académica.

Ao Dr. José Ruivo e Dr. Pedro Monteiro, pela oportunidade que me proporcionaram de estagiar na Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana, e pelos incentivos e ajuda disponibilizada sempre que tinha dúvidas.

Ao Professor Doutor Orlando Lima Rua por ter aceitado supervisionar o estágio e pelas sugestões, críticas e apoio prestado, sem os quais não teria tido oportunidade de terminar o presente relatório.

Em último lugar (mas não menos importante), gostaria de agradecer à minha família, amigos e colegas do mestrado em Gestão das Organizações (Ramo de Gestão de Empresas), por todo o apoio que me deram ao longo destes dois anos.

## Índice Geral

---

Resumo .....	iv
Resumen.....	v
Abstract .....	vi
Agradecimentos.....	vii
Índice Geral .....	viii
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas .....	xi
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	2
CAPÍTULO I – INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	3
1.1. Conceito .....	3
1.2. Motivações.....	3
1.3. Modos de entrada.....	4
1.3.1. Exportação.....	5
1.3.2. Alianças estratégicas.....	6
1.3.3. Licenciamento e <i>Franchising</i> .....	7
1.3.4. <i>Joint-ventures</i> .....	8
1.3.5. Investimento direto estrangeiro.....	8
CAPÍTULO II – TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	10
2.1. Teorias clássicas do comércio internacional.....	10
2.2. Teoria do ciclo de vida do produto no comércio internacional .....	11
2.3. Teoria da vantagem monopolística.....	11
2.4. Teoria da internalização .....	12
2.5. Teoria eclética.....	12
2.6. Teorias dos estádios de internacionalização .....	13
2.7. Teoria das redes industriais .....	14

2.8. <i>Born globals</i> .....	14
CAPÍTULO III – PLANEAMENTO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	16
3.1. Avaliação e seleção de mercados.....	16
3.2. Escolha de segmentos-alvo.....	17
3.3. Análise do <i>marketing-mix</i> .....	17
3.3.1. Produto.....	18
3.3.2. Preço.....	19
3.3.3. Comunicação.....	20
3.3.4. Distribuição.....	22
3.4. Definição de um plano de marketing.....	23
3.5. Implementação e controlo do plano de marketing.....	24
CAPÍTULO IV – CROWDFUNDING.....	25
4.1. Conceito e modo de funcionamento.....	25
4.2. Motivações.....	25
PARTE II – ESTÁGIO: TAREFAS, AÇÕES E RESULTADOS.....	27
CAPÍTULO IV – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO.....	28
2.1. Apresentação.....	28
2.2. Processo de internacionalização.....	30
2.3. <i>Crowdfunding</i> e estratégia de internacionalização.....	30
CAPÍTULO V – ESTÁGIO.....	32
5.1. Tarefas de estágio.....	32
5.1.1. Pesquisa de mercado.....	32
5.1.2. Estabelecimento de contatos.....	34
5.1.3. Criação de procedimentos padrão.....	35
5.1.4. Planeamento de feira internacional.....	36
5.2. Balanço do estágio.....	37
CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

ANEXOS .....	43
ANEXO I – PROPOSTA DE ESTÁGIO .....	44
ANEXO II – DECLARAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO.....	45
ANEXO III – DECLARAÇÃO DO ORIENTADOR.....	46
ANEXO IV – PROTOCOLO DE ESTÁGIO.....	47
ANEXO V – REGISTO DE PRESENCAS DIÁRIAS .....	48

## Índice de Figuras

---

Figura 1: Planeamento do processo de internacionalização .....	16
--	----

## Índice de Tabelas

---

Tabela 1: Teorias relativas à internacionalização .....	10
Tabela 2: Análise SWOT .....	29
Tabela 3: Matriz SWOT .....	29
Tabela 4: Resumo das tarefas de estágio .....	33

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi elaborado no âmbito do estágio curricular realizado durante o mestrado de Gestão das Organizações (Ramo de Gestão de Empresas), da responsabilidade da Associação de Politécnicos do Norte, ministrado no Instituto Politécnico do Porto, no ISCAP. O estágio teve lugar na empresa “Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana, Lda.” e decorreu ao longo de um período de quatro meses, que se iniciou a 5 de Janeiro de 2015 e terminou a 29 de Abril do mesmo ano.

O estágio focou-se na temática da internacionalização de empresas, tendo esta sido escolhida devido ao interesse da mestranda em trabalhar na área, aprofundado durante a unidade curricular de “Gestão Estratégica e Marketing” do referido mestrado, na qual o tema foi abordado. O objetivo fundamental do estágio consistiu em orientar e estruturar o processo de internacionalização da empresa Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana, que se encontrava na época a dar os primeiros passos além-fronteiras.

O presente relatório encontra-se dividido em duas partes: a primeira apresenta a fundamentação teórica associada ao tema da internacionalização, estando a segunda focada na vertente prática do estágio. Neste sentido, inicialmente é introduzido o conceito de internacionalização, assim como as suas motivações e os principais modos de entrada a que as empresas recorrem na sua expansão para os mercados externos. Adicionalmente, são também apresentadas algumas teorias desenvolvidas no âmbito da internacionalização de empresas e identificadas as etapas que devem compor o planeamento de um processo de expansão internacional, sendo realizada uma análise de cada uma delas. Por fim, e ainda no âmbito teórico, é aclarado o conceito de campanhas de *crowdfunding*, procedendo-se também à apresentação dos motivos subjacentes ao lançamento das mesmas.

Por sua vez, a segunda parte do relatório centra-se no estágio realizado, sendo inicialmente apresentada a entidade de acolhimento, assim como a forma como se desenrolou o seu processo de internacionalização e o modo como a empresa recorreu ao *crowdfunding* para se expandir internacionalmente. Posteriormente, são apresentadas e descritas as tarefas realizadas ao longo do estágio, nas quais se incluem a pesquisa, avaliação e seleção de intermediários, o estabelecimento de contatos com distribuidores, clientes e outros parceiros de negócio e ainda a criação de procedimentos padrão e a organização da participação numa feira internacional do setor.

# **PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

---

## **CAPÍTULO I – INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

### **1.1. Conceito**

O processo de internacionalização das empresas tem sido um tema amplamente estudado na literatura, pelo que diversos autores foram sugerindo diferentes conceitos ao longo dos anos. Neste sentido, se Welch e Luostarinen (1988, p. 36) veem a internacionalização como um processo de crescente envolvimento nas operações internacionais, Calof e Beamish (1995, p. 116) preferem um conceito mais abrangente, considerando que a internacionalização das empresas consiste no processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) à envolvente internacional.

Por sua vez, Buckley e Casson (2009, p. 1566) defendem que a internacionalização é um princípio geral que explica onde se encontram as fronteiras de uma organização, em termos geográficos, de produto e culturais.

### **1.2. Motivações**

As empresas optam por enveredar por novos mercados e expandir-se internacionalmente devido a vários motivos.

Neste contexto, o tamanho limitado do mercado doméstico pode surgir como um catalisador, sendo a expansão para mercados externos uma forma de crescer e de tirar um maior proveito da vantagem competitiva e capacidade produtiva, assim como de obter economias de escala (Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012; Teixeira, 2011). Ainda relacionado com o mercado doméstico há a questão do aumento da concorrência estrangeira, potenciado por uma diminuição das barreiras ao comércio internacional e pelo desenvolvimento tecnológico, que poderá levar as empresas nacionais a internacionalizarem-se (Andersson, Gabriellson, & Wictor, 2004).

A nível relacional, a expansão para mercados externos pode também surgir como uma forma de acompanhar clientes domésticos que se expandem para novos países, atuando assim a empresa como fornecedora tanto a nível nacional como internacional, e como forma de responder aos movimentos da concorrência. Deste modo, a organização pode obrigar concorrentes a recuar no seu mercado doméstico, fazendo-lhes face nos mercados externos (Teixeira, 2011).

Outro fator que poderá motivar as empresas a expandirem-se internacionalmente consiste no seu desejo de aceder a novos conhecimentos, competências e tecnologia, bem como de reduzir custos de produção através, por exemplo, do acesso a mão-de-obra e matérias-primas mais baratas (Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012; Teixeira, 2011).

Por fim, aspetos como os incentivos governamentais, as características dos gestores, nomeadamente a sua mentalidade global e a experiência anterior, e o desejo de reduzir o risco, através da diversificação de mercados e, conseqüentemente, da maior independência face ao mercado doméstico, poderão igualmente assumir-se como motivações para a expansão

internacional das empresas (Andersson et al., 2004; Kuivalainen, Sundqvist, Saarenketo, & McNaughton, 2012; Teixeira, 2011).

### 1.3. Modos de entrada

Uma empresa pode internacionalizar-se e entrar num mercado externo de diferentes formas, existindo assim distintos modos de entrada. Estes consistem em acordos estruturais que permitem a uma empresa implementar a sua estratégia de produto num mercado externo, através da realização, por si própria ou em parceria com outros, de operações de marketing (i.e., via formas de exportação), ou de operações de produção e marketing (Sharma & Erramilli, 2004, p.2). Entre os modos de entrada referidos na literatura destacam-se a exportação, o licenciamento, o *franchising*, assim como as alianças estratégicas, as *joint-ventures* e o investimento direto estrangeiro, no qual se incluem as aquisições e as subsidiárias integrais (Lu & Beamish, 2006; Teixeira, 2011).

Aquando da entrada num mercado externo, a empresa pode optar por um modo isolado ou por conjugar vários (Teixeira & Diz, 2005). Contudo, para selecionar o(s) método(s) de entrada mais adequado(s), deve ter em consideração vários aspetos. Sendo assim, cada modalidade de entrada determina o grau de controlo que a empresa terá sobre os seus recursos tangíveis e intangíveis, a magnitude do seu investimento e o nível de riscos a que esta fará face (Laufs & Schwens, 2014; Nielsen & Nielsen, 2011). É assim necessário fazer uma avaliação do custo e risco associado a cada modo, assim como do nível de controlo que a empresa deseja ou pode ter, devido a possíveis restrições governamentais, aquando da escolha da modalidade de entrada (Doole & Lowe, 2008).

Os objetivos e expectativas da empresa em relação ao tamanho e valor do negócio e os recursos disponíveis são outro dos fatores que influencia a seleção do método de entrada a adotar, bem como a atividade internacional anterior e as competências e atitudes dos gestores em relação ao marketing internacional (Doole & Lowe, 2008). Para além disso, as empresas têm também em consideração aspetos como o tamanho do mercado, as políticas governamentais e a estabilidade política (Albaum & Duerr, 2011; Morschett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010).

Na literatura é possível encontrar as modalidades de entrada categorizadas de diferentes formas. Neste seguimento, Teixeira e Diz (2005) agrupam os modos de entrada em três categorias: exportação, contratual (inclui acordos de licenciamento, *franchising*, subcontratação, *joint-ventures* e alianças) e investimento direto estrangeiro (engloba aquisições e investimentos de raiz).

Por sua vez, Chaharbaghi e Adcroft (2005) optam por uma classificação distinta, considerando acordos como o licenciamento, o *franchising* e as *joint-ventures* um tipo de alianças estratégicas.

Já Ghauri e Cateora (2010) apresentam uma categorização mais semelhante à de Teixeira e Diz (2005), dividindo os modos de entrada em exportação, acordos contratuais (nos quais incluem somente o licenciamento e o *franchising*), alianças estratégicas (que englobam as *joint-ventures* e os consórcios) e investimento direto estrangeiro.

Em seguida é apresentada uma análise dos modos de entrada dominantes na literatura.

### 1.3.1. Exportação

Na literatura, é possível encontrar a exportação dividida em diversas categorias. Neste contexto, Teixeira e Diz (2005) consideram que existem três tipos de exportação, identificando a exportação indireta, realizada através de agentes, a cooperativa/partilhada, em que existe o recurso a acordos de cooperação entre empresas, e a direta, na qual a organização comercializa os seus produtos ou serviços através de canais de distribuição próprios. Por outro lado, Kotler & Keller (2014) referem apenas dois tipos de exportação: a indireta, que ocorre quando as empresas atuam através de intermediários, e a direta, na qual são responsáveis pela sua própria atividade exportadora.

Deste modo, uma empresa pode atuar diretamente junto do cliente final ou recorrer a intermediários, nomeadamente grossistas e retalhistas, podendo a comercialização de um produto envolver longas cadeias de distribuição (Bernard, Grazzi, & Tomasi, 2011; Bernard, Jensen, Redding, & Schott, 2010). No caso da exportação indireta, na literatura é possível encontrar vários tipos de intermediários, sendo mais frequentemente referidos os seguintes:

1. Comerciantes de exportação localizados no mercado doméstico – Empresas que adquirem os produtos de vários fabricantes, atuando de modo semelhante a um grossista no mercado nacional, e posteriormente os revendem nos mercados externos (Albaum & Duerr, 2011; Kotler & Keller, 2014);
2. Organizações Cooperativas – Empresas que se encarregam da atividade exportadora de um conjunto de produtores, geralmente de matérias-primas (Kotler & Keller, 2014);
3. *Export Management Companies* – Organizações que recebem à comissão, apesar de haver uma tendência para adquirir os produtos, e que atuam como departamentos de marketing internacional externos, sendo responsáveis, por exemplo, pela pesquisa de mercado, distribuição e atividade promocional. São ideais para empresas que desejem entrar rapidamente num mercado externo, sem investir muito em recursos financeiros e humanos, mas também apresentam desvantagens, não sendo capazes de consolidar canais de distribuição como um fabricante o poderia fazer, devido às suas limitações em termos de capital disponível (Albaum & Duerr, 2011; Ghauri & Cateora, 2010);
4. *Export Trading Companies* – Empresas que se encontram especializadas em dar resposta à procura de determinados produtos e serviços, estando assim focadas no comprador e não nos fabricantes (Albaum & Duerr, 2011);
5. Agente do fabricante – Individuo ou empresa que opera à base de comissões em um ou dois mercados externos, realizando serviços semelhantes aos de uma Empresa de Gestão de Exportações, mas em menor escala (Ghauri & Cateora, 2010);
6. Agentes ou distribuidores localizados no mercado externo – Entidades que possuem o direito de, de forma exclusiva ou não, representar o fabricante no mercado externo (Kotler & Keller, 2014). Enquanto que os agentes realizam vendas em nome do produtor à base de comissões, não tomando posse dos produtos, os distribuidores adquirem-nos e assumem

assim um maior risco, sendo responsáveis por todo o manuseamento dos produtos no mercado externo (Ghuri & Cateora, 2010).

A escolha entre o tipo de exportação a adotar depende de vários fatores, nomeadamente do tamanho do país de destino, das políticas nele vigentes, da distância cultural e das características da empresa. Segundo estudos recentes, organizações mais pequenas, apesar de obterem retornos menores, optam por exportar através de intermediários devido aos custos fixos mais reduzidos, enquanto que empresas de maior dimensão optam por criar os seus próprios canais de distribuição (Abel-Koch, 2013).

A exportação tem várias vantagens, evitando os elevados custos que acarreta o estabelecimento de uma filial num mercado externo e permitindo obter economias de escala, se a empresa concentrar toda a sua produção no mercado doméstico e posteriormente exportar para outros países (Hill, Jones, & Schilling, 2014). Contudo existem também aspetos negativos associados a este modo de entrada, nomeadamente os elevados custos de transporte, sobretudo em produtos de grande dimensão, e taxas alfandegárias, que tornam por vezes a exportação inviável (Hill et al., 2014; Teixeira, 2011). Por fim, e no caso de a empresa decidir recorrer a agentes, é também importante referir a falta de controlo sobre as operações de marketing que se pode verificar, sendo que os agentes podem representar diversos produtos, inclusive concorrentes, e descurar assim o produto da empresa (Hill et al., 2014).

### **1.3.2. Alianças estratégicas**

Teixeira e Diz (2005) veem as alianças estratégicas como acordos nos quais as empresas compartilham conhecimentos, competências e, por vezes, capital, mas se mantêm como entidades jurídicas distintas após o estabelecimento da aliança em questão. Por outro lado, Kale e Singh (2009) apresentam uma definição diferente e mais abrangente, vendo as alianças estratégicas como um relacionamento entre duas ou mais empresas autónomas, que envolve a troca, partilha ou o codesenvolvimento de recursos ou competências, a fim de obter vantagens para as partes envolvidas. Segundo estes autores, a aliança pode abranger uma ou mais atividades da cadeia de valor e apresentar configurações variadas. Chaharbaghi e Adcroft (2005) indicam uma definição semelhante, referindo igualmente o envolvimento de dois ou mais participantes, o estatuto independente das empresas, a partilha de benefícios e do controlo sobre as operações e ainda a cooperação em uma ou mais áreas estratégicas.

As empresas optam por estabelecer alianças entre si devido a diversos fatores, tanto internos como externos. Entre estes se destacam o desejo de aceder a novas competências, tecnologia ou canais de distribuição ou ainda de melhorar a sua capacidade produtiva e obter economias de escala. A entrada em novos mercados, a partilha de custos e a redução e diversificação do risco são outros dos motivos por detrás da criação de uma aliança estratégica. Do mesmo modo, a globalização, que se reflete em rápidas mudanças tecnológicas, ciclos de vida do

produto mais curtos e maior pressão concorrencial, surge também como impulsionadora deste tipo de acordos, na medida em que as empresas procuram formas alternativas de ganhar vantagens competitivas, o que passa com frequência pela colaboração. Por fim, é importante ainda referir as possíveis restrições governamentais, sendo que em países onde não é possível ter controlo absoluto sobre uma empresa, as alianças estratégicas surgem frequentemente como uma alternativa (Chaharbaghi & Adcroft, 2005).

Existem diversas vantagens associadas ao estabelecimento de uma aliança estratégica, sendo que empresas que participam neste tipo de acordos tendem a obter retornos mais elevados e maiores taxas de sucesso em comparação com organizações que optam por aquisições e fusões ou que não enveredam pela colaboração (Chaharbaghi & Adcroft, 2005). Contudo, para o sucesso de uma aliança estratégica é necessário ter em conta vários fatores. Deste modo, é essencial selecionar o(s) parceiro(s) e modelo de gestão apropriados e gerir eficazmente as operações diárias, tendo elementos como a coordenação e confiança entre as partes uma grande importância neste âmbito (Kale & Singh, 2009).

### **1.3.3. Licenciamento e *Franchising***

O licenciamento, num contexto internacional, refere-se a um acordo estabelecido entre empresas, através do qual a empresa nacional, em troca do pagamento de *royalties* e/ou de um montante único, atribui a firmas estrangeiras o direito de utilização da sua marca ou tecnologia (Hill et al., 2014; Mottner & Johnson, 2000; Teixeira, 2011).

Por sua vez, o *franchising* consiste num acordo similar ao de licenciamento, envolvendo não só a partilha, por parte do franqueador, da sua marca, nome e know-how, mas também do seu modelo de negócios, tendo este influência sobre aspetos como a localização, *design* e métodos de gestão das operações do franqueado (Hill et al., 2014; Teixeira, 2011).

Estes modos de entrada tornam-se especialmente vantajosos para empresas que desejem entrar em novos mercados de forma rápida, e sem necessitarem de investir avultados recursos financeiros, como por exemplo no investimento direto estrangeiro, ou de correr demasiados riscos, uma vez que é a geralmente a organização que compra a licença a responsável pelo estabelecimento das operações no mercado externo e a que contribui com o capital para tal (Hill et al., 2014; Mottner & Johnson, 2000). Para além disso, e no caso de o pagamento se realizar através de *royalties*, a empresa detentora dos ativos licenciados beneficia ainda de uma fonte de receitas constante (Mottner & Johnson, 2000).

No entanto, os acordos de licenciamento e de *franchising* podem não ser a opção ideal se a empresa desejar ter um elevado controlo sobre a produção e marketing dos produtos ou serviços ou se pretender obter economias de escala, na medida em que a produção não se encontra centralizada num único lugar como pode ocorrer, por exemplo, na exportação. Para além disso, existe também o risco de a empresa que obtém os direitos de utilização dos ativos atuar de forma

oportunista, aproveitando-se do conhecimento que adquiriu do licenciador ou franqueador para se tornar seu concorrente (Hill et al., 2014; Mottner & Johnson, 2000).

#### **1.3.4. Joint-ventures**

As *joint-ventures* consistem em acordos que englobam a partilha e aplicação de recursos por parte de duas ou mais empresas, de diferentes nacionalidades, numa organização comum e juridicamente distinta, localizada no país de uma das empresas envolvidas (Nielsen & Nielsen, 2011; Teixeira & Diz, 2005). Apesar de existirem *joint-ventures* em que uma das partes possui uma posição maioritária, as mais comuns são aquelas em que cada participante detém cinquenta por cento da operação (Hill et al., 2014).

Uma empresa pode optar pelo estabelecimento de uma *joint-venture* por diversos motivos. Neste sentido, estes acordos permitem obter economias de escala e de gama e criar novos produtos e serviços com maior rapidez e menos custos em comparação ao que se verificaria numa aquisição ou numa empresa que atuasse sozinha (Beamish & Lupton, 2009). Para além disso, as *joint-ventures* são também utilizadas para entrar em novos mercados externos e para ultrapassar barreiras que neles surgem devido à falta de conhecimento da empresa, na medida em que há um parceiro local, que conhece o mercado e que também pode contribuir para aumentar a credibilidade da firma estrangeira junto dos consumidores (Beamish & Lupton, 2009). Por fim, e apesar de as restrições governamentais a nível de direito de propriedade terem vindo a desaparecer em muitos países, permitem também às empresas operar em locais onde este tipo de legislação ainda se encontra em vigor (Beamish & Lupton, 2009; Hill et al., 2014; Kotler & Keller, 2014).

O facto de os participantes partilharem custos torna as *joint-ventures* uma modalidade menos arriscada em comparação, por exemplo, com o investimento direto estrangeiro, na medida em que o risco enfrentado por cada empresa é proporcional ao capital investido (Nielsen & Nielsen, 2011; Teixeira, 2011). Contudo, existem claras desvantagens associadas a este modo de entrada, uma vez que poderão surgir problemas derivados da existência de diferentes culturas organizacionais e de uma maior complexidade e demora em termos de tomada de decisão (Teixeira & Diz, 2005), podendo haver desacordo entre os parceiros, nomeadamente a nível de políticas de investimento e marketing (Kotler & Keller, 2014). Para além disso, as *joint-ventures* tornam também mais difícil para as empresas manter o controlo sobre os seus ativos, nomeadamente tecnologia, pelo que é necessário tomar precauções aquando da escolha desta modalidade (Hill et al., 2014; Teixeira, 2011).

#### **1.3.5. Investimento direto estrangeiro**

Uma empresa, ao enveredar pelo investimento direto estrangeiro, pode escolher entre adquirir uma organização já existente ou, por outro lado, dar início a um novo empreendimento (Teixeira & Diz, 2005). As empresas optam por este modo de entrada devido a vários motivos,

nomeadamente a elevados custos de transporte e/ou taxas de importação, assim como para ter acesso a mão-de-obra mais barata, matéria-prima ou tecnologia (Ghauri & Cateora, 2010).

Vários fatores influenciam a escolha de uma empresa entre investimentos de raiz e aquisições, nomeadamente o nível de controlo e comprometimento desejado, sendo que as empresas tendem a optar por investimentos de raiz quando procuram ter controlo absoluto e estão dispostas a um nível de comprometimento e risco máximo (Nielsen & Nielsen, 2011). Por outro lado, é também necessário ter em consideração a velocidade a que a empresa deseja entrar no mercado, sendo que as aquisições permitem uma entrada mais rápida (Teixeira & Diz, 2005).

Outras características da empresa que têm influência aquando da tomada de decisão consistem no tipo de competências e capacidades que esta procura ou possui. Sendo assim, se uma firma quiser ter acesso a um determinado ativo, tenderá a optar pela aquisição mas, se procurar potenciar ativos já existentes, escolherá um investimento de raiz, através do qual será mais fácil transferi-los (Slangen & Hennart, 2007).

A escolha entre investimentos de raiz e aquisições depende também do nível de conhecimento que a empresa tem do mercado externo, sendo que quanto maior este for, maior será a tendência pelo investimento de raiz, e ainda do seu grau de diversificação. Deste modo, empresas diversificadas tendem a optar por aquisições, na medida em que têm experiência no controlo de áreas distintas e possuem já avançados sistemas de gestão, que reduzem os custos e tornam mais fácil adquirir e gerir empresas que já se encontram em funcionamento. Para além disso, é importante ter em conta a experiência anterior da organização com cada modo de entrada, pelo que se houver uma modalidade que é escolhida com mais frequência, essa tenderá igualmente a ser a selecionada no futuro, devido aos conhecimentos já desenvolvidos ao longo dos anos em relação ao modo de entrada em questão (Slangen & Hennart, 2007).

Por fim, Slangen e Hennart (2007) referem ainda os fatores relacionados com o país anfitrião, como as restrições governamentais e a distância cultural existente entre este e o país de origem da empresa, sendo que quanto maior esta for, maior será a preferência por investimentos de raiz devido aos elevados custos de transferência de ativos intangíveis. As aquisições e investimentos de raiz envolvem, comparativamente aos modos de entrada anteriores, o maior nível de risco e de compromisso em termos de recursos e investimento, obtendo-se, em contrapartida, controlo total sobre as operações e, possivelmente, um retorno mais elevado (Nielsen & Nielsen, 2011).

## CAPÍTULO II – TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Ao longo dos anos, foram elaboradas diversas teorias relativas à internacionalização das empresas, que procuraram explicar aspetos como as motivações e a forma como se processa a expansão internacional, o modo de entrada adotado e a localização do investimento direto estrangeiro.

Em seguida, apresenta-se um resumo das escolas de pensamento mais importantes, desde as designadas teorias clássicas do comércio internacional ao recente conceito das *born globals* (Tabela 1).

Teorias	Principais autores
Teorias clássicas do comércio internacional:	
teoria da vantagem absoluta	Adam Smith (1776)
teoria da vantagem comparativa	David Ricardo (1817)
teoria de Hecksher-Ohlin	Hecksher e Ohlin (1933)
Teoria do ciclo de vida do produto no comércio internacional	Vernon (1966)
Teoria da vantagem monopolística	Hymer (1976)
Teoria da internalização	Buckley e Casson (1976)
Teoria eclética	Dunning (1980)
Teorias dos estádios da internacionalização:	
modelo de Uppsala	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)
modelos baseados na inovação	Cavusgil (1980)
Teoria das redes industriais	Johanson e Mattson (1988)
Teoria das <i>born globals</i>	Rennie (1993), Oviatt e McDougall (1994), Knight e Cavusgil (1996)

**Tabela 1: Teorias relativas à internacionalização**

Fonte: Elaboração própria

### 2.1. Teorias clássicas do comércio internacional

Mtigwe (2006) destaca três teorias que considera ser as teorias clássicas do comércio internacional: a teoria da vantagem absoluta de Adam Smith, a teoria da vantagem comparativa de David Ricardo e o modelo de Heckscher-Ohlin, que apresenta o mesmo nome dos seus autores.

A teoria da vantagem absoluta foi proposta por Adam Smith em 1776. Segundo esta teoria, os países têm uma vantagem absoluta na produção de alguns bens ou serviços e uma desvantagem absoluta na produção de outros. Tal facto levaria a que cada país se especializasse na produção dos bens ou serviços em que teriam vantagem absoluta, ou seja, que conseguissem produzir em

igual quantidade mas com menos recursos, o que propiciaria a troca entre países e explicaria o comércio internacional (Mtigwe, 2006; Teixeira, 2011).

Com base na teoria da vantagem absoluta, David Ricardo decidiu formular no ano de 1817 uma nova teoria, a da Vantagem Comparativa. Esta defende que os países se devem especializar nos bens que produzem com um menor custo de oportunidade relativamente a outros e importar aqueles cuja produção implica um maior custo de oportunidade, pelo que um país pode ter uma vantagem absoluta na produção de determinado bem ou serviço mas não possuir uma vantagem comparativa na produção dos mesmos (Mtigwe, 2006; Teixeira, 2011).

Devido às limitações das teorias desenvolvidas por Smith e Ricardo, Heckscher e Ohlin apresentaram em 1933 um novo modelo. Este defende que diferentes países são abundantes em diferentes fatores de produção, nomeadamente terra, capital e trabalho. Neste sentido, cada um deve especializar-se e produzir os bens que utilizam mais intensivamente os fatores que possuem em maior abundância e, por outro lado, proceder à importação daqueles produtos que necessitam de utilizar intensivamente fatores que não existem nesse país em grande quantidade e que, por isso, são mais caros a nível de produção (Mtigwe, 2006; Teixeira, 2011).

## **2.2. Teoria do ciclo de vida do produto no comércio internacional**

A teoria do ciclo de vida do produto foi desenvolvida por Vernon (1966), que argumentava que a localização da produção de um bem se vai alterando ao longo do seu ciclo de vida. De acordo com o autor, o produto atravessa diferentes fases ao longo do seu ciclo de vida, sendo inicialmente produzido e comercializado no país de origem, onde os rendimentos são elevados, e posteriormente exportado para países que apresentam semelhanças no que diz respeito ao nível de desenvolvimento e à procura. À medida que o interesse dos consumidores aumenta nestes países, as empresas decidem dar início à produção local, e começam também a responder a uma procura oriunda de países em desenvolvimento (Vernon, 1966).

Por fim, numa última fase, devido à forte concorrência e à saturação do mercado de origem e dos mercados de países desenvolvidos, as empresas optam por deslocalizar a produção para os países menos desenvolvidos, de onde os produtos começam a ser distribuídos para o resto do mundo. Há assim uma inversão, na medida em que os países em que a inovação surgiu inicialmente passam de exportadores a importadores. O ciclo voltará a repetir-se quando os países mais desenvolvidos lançarem um novo produto (Vernon, 1966).

## **2.3. Teoria da vantagem monopolística**

A teoria da vantagem monopolística foi apresentada por Hymer em 1976, que tentou explicar a existência das multinacionais, defendendo que as empresas decidem expandir as suas atividades para os mercados externos e competir com concorrentes locais, devido ao facto de possuírem

vantagens competitivas em relação a estes. Estas vantagens podem estar associadas, por exemplo, a melhores processos de fabrico, a produtos com características diferenciadoras ou a tecnologia superior, e permitem-lhes fazer face às dificuldades inerentes a operações em mercados estrangeiros, frequentemente desconhecidos e diferentes em relação ao mercado doméstico (Rugman, Verbeke, & Nguyen, 2011; Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). Para além disso, segundo Hymer, as empresas tendem a optar pelo Investimento Direto Estrangeiro em detrimento de outra modalidade, para usufruírem de um maior controlo e obterem um melhor aproveitamento das suas vantagens (Denisia, 2010; Jones & Wren, 2012).

#### **2.4. Teoria da internalização**

A teoria da internalização foi desenvolvida com base na teoria dos custos de transação de Coase, criada em 1937. Segundo este autor, as empresas optam pela integração vertical quando os custos de transação existentes ao recorrer ao mercado, nomeadamente os custos associados à pesquisa de informação, à transferência de ativos e à negociação de contratos, são mais elevados do que os custos derivados da internalização das operações (Buckley, 2009a; Ruzzier et al., 2006).

A teoria de Coase foi posteriormente aplicada às empresas multinacionais por Buckley e Casson, no ano de 1976. Neste sentido, os autores argumentam que as empresas tendem a internalizar as atividades nos mercados externos e a optar pelo investimento direto estrangeiro, quando os custos de levar a cabo as atividades em questão são superiores aos decorrentes da terceirização das mesmas através, por exemplo, de acordos de licenciamento e de subcontratação (Buckley, 2009a, 2009b; Ruzzier et al., 2006).

#### **2.5. Teoria eclética**

Frequentemente designada de paradigma OLI devido ao significado das siglas em inglês (*Ownership, Location e Internalization*), a teoria eclética foi desenvolvida por Dunning (1980), para tentar explicar o processo de internacionalização das empresas através do investimento direto estrangeiro. Segundo Dunning, este será preferível para as empresas caso se verifiquem três condições. Deste modo, a organização deve possuir algo que a concorrência não tenha, nomeadamente tecnologia, uma marca forte, competências de gestão ou outro ativo tangível ou intangível que justifique e compense atuar num mercado distante e desconhecido (vantagem de propriedade – *ownership*). Para além disso, é necessário também que a firma tenha acesso a alguma vantagem no país de destino, nomeadamente associada ao baixo custo de produção, existência de matéria-prima única ou de incentivos ao investimento estrangeiro (vantagem de localização – *location*). Por fim, a empresa deve ainda obter benefícios derivados da internalização das suas competências nucleares, caso contrário irá optar por as externalizar através, por exemplo, de contratos de licenciamento ou de produção (vantagem de internalização – *internalization*). Deste

modo, uma empresa poderá preferir a internalização se desejar ter um maior controlo sobre a qualidade do produto ou serviço, ou se os custos associados à proteção da propriedade intelectual forem elevados (Dunning, 1980; Ruzzier et al., 2006).

## **2.6. Teorias dos estádios de internacionalização**

Neste âmbito destacam-se o modelo de Uppsala, assim como os modelos associados à inovação (Ruzzier et al., 2006). O modelo de Uppsala foi desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), segundo os quais o processo de internacionalização se desenrola gradualmente, em quatro fases distintas.

Numa fase inicial as empresas não apresentam uma atividade exportadora regular, seguindo-se posteriormente uma etapa em que as exportações se tornam frequentes e têm lugar através de um agente, ou seja, de um representante independente. À medida que o grau de comprometimento e de aplicação de recursos nos mercados estrangeiros se intensifica, as empresas estabelecem então uma filial de vendas e, mais tarde, tem início a produção local. Contudo, segundo os autores estas quatro etapas nem sempre se verificam. Deste modo, se por um lado a experiência internacional anterior da organização pode levá-la a avançar algumas fases, por outro, um mercado demasiado pequeno pode não justificar enveredar pelas últimas etapas, que exigem um maior investimento a nível de recursos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) defendem ainda que as empresas começam por se internacionalizar inicialmente para mercados com menor distância psicológica e somente depois para mercados onde esta distância é maior (Ruzzier et al., 2006). O conceito de distância psicológica é por si definido como fatores que impedem ou dificultam os fluxos de informação entre a empresa e o mercado, tais como diferenças de idiomas, culturas, sistemas políticos, nível educacional ou de desenvolvimento industrial (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Por outro lado, existem os modelos baseados na inovação que, tal como o de Uppsala, também defendem que o processo de internacionalização das empresas decorre ao longo de fases. Contudo, no caso destes modelos, que se encontram assentes na teoria de difusão da inovação desenvolvida por Rogers em 1962, argumenta-se que cada fase do processo é vista como uma inovação para a organização. Outra característica dos modelos em questão consiste no facto de estes geralmente se basearem em rácios, através dos quais se compara o volume de exportações com o volume total de vendas e se permite assim verificar a dependência da empresa face aos mercados externos (Gankema, Snuif, & Zwart, 2000).

Ao longo do tempo foram desenvolvidos diversos modelos relacionados com a Inovação, destacando-se o de Bilkey e Tesar de 1977 e o de Cavusgil de 1980, assim como o de Reid e o de Czinkota, desenvolvidos em 1981 e 1982, respetivamente. Todos estes modelos se diferenciam pelo número de estádios que apresentam e pelo que decorre em cada um deles (Gankema et al., 2000; Ruzzier et al., 2006).

A título de exemplo, o modelo criado por Cavusgil em 1980 defende que o processo de internacionalização se desenrola ao longo de cinco fases distintas. Deste modo, o rácio exportações/ventas totais seria inicialmente o valor zero, na medida em que a empresa não exportaria, focando-se somente no mercado doméstico. Seguir-se-ia depois uma fase de pré-exportação, em que começaria a haver um interesse pela atividade exportadora, procurando-se informação e avaliando-se a viabilidade da comercialização nos mercados externos. Posteriormente, num terceiro estágio, começariam a realizar-se algumas exportações esporádicas para mercados próximos a nível de distância psicológica, enquanto que numa quarta fase a empresa estaria já ativamente envolvida na atividade exportadora, procurando aumentar as suas exportações através da expansão para novos mercados. Por fim, na quinta e final etapa, observar-se-ia um crescimento desta dependência externa, pelo que a organização estaria constantemente a decidir entre aplicar os seus recursos no mercado nacional ou nos externos, onde poderia estar presente não só através de exportações, mas também de acordos contratuais ou, por exemplo, de investimentos diretos (Andersen, 1993; Gankema et al., 2000).

## **2.7. Teoria das redes industriais**

A teoria das redes industriais, desenvolvida por Johanson e Mattson em 1988, defende que as empresas mantêm um conjunto de laços com várias entidades, nomeadamente fornecedores, distribuidores e clientes, formando com estes redes, das quais tiram proveito para se expandirem para os mercados externos (Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Gravel, 2012; Ojala, 2009). Segundo esta, as empresas estendem internacionalmente a sua rede, inicialmente doméstica, de três formas: estabelecendo relacionamentos em redes estrangeiras às quais não pertencem (extensão), desenvolvendo posições em redes das quais já formam parte (penetração) e/ou coordenando relações entre redes de distintos países (integração internacional) (Kamakura et al., 2012; Ruzzier et al., 2006; Teixeira & Diz, 2005).

A internacionalização das empresas é assim influenciada por agentes externos, que se assumem como fontes de recursos tangíveis e intangíveis para a organização, não podendo a expansão internacional das empresas ser deste modo determinada por um único ator (Kamakura et al., 2012; Teixeira & Diz, 2005)

## **2.8. Born globals**

Recentemente, e em oposição aos modelos tradicionais, como o dos estádios, vários autores (e.g. Rialp, Rialp, Urbano, & Vaillant, 2005; Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007) começaram a observar que diversas pequenas e médias empresas não se internacionalizam gradualmente, focando-se logo à partida nos mercados externos, nos quais rapidamente iniciam as suas operações.

Designadas de *Born Globals*, a denominação mais frequente (Andersson, 2011), *International New Ventures* ou ainda *Global Start-Ups*, estas empresas caracterizam-se pelo seu rápido processo de internacionalização, iniciado aquando ou pouco tempo depois da sua fundação (Andersson, 2011; Rialp et al., 2005; Weerawardena et al., 2007).

Alguns autores definem ainda um período de tempo mais específico, defendendo que estas empresas começam a atuar nos mercados externos nos primeiros três anos de atividade (e.g. Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Knight & Tamer Cavusgil, 2004; Rennie, 1993). Contudo, Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, e Zucchella (2008), apesar de defenderem que as *born globals* têm uma visão global desde a sua fundação, rejeitam este período temporal argumentando que, tendo em conta os diferentes tipos de empresas, este deveria ser mais flexível. Segundo estes autores, as *born globals* são ainda empresas com capacidade empreendedora, que comercializam produtos com potencial global e que se encontram à mercê dos mesmos riscos associados às *start-ups*, podendo estar inseridas em indústrias *low* ou *high-tech*.

Entre os fatores que propiciam a formação das *born globals* encontram-se a evolução tecnológica, o aumento da competição e a redução das barreiras ao comércio internacional (Andersson, 2011), assim como uma procura cada vez mais global (Gabrielsson et al., 2008; Knight & Tamer Cavusgil, 2004). No que diz respeito aos motivos que levam estas empresas a enveredar por um rápido processo de internacionalização, apesar da literatura existente tentar explicá-los recorrendo, por exemplo, às características do fundador ou da própria empresa, é ainda necessário levar a cabo um estudo mais aprofundado para que seja possível conceptualizar de forma integrada e bem fundamentada o processo de internacionalização das *born globals* (Rialp et al., 2005; Weerawardena et al., 2007).

## CAPÍTULO III – PLANEAMENTO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O planeamento de um processo de internacionalização implica diversas etapas. Neste sentido, é necessário inicialmente analisar potenciais mercados e proceder à seleção do mais adequado, escolher segmentos-alvo e tomar decisões relativamente ao *marketing-mix*, nomeadamente no que se refere à opção entre homogeneização ou personalização. Posteriormente, é necessário proceder à delineação de um plano de marketing para cada mercado externo selecionado, devendo-se em seguida colocá-lo em prática e monitorizá-lo, de forma a garantir o sucesso da sua implementação (Ghauri & Cateora, 2010).

Em seguida, apresenta-se uma descrição de cada uma das fases do planeamento, com especial ênfase nas que apresentam particularidades associadas à internacionalização: a avaliação e seleção de mercados externos e a análise do *marketing-mix*.



**Figura 1: Planeamento do processo de internacionalização**

Fonte: Adaptado de Ghauri e Cateora (2010, p. 341)

### 3.1. Avaliação e seleção de mercados

Na expansão internacional, a análise assume um papel central. Desta forma, para selecionar um mercado externo, é necessário realizar inicialmente uma análise interna, na qual se identifiquem elementos como os objetivos, recursos, capacidades e limitações da empresa. Posteriormente, e com base nesta análise da organização, devem-se estabelecer critérios através dos quais seja possível avaliar cada mercado potencial (Ghauri & Cateora, 2010). O tamanho e a taxa de crescimento do mercado, a distância física, o nível de estabilidade política e a estrutura concorrencial são alguns dos exemplos de critérios utilizados na seleção de mercados (Ghauri & Cateora, 2010; Sakarya, Eckman, & Hyllegard, 2007).

Para além de uma análise interna, é fundamental realizar também, após a definição de critérios, uma análise externa. Esta deve focar-se não só nas características dos mercados externos, mas também nas do mercado nacional, de modo a ser possível comparar o entorno doméstico com o estrangeiro, o que irá permitir, por exemplo, perceber se e em que medida é necessário adaptar o *marketing-mix*. Na análise externa, deve haver um enfoque em aspetos como a concorrência, os canais de distribuição, a cultura ou ainda o ambiente económico e político. Neste contexto, o risco assume um papel predominante, nomeadamente os riscos políticos e económicos. Estes são, para Rothaermel, Kotha, e Steensma (2006), aqueles que maior impacto têm sobre a decisão de entrar num determinado mercado externo, uma vez que o tornam mais ou menos atrativo, na medida em

que indicam a probabilidade de forças políticas e económicas, respetivamente, darem origem a mudanças nefastas para o negócio da empresa. Teixeira (2011) inclui nos riscos políticos aspetos como ameaças terroristas, a intervenção do Estado na economia e a instabilidade política, enquanto que nos económicos e financeiros engloba, por exemplo, a política fiscal e laboral e as taxas de câmbio.

Para além dos aspetos políticos e económico, Rothaermel et al. (2006) referem ainda a cultura como outro elemento gerador de incerteza, pelo que uma empresa, ao avaliar um determinado mercado, tenderá a ter também em consideração a forma como as diferenças culturais poderão afetar o seu negócio.

Após a análise externa, a empresa será capaz, através da comparação dos critérios escolhidos com as características dos mercados, de eliminar aqueles que não demonstram potencial e escolher aquele que considera mais adequado (Ghuri & Cateora, 2010).

### **3.2. Escolha de segmentos-alvo**

Após a escolha do mercado externo para o qual a empresa se pretende expandir, é importante selecionar os segmentos-alvo a satisfazer. Neste sentido, as empresas nem sempre podem proporcionar a mesma oferta a todos os consumidores de um mercado, sobretudo se se tratar de um mercado amplo e diversificado, pelo que procuram assim dividi-lo em segmentos. Um segmento de mercado consiste num conjunto de consumidores que apresentam necessidades e desejos semelhantes, podendo ser delimitado de diferentes modos (Kotler & Keller, 2014).

Desta forma, a empresa pode dividir o mercado realizando uma segmentação geográfica, ou seja, recorrendo a variáveis como a região, o país ou a densidade populacional, ou ainda efetuando uma segmentação demográfica. Neste caso, a empresa divide os consumidores tendo em conta a sua idade, sexo, dimensão do agregado familiar, ou por exemplo, o seu rendimento, ocupação profissional e etnicidade. Outra forma de agrupar consumidores consiste na segmentação psicográfica que, com base em critérios como os traços psicológicos, o estilo de vida e os valores, permite separar os indivíduos por diferentes grupos. Por fim, as empresas podem ainda segmentar o mercado recorrendo à segmentação comportamental, através da qual se identificam consumidores que apresentam características semelhantes a nível dos benefícios procurados ao adquirir um produto ou serviço, da sua lealdade ou ainda da ocasião e frequência de consumo, havendo indivíduos que usufruem de determinados produtos ou serviços regularmente, enquanto que outros o fazem de forma mais esporádica (Kotler & Keller, 2014).

### **3.3. Análise do *marketing-mix***

Aquando da expansão para os mercados externos, as empresas devem tomar várias decisões relativamente ao *marketing-mix* internacional, nomeadamente no que diz respeito ao

produto, preço, distribuição e comunicação, sendo a questão da estandardização ou personalização um aspeto central.

Vários autores defendem a implementação de uma estratégia de marketing internacional estandardizada, argumentando que a globalização tem vindo a uniformizar os gostos, preferências e necessidades dos consumidores e a homogeneizar os mercados a nível mundial, sendo por tanto possível implementar uma estratégia homogénea. Por outro lado, alguns investigadores defendem que, apesar de os efeitos da globalização terem vindo a ter um papel uniformizador, uma estratégia estandardizada nem sempre é ideal devido ao facto de continuarem a existir diferenças entre os consumidores e os mercados e a haver limitações nesses mesmos mercados que levam a que seja necessário adaptar a estratégia de marketing (Theodosiou & Leonidou, 2003; Viswanathan & Dickson, 2007; Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009).

É assim necessário que a empresa analise as características dos mercados externos e a partir daí decida por qual estratégia enveredar, sendo que cada uma apresenta as suas vantagens. Deste modo, se por um lado a estandardização torna mais simples o plano de marketing internacional, permite obter economias de escala e manter uma imagem de marca consistente a nível mundial, evitando assim confundir consumidores que viajam por vários mercados, por outro, a personalização permite ir de encontro às necessidades e preferências dos consumidores, contribuindo para um melhor desempenho da empresa. Neste contexto, alguns autores defendem a implementação de uma estratégia intermédia, em que estandardização e personalização coexistem. Desta forma, seria possível manter alguns elementos do *marketing-mix* uniformes nos mercados externos, mas haveria também lugar à adaptação, sempre que tal fosse necessário, podendo assim a empresa tirar proveito dos benefícios associados a ambas as estratégias (Vrontis et al., 2009).

Em seguida, apresenta-se uma análise detalhada dos vários elementos que compõem o *marketing-mix* e dos aspetos que a empresa deve ter em consideração a este respeito aquando da sua expansão internacional.

### **3.3.1. Produto**

Segundo Warren e Green (2013), e no que diz respeito ao produto, uma empresa pode adotar várias estratégias, nomeadamente a de extensão, através da qual se comercializa um produto estandardizado, sem adaptações, nos mercados externos. Este tipo de estratégia apresenta várias vantagens pois permite obter economias de escala e reduzir os custos de pesquisa e desenvolvimento, produção e comunicação, permitindo ainda uma mais rápida difusão e entrada do produto nos mercados externos (Kotler & Keller, 2014; Theodosiou & Leonidou, 2003).

Por outro lado, a empresa pode optar também pela personalização, adaptando o produto aos gostos e necessidades locais, sendo que por vezes estas alterações se tornam necessárias devido a aspetos legais, económicos, tecnológicos ou inclusive climáticos. As alterações podem afetar as características nucleares do produto, ou seja, o próprio produto em termos físicos e

elementos como o *design*, a cor e o sabor, ou aspetos relacionados com a embalagem. Neste contexto, a lei local pode, por exemplo, requerer que as embalagens tenham tamanhos e formas específicos, que apresentem as unidades de medida utilizadas no mercado de comercialização ou que determinados elementos estejam disponíveis em várias línguas ou somente na língua nacional. Por outro lado, questões culturais ou climáticas podem também levar a alterações da embalagem, podendo ser necessário remover ou modificar determinados símbolos de forma a respeitar as crenças locais ou, por exemplo, alterar os materiais que compõem a embalagem, para que esta se torne resistente às condições ambientais. Para além das características nucleares do produto e dos aspetos relacionados com a embalagem, as empresas devem também ter em consideração a componente de serviços, que inclui aspetos como a entrega, e a garantia, e que por vezes pode ser necessário alterar. Deste modo, a empresa poderá, por exemplo, ver-se obrigada a simplificar o manual de instruções do produto ou a incluir inclusive uma cassete de vídeo em países em que o nível de literacia é baixo, para que o consumidor possa facilmente compreender o seu funcionamento (Ghuri & Cateora, 2010; Keegan & Green, 2013; Kotler & Keller, 2014).

Por fim, Keegan e Green (2013) identificaram ainda uma terceira estratégia, designada de invenção de produto, que consiste em criar um artigo inteiramente novo, para que este se adapte integralmente às especificidades do mercado externo.

Associado ao produto, existe também a questão da marca. Neste âmbito, é por vezes necessário alterar alguns dos elementos da marca, como o nome e o *slogan*, devido ao facto de o modo como se pronunciam do ponto de vista fonético ou de como são traduzidos a nível semântico, não ser o mais adequado (Kotler & Keller, 2014).

### **3.3.2. Preço**

Uma empresa, ao definir o seu preço de venda, pode optar por diferentes estratégias, dependendo dos seus objetivos.

Uma das estratégias utilizadas ao fixar preços é a estratégia de desnatação, que consiste em atribuir inicialmente um preço relativamente elevado a um produto, e posteriormente baixá-lo à medida que este atravessa as várias fases do seu ciclo de vida. Esta estratégia é frequentemente adotada quando a empresa deseja obter um rápido retorno do investimento, maximizar lucros e também quando o produto comercializado apresenta características diferenciadoras, estando dirigido a um segmento *premium*, disposto e capaz de o adquirir. Por outro lado, existe também a estratégia de penetração, através da qual a empresa fixa um preço relativamente baixo de modo a aumentar rapidamente a quota de mercado, a criar uma barreira de entrada a novos concorrentes ou, por exemplo, a estimular o crescimento do mercado, sendo tal visível em países em que se começa a observar uma classe média emergente. Contudo, para empresas que estão atualmente no início do seu processo de internacionalização, esta estratégia nem sempre é ideal pois desta costumam decorrer perdas durante um determinado período de tempo, às quais este tipo de organizações não tem geralmente capacidade para fazer face (Ghuri & Cateora, 2010; Keegan & Green, 2013).

Ao comercializar no mercado externo, uma empresa pode decidir fixar o mesmo preço praticado no mercado doméstico, adotando assim uma estratégia simples, mas indiferente às características do mercado e aos custos adicionais que é necessário suportar, ou determinar o preço tendo por base o custo total unitário e a margem desejada. Deste modo, para determinar o preço calcula-se inicialmente o custo total unitário, incluindo custos adicionais associados, por exemplo, ao transporte e manuseamento dos produtos, à documentação necessária, às taxas alfandegárias e às margens de cada intermediário, e adiciona-se posteriormente uma margem de lucro. Contudo, é necessário também ter em conta em simultâneo aspetos como as políticas governamentais, que podem, por exemplo, definir preços mínimos e máximos, a taxa de inflação e a ação dos concorrentes (Ghuri & Cateora, 2010; Keegan & Green, 2013).

### **3.3.3. Comunicação**

No que se refere à comunicação, e tal como nos restantes elementos do *marketing-mix*, a escolha entre standardizar ou personalizar encontra-se também no centro da discussão.

Desta forma, a empresa pode decidir manter nos mercados externos o mesmo material comunicacional utilizado no mercado nacional, devendo para tal assegurar-se de que a sua mensagem é compreendida nos diferentes contextos culturais, ou enveredar pela adaptação. Neste caso, a empresa altera alguns aspetos da sua comunicação, sendo esta opção comum se, por exemplo, o produto se dirigir a um segmento distinto no mercado externo ou se preencher necessidades diferentes neste mercado relativamente ao de origem, devendo assim a comunicação refletir a função diferente que o produto desempenha neste país (Keegan & Green, 2013). Para além da escolha entre homogeneização e personalização, a empresa que se expande para os mercados externos deve também decidir que ferramentas de comunicação adotar, assumindo a publicidade, a promoção de vendas e a venda pessoal um grande destaque na literatura referente ao marketing internacional.

Neste âmbito, um dos elementos da estratégia de comunicação de uma empresa de maior predominância é a publicidade, discutindo-se neste âmbito se o ideal é alterar as campanhas publicitárias para cada região ou país ou enveredar por campanhas globais. Defensores da homogeneização argumentam, tal como a nível do produto, que o efeito globalizante tem vindo a uniformizar as preferências e gostos, desejando-se os mesmos produtos pelos mesmos motivos. Devem assim apresentar-se campanhas standardizadas, que permitem obter significativas economias de escala, que contenham apenas mínimas alterações derivadas da tradução para uma língua adequada. Por outro lado, os defensores de uma abordagem localizada destacam a importância de adaptar a campanha publicitária ao contexto envolvente, sendo frequentemente necessário ajustá-la devido à cultura e à legislação local ou, por exemplo, devido ao facto de a notoriedade da marca não ser elevada nos mercados externos, o que poderá levar a que sejam efetuadas modificações ao material publicitário, de forma a educar o consumidor relativamente ao produto da empresa (Keegan & Green, 2013; Kotler & Keller, 2014; Melewar & Vemmervik, 2004).

Para além da questão standardização/adaptação, ao expandir-se para os mercados externos uma empresa deve ainda ter em consideração outros aspetos no que diz respeito à publicidade. Sendo assim, é necessário escolher entre criar as suas próprias campanhas publicitárias ou contratar uma empresa externa devendo-se, neste caso, optar entre uma organização com cobertura global ou apenas local, e decidir os tipos de meios publicitários a utilizar. Neste sentido, a empresa poderá ter à sua disposição um conjunto de meios, como por exemplo a rádio, a televisão, os jornais e os *outdoors*, devendo escolhê-los tendo em conta a sua disponibilidade e popularidade no mercado de destino (Keegan & Green, 2013).

As promoções de vendas consistem noutra elemento da estratégia de comunicação de uma empresa. Estas referem-se a atividades de marketing de curto prazo, dirigidas ao consumidor final ou retalhistas, e visam, por exemplo, motivar os canais de distribuição, complementar outros esforços promocionais ou levar à experimentação e à compra imediata. Descontos, brindes, amostras, concursos, assim como demonstrações e expositores no ponto de venda são alguns dos principais tipos de promoções de vendas. Contudo, no marketing internacional é necessário ter em consideração alguns aspetos em particular aquando da aplicação deste instrumento de comunicação, sobretudo no que diz respeito às leis vigentes nos mercados externos que podem proibir, por exemplo, a oferta de produtos grátis ou colocar restrições aos descontos concedidos (Ghauri & Cateora, 2010).

Outra ferramenta de comunicação que as empresas têm a seu dispor consiste na venda pessoal, que se leva a cabo através do contato e estabelecimento de uma relação entre um representante da empresa e um potencial cliente. Nos mercados externos, uma decisão fundamental da empresa a este nível diz respeito à composição da força de vendas, podendo a empresa enviar um dos seus funcionários, conhecidos como expatriados, para trabalhar no mercado externo, recorrer a indivíduos locais ou inclusive contratar representantes de um país terceiro. Para tal, é necessário considerar os vários aspetos positivos e negativos associados a cada uma das opções (Keegan & Green, 2013).

Deste modo, um expatriado tem um maior conhecimento sobre a política da empresa e do produto ou serviço a comunicar, não tendo no entanto a sensibilidade cultural de um nativo, o que é fundamental na venda pessoal devido ao papel central que o contato direto com o consumidor assume nesta ferramenta de comunicação. Por outro lado, um indivíduo local, apesar do domínio cultural e de se assumir como uma opção mais económica por já residir no mercado externo e não ser necessário costear a sua deslocação e estabelecimento, não está familiarizado com a empresa, podendo a sua forma de trabalhar ser incompatível com a política e cultura organizacionais, sendo por tanto necessário proporcionar-lhe formação. Por fim, a contratação de um indivíduo oriundo de um país terceiro apresenta-se também como uma opção, apesar de pouco aprofundada na literatura. Esta ganha grande relevância se existir um candidato experiente em operações internacionais e com qualificações, sobretudo a nível de conhecimentos linguísticos e interculturais. Neste sentido, argumenta-se que estes profissionais tendem a ser transferidos dentro de uma região específica, ou seja, que são oriundos de países que em termos culturais, ou inclusive geográficos, são próximos do país onde a empresa pretende atuar, apresentando assim vantagens se a

contratação de um indivíduo nativo não for possível (Collings & Scullion, 2006; Keegan & Green, 2013; Tan & Mahoney, 2006).

Por fim, outra ferramenta de comunicação que ganha especial relevância na expansão para os mercados externos é a feira internacional. As feiras internacionais são eventos que se realizam durante um período de tempo específico e de forma periódica, através dos quais se encontram e interagem no mesmo local vários atores de uma determinada indústria, podendo as feiras ser dirigidas ao consumidor final ou ao comércio *business-to-business*. As empresas participam em feiras devido a diversos motivos, nomeadamente para gerar vendas, apresentar produtos a clientes efetivos e potenciais, influenciadores de compra e meios-de-comunicação social, e reforçar a imagem de marca. Para além disso, as feiras são também uma importante forma de conhecer o mercado e as suas tendências. Deste modo, permitem obter informação sobre novos produtos e tecnologias, assim como sobre concorrentes e canais de distribuição, facilitando a realização de contratos e a expansão internacional das empresas, sobretudo as de pequena e média dimensão, apesar de o seu impacto nestas organizações ser pouco aprofundado na literatura (Evers & Knight, 2008; Kirchgorg, Jung, & Klante, 2010; Rodrigues, 2010).

#### **3.3.4. Distribuição**

Ao entrar num mercado externo, uma empresa necessita de canais de distribuição para fazer chegar os seus produtos ao consumidor final, quer no comércio *business-to-business*, quer no *business-to-consumer*, devendo assim optar por criar os seus próprios canais de distribuição ou recorrer a intermediários, tópico aprofundado anteriormente na abordagem à exportação (Cavusgil, Yeoh, & Mitri, 1995; Keegan & Green, 2013).

Contudo, para definir a sua estratégia de distribuição, a organização deve ter em conta diversos aspetos, nomeadamente as características do mercado externo no que diz respeito aos canais existentes e ao tamanho e grau de complexidade da cadeia de distribuição. Neste contexto, observa-se um panorama heterogéneo, havendo países em que predomina, por exemplo, a grande distribuição, enquanto que em outros, como é o caso da Índia, são comuns as pequenas lojas e os mercados ao ar livre, havendo ainda mercados, como o Japão, em que a cadeia de distribuição é extremamente complexa, apresentando vários intermediários. No entanto, é necessário referir que a expansão internacional dos grandes retalhistas, um fenómeno que se tem vindo a observar, tem neste âmbito um papel facilitador, tornando mais simples a questão da distribuição para os fabricantes que atuam em diversos mercados (Kotler & Keller, 2014).

Caso se opte pela exportação indireta, realizada via intermediários, como agentes e distribuidores, é ainda essencial ter em consideração um conjunto de aspetos adicionais, de modo a garantir o sucesso das operações nos mercados externos (Cavusgil et al., 1995; Ghauri & Cateora, 2010).

Neste sentido, a construção da rede de distribuição nem sempre é um processo fácil, sendo necessário inicialmente localizar potenciais intermediários, recorrendo para tal a meios como

associações de comércio, diretórios de empresas, feiras internacionais e inclusive aos potenciais clientes, devendo-se averiguar a que intermediários tendem a recorrer para adquirir produtos semelhantes (Cavusgil et al., 1995; Ghauri & Cateora, 2010; Keegan & Green, 2013).

Posteriormente, deve-se proceder à avaliação dos intermediários, tendo em conta determinados critérios. Estes variam consoante o tipo de intermediário que se procura e com o tipo de relação que se pretende estabelecer, incluindo geralmente aspetos como a reputação, conhecimentos, produtividade e capacidade financeira. Deste modo, a empresa deve contactar os potenciais intermediários recorrendo, por exemplo, ao correio eletrónico, de forma a informá-los sobre os produtos da empresa e os requisitos que devem cumprir para se tornarem intermediários oficiais da empresa. Aos que se apresentarem como melhores candidatos, deve depois ser solicitada informação mais detalhada, nomeadamente sobre os produtos representados e a cobertura geográfica, assim como referências de bancos e clientes, sendo também importante, se possível, visitar os potenciais intermediários pessoalmente para escolher os mais adequados. Após a seleção, deve-se proceder ao estabelecimento de contratos, nos quais estejam descritas as responsabilidades de cada parte, sendo de especial importância o estabelecimento de um volume de vendas mínimo, na medida em que a partir deste se poderá avaliar o desempenho do intermediário e terminar a relação comercial, caso não seja atingido o objetivo (Ghauri & Cateora, 2010; Mehta, Dubinsky, & Anderson, 2002)

Depois de se definir a cadeia de distribuição, é importante motivar continuamente cada intermediário, proporcionando-lhes incentivos financeiros em determinadas ocasiões, nomeadamente quando estes obtêm novos clientes, e reconhecendo pessoalmente os seus esforços e trabalho realizado. Adicionalmente, a empresa poderá também motivá-los apoiando-os nas atividades promocionais, proporcionando formação à sua força de vendas e mantendo um fluxo de comunicação constante (Ghauri & Cateora, 2010; Mehta et al., 2002). Para além disso, é importante também exercer um determinado nível de controlo sobre os mesmos, de forma a monitorizar o seu desempenho, podendo-se para tal recorrer, por exemplo, a relatórios e a visitas periódicas (Ghauri & Cateora, 2010; Keegan & Green, 2013).

#### **3.4. Definição de um plano de marketing**

Após a análise dos elementos do *marketing-mix*, a etapa seguinte no planeamento de um processo de internacionalização consiste na delimitação de um plano de marketing.

Neste sentido, deve-se verificar qual o ponto de situação atual da empresa e os objetivos que esta visa atingir no futuro, nomeadamente a nível de vendas, lucros e penetração do mercado. Para além disso, o plano deve também englobar as análises levadas a cabo previamente a nível do ambiente interno e externo, assim como do *marketing-mix*, devendo-se incluir neste contexto as adaptações que é necessário realizar aos vários elementos, caso tal suceda. É também importante incorporar um orçamento e efetuar uma avaliação dos recursos que serão necessários. Por fim, deve-se também estabelecer um programa de ação, que inclua as tarefas que é necessário levar a

cabo e o modo como estas devem ser executadas, assim como a pessoa que ficará por elas responsável e os prazos de execução. (Ghuri & Cateora, 2010)

### **3.5. Implementação e controlo do plano de marketing**

Após concluído o plano de marketing, é necessário coloca-lo em prática, não devendo, no entanto, ser esta a última fase do planeamento do processo de internacionalização. Deste modo, é importante monitorizar a implementação do plano, devendo-se para tal adotar um sistema de controlo. Este deve incluir medidas de desempenho passíveis de comprovar, para que seja possível verificar se existem potenciais desvios e, se tal suceder, corrigi-los, de forma a garantir o sucesso do plano de marketing. (Ghuri & Cateora, 2010)

## CAPÍTULO IV – CROWDFUNDING

### 4.1. Conceito e modo de funcionamento

O *crowdfunding* consiste num conjunto de esforços realizados por indivíduos e grupos empreendedores – culturais, sociais ou com fins lucrativos – para financiar os seus empreendimentos, atraindo contribuições relativamente pequenas de um número relativamente grande de indivíduos através da internet, sem a participação de intermediários financeiros padrão (Mollick, 2014, p.2). Em seu lugar, desempenham o papel de intermediários plataformas *online* como o Kickstarter e o Indiegogo, que cobram uma taxa sobre os lucros obtidos pelos criadores da campanha (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014; Bouncken, Komorek, & Kraus, 2015).

Os doadores podem obter diferentes tipos de recompensas, tanto tangíveis como intangíveis, existindo vários modelos em vigor. Neste sentido, em troca do seu donativo o doador pode obter algum tipo de reconhecimento social por parte da empresa, podendo esta, por exemplo, colocar o seu nome no projeto fundado, ou receber inclusive o próprio artigo antes do seu lançamento no mercado, funcionando esta modalidade como uma pré-venda. Por sua vez, noutras modalidades o doador poderá obter uma taxa de juro fixa, tomando assim o donativo a forma de um empréstimo, ou uma participação no negócio (Belleflamme et al., 2014; Bouncken et al., 2015).

As campanhas de *crowdfunding* podem ter durações variadas e adotar vários modelos sendo, no entanto, o mais comum o designado “tudo-ou-nada”, em que é definido um objetivo, ou seja, uma determinada quantia, que é necessário atingir para que os empreendedores tenham acesso às doações realizadas. Caso contrário, a campanha não gera nenhum resultado e os seus criadores não obtêm financiamento, uma vez que cada participante volta a receber a sua respetiva contribuição (Hemer, 2011). Por outro lado, podem focar-se em diferentes tipos de projetos, com e sem fins lucrativos. Deste modo, podem visar financiar, por exemplo, ações de caridade ou de promoção de infraestruturas públicas, ou ainda a criação de uma empresa ou de um projeto de uma firma já existente. Para além disso, as campanhas de *crowdfunding* podem também pretender lançar projetos intermédios, isto é, que têm inicialmente um fim social mas que se podem transformar posteriormente em projetos comerciais, como se verifica com frequência na indústria dos meios de comunicação social e do entretenimento, sendo as redes sociais claros exemplos deste tipo de projetos (Hemer, 2011; Mollick, 2014).

### 4.2. Motivações

As campanhas de *crowdfunding* são desenvolvidas com diferentes objetivos em mente, sendo o principal o financiamento de um projeto, de forma informal e com um maior grau de controlo. Deste modo, é comum as empresas, sobretudo no início de atividade, não conseguirem obter financiamento através das entidades tradicionais, como bancos, sociedades de capital de risco e *business angels*, por não preencherem os seus requisitos, pelo que o *crowdfunding* surge como

uma boa solução (Gerber & Hui, 2013; Valanciene & Jegeleviciute, 2013). Por outro lado, as campanhas permitem também obter o capital necessário de forma mais rápida e menos complexa em termos burocráticos do que outros meios de arrecadação de fundos, não sendo necessário, por exemplo, preencher vários formulários de candidatura ou esperar vários meses até receber o montante arrecadado (Gerber & Hui, 2013).

Para além do financiamento informal, os criadores dos projetos podem ainda pretender demonstrar a investidores que existe procura pelo produto e, desta forma, obter posteriormente fundos através dos meios tradicionais (Mollick, 2014). O teste de mercado surge assim como outro dos objetivos do *crowdfunding*, na medida em que os empreendedores podem, através das campanhas, verificar o grau de interesse do público pelo produto e inclusive de distribuidores (Falke & Schöne, 2014; Valanciene & Jegeleviciute, 2013). Neste sentido, estes tendem frequentemente a considerar as campanhas de *crowdfunding* prova do potencial de mercado do produto, pelo que fazem conseqüentemente propostas junto dos criadores para o comercializar no mercado nacional ou em mercados externos, podendo assim o *crowdfunding* assumir-se como uma forma de internacionalização, apesar de a literatura não o referir diretamente (Falke & Schöne, 2014; Gorshkov, 2011).

O aumento da notoriedade apresenta-se também por vezes como um dos objetivos do *crowdfunding*, na medida em que este permite fazer chegar o projeto a um elevado número de pessoas, tanto através da plataforma *online* em que a campanha se encontra como das redes sociais onde esta é divulgada (Gerber & Hui, 2013; Gorshkov, 2011). Para além disso, é possível também gerar o interesse dos meios de comunicação social e fazer assim chegar a campanha a um público mais geral, captando-se eventualmente novos segmentos de mercado (Gerber & Hui, 2013; Mollick, 2014).

Para além do aumento da notoriedade, o estabelecimento de uma relação de maior proximidade e duração com os consumidores afirma-se também como um dos objetivos das campanhas de *crowdfunding*, podendo os criadores interagir com os seus clientes durante um período de tempo mais prolongado, em comparação a uma simples compra *online*, e permitir inclusive que estes colaborem no processo de desenvolvimento do produto (Gerber & Hui, 2013).

## **PARTE II – ESTÁGIO: TAREFAS, AÇÕES E RESULTADOS**

---

## CAPÍTULO IV – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

### 2.1. Apresentação

A “Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana” foi criada em 2013 na cidade do Porto, onde se encontra sediada. Contudo, apenas começou a comercializar os seus produtos quase um ano depois, em Junho de 2014, através da marca Noocity.

A empresa dedica-se ao fabrico e comercialização de equipamentos para a agricultura urbana, que facilitam o cultivo nas cidades, onde as condições para tal não são as apropriadas. Atualmente comercializa dois produtos distintos: a Noocity Growbed, uma cama de cultivo horizontal para colocar no solo, e o Noocity Growpocket, uma horta vertical, indicada para fixar em paredes, varandas ou inclusive na própria Noocity Growbed.

Estes vasos apresentam diversos atributos, permitindo armazenar a precipitação, se localizados no exterior, para além de também possuírem um sistema de sub-irrigação incorporado, conhecido quotidianamente como sistema de rega automática. Estas características tornam possível aos consumidores regar as suas culturas apenas de duas em duas semanas, poupando água e tempo. Os produtos Noocity apresentam-se assim como uma solução completa e prática para o consumidor, exigindo pouca manutenção e sendo fáceis de montar.

Para além de vender para o consumidor individual, a Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana comercializa também para o segmento institucional, nomeadamente para restaurantes e escolas. Neste sentido, a empresa desenvolveu um projeto dirigido às instituições de ensino, às quais se oferecem descontos e se facilita ainda uma plataforma de *crowdfunding* no *website* da empresa, para que estas instituições possam mais facilmente adquirir os produtos comercializados. Nestes segmentos, há também uma vertente de serviço, na medida em que a empresa não se limita apenas à venda do produto, procedendo também à sua instalação, de forma personalizada. Esta é realizada através dos designados instaladores, ou seja, empresas que se ocupam da instalação no produto em restaurantes e escolas, e da sua manutenção, caso o cliente assim o deseje. Em Portugal, há atualmente dois instaladores, que cobrem, respetivamente, a zona Sul e Centro e a zona Norte do país.

Os produtos Noocity são vendidos, tanto em Portugal como nos mercados externos, através de revendedores físicos e *online* e dos seus instaladores, que apresentam os artigos da empresa aos seus clientes e recebem comissões caso estes os adquiram.

Na página seguinte, é apresentada uma análise SWOT da empresa (Tabela 2) e respetiva matriz (Tabela 3), sendo que na primeira são descritos os seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo. Por outro lado, na matriz efetua-se uma análise do modo como a Cidade Com Perfil pode procurar conjugar os vários aspetos, para assim tirar um melhor proveito dos seus pontos fortes e oportunidades e utilizá-los para ultrapassar os seus pontos fracos e ainda para minimizar o impacto de eventuais ameaças, tendo a empresa recorrido a algumas destas estratégias.

Pontos fortes	Pontos fracos
Pf1. Produto com características diferenciadoras.	Pf1. Linha de produtos reduzida.
Pf2. Recursos humanos altamente qualificados.	Pf2. Baixa notoriedade.
Pf3. Exploração de diversos segmentos.	Pf3. Distribuição limitada.
Pf4. Oferta de serviços de instalação e manutenção (a alguns segmentos).	Pf4. Volume de produção reduzido (aumento do custo de produção).
	Pf5. Escassez de recursos financeiros e humanos.
Oportunidades	Ameaças
O1. Mercado em crescimento.	A1. Elevada carga tributária.
O2. Crescente interesse pela área da ecologia e hortas urbanas.	A2. Diminuição do poder de compra da população.
O3. Apoio estatal ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas.	A3. Expansão das hortas comunitárias gratuitas nas cidades.
O4. Desenvolvimento tecnológico (novas ferramentas facilitam a atuação das empresas, sobretudo na área da comunicação).	

**Tabela 2: Análise SWOT**

Fonte: Elaboração própria

	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	O1/Pf1. Tirar proveito de recursos humanos altamente qualificados, nomeadamente a nível informático, e das novas tecnologias, para lançar campanha de <i>crowdfunding</i> .	O2/Pf1. Recorrer aos programas estatais de apoio ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas para incrementar os recursos financeiros e humanos.
Ameaças	A1/Pf2. Fazer face às dificuldades económicas da população através da oferta de produtos com características diferenciadoras (aposta numa estratégia de diferenciação).	A2/Pf2. Aumentar e diversificar o número de fornecedores (nacionais e estrangeiros) para tentar diminuir custo de produção e reduzir o risco face a períodos económicos recessivos.

**Tabela 3: Matriz SWOT**

Fonte: Elaboração própria

## **2.2. Processo de internacionalização**

O processo de internacionalização da Cidade Com Perfil teve início em Espanha em 2014, onde se optou por um modo de entrada que envolve um menor grau de risco e de envolvimento, a exportação direta. Para tal, recorreu-se a um revendedor *online*, que comercializa a Noocity Growbed e o Noocity Growpocket e que, simultaneamente, se ocupa da instalação dos referidos produtos.

Pouco tempo depois, a empresa decidiu expandir-se para o Brasil onde, após uma análise do mercado, se decidiu entrar de forma distinta devido às limitações derivadas das elevadas taxas de importação, que tornavam a exportação inviável. Sendo assim, foi iniciado no final de 2014, o processo de negociação com um parceiro local, com vista a tornar possível a produção em território brasileiro, através do estabelecimento de uma *joint-venture*. Nesta parceria, a empresa possui uma posição maioritária, tendo disponibilizado o seu *know-how* e tecnologia, enquanto que o parceiro local contribuiu com capital.

Aquando do início do estágio, a Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana havia definido como objetivos prioritários o desenvolvimento da operação em Espanha, através do estabelecimento de novos distribuidores, que permitiriam aumentar a cobertura geográfica, e a expansão para Inglaterra.

## **2.3. Crowdfunding e estratégia de internacionalização**

A estratégia de internacionalização futura da Cidade Com Perfil centrava-se em redor de uma campanha de *crowdfunding* que a empresa pretendia lançar para obter financiamento de forma inovadora e sem as desvantagens de outros métodos mais tradicionais.

Deste modo, a campanha foi lançada durante o período de estágio, a meados do mês de Fevereiro, com vários objetivos em mente, sendo um deles a produção em grande escala da Noocity Growbed, de modo a ser possível obter descontos de volume junto dos fornecedores e assim diminuir o custo de produção. Para além disso, o montante arrecadado seria também utilizado para proceder à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e à comercialização de outros que a empresa já havia criado mas que ainda não tinha condições para comercializar. Por fim, a campanha de *crowdfunding* seria ainda utilizada como forma de aumentar a notoriedade da marca Noocity a nível mundial e de criar um maior interesse por parte de clientes e distribuidores estrangeiros, de forma a acelerar o processo de internacionalização.

No que diz respeito ao funcionamento da campanha, no caso da Cidade Com Perfil, foram fixados dois objetivos, sendo o inicial de 30 000€, montante a partir do qual a empresa conseguiria receber as doações e tornar viável a produção em grande escala da Noocity Growbed. Contudo, esta meta foi superada e seguiu-se para o segundo patamar, que correspondia a 75 000€, quantia que tornaria possível a comercialização de um vermicompostor, um produto complementar à cama de cultivo.

No que se refere às doações, a campanha funcionava da seguinte forma: aqueles que contribuíssem poderiam obter diversas recompensas, correspondendo a cada uma delas uma quantia fixa. Deste modo, se alguém contribuísse com cinco euros obtinha um guia de cultivo digital; por outro lado, se doasse cento e trinta euros ou quantias superiores previamente estipuladas, tinha acesso à Noocity Growbed a um preço promocional e em diferentes quantidades, consoante as necessidades de cada um. Assim, um distribuidor poderia comprar um pacote com cinco ou dez unidades, enquanto que o consumidor individual poderia comprar somente um ou dois exemplares.

No total, a campanha arrecadou 58.404€ durante o período de dois meses em que esteve em vigor.

## CAPÍTULO V – ESTÁGIO

### 5.1. Tarefas de estágio

As tarefas definidas previamente ao início do estágio focavam-se sobretudo na área da distribuição, nomeadamente na escolha de métodos de entrada e na seleção de parceiros de negócio, assim como na da comunicação. Contudo, devido a diversos fatores, nem sempre foi possível terminar ou realizar todas as atividades previstas.

Neste âmbito, durante o estágio tive a oportunidade de levar a cabo tarefas que envolviam a pesquisa, avaliação, escolha e estabelecimento de uma relação comercial com intermediários para exportação e outros parceiros de negócio, assim como a criação de procedimentos padrão no contexto da expansão internacional. Para além disso, realizei também atividades relacionadas com a divulgação da marca Noocity junto dos média internacionais, tendo estado também responsável pelo planeamento da exposição numa feira internacional. Na tabela 4 é apresentado um resumo das atividades referidas, assim como o seu nível de execução e, no caso de alguma tarefa não ter sido completada na sua totalidade, a indicação dos fatores que levaram a que tal se verificasse.

Em seguida, apresenta-se uma descrição detalhada das tarefas realizadas ao longo do estágio curricular.

#### 5.1.1. Pesquisa de mercado

O estágio teve início com uma fase de pesquisa de mercado, durante a qual se criou uma base de dados sobre diversos *players* importantes em vários mercados externos.

Assim, e como forma de conhecer melhor a empresa e o setor, comecei por pesquisar e analisar os seus principais concorrentes, tanto nacionais como internacionais. Para além da concorrência, realizei também pesquisas sobre outros elementos importantes, nomeadamente aqueles envolvidos na distribuição do produto.

Neste sentido, a empresa havia já escolhido alguns mercados prioritários, nomeadamente Espanha e Inglaterra, devido à proximidade geográfica e tamanho do mercado. Nestes procedeu à seleção de algumas cidades em particular, com base na sua dimensão, características das zonas metropolitanas, e desenvolvimento da área das hortas urbanas.

Por conseguinte, comecei por pesquisar contactos de distribuidores em Madrid, Barcelona e Londres, tendo em consideração determinados critérios. Neste contexto, procuravam-se retalhistas, de forma a diminuir a cadeia de distribuição e o preço para o consumidor final, que possuíssem uma loja física ou *online*, na medida em que a empresa procurava ter uma presença em ambos os canais. Para além disso, deveriam também ser de pequena ou média dimensão, de modo a possuírem, comparativamente às grandes cadeias, um menor poder negocial a nível de margens e, preferencialmente, estar dispostos a manter *stock* dos produtos.

Ação	Grau de execução	Observações
Auxiliar na escolha do método de entrada em futuros mercados	0%	Durante o estágio, não se procedeu à expansão para novos mercados e o modo de entrada em Inglaterra havia já sido escolhido.
Pesquisa de intermediários e parceiros de negócios	100%	
Avaliação de intermediários e parceiros de negócio	100%	
Seleção de intermediários e parceiros de negócio	100%	
Acompanhamento de intermediários e parceiros de negócio (estabelecimento de contatos e monitorização)	60%	Durante o período de estágio foi-me apenas possível estabelecer o contato inicial, não tendo podido realizar o devido acompanhamento e monitorização.
Uniformização de procedimentos no contexto da expansão internacional	100%	
Divulgação da campanha de <i>crowdfunding</i> junto de meios de comunicação social estrangeiros	100%	
Organização da participação em feira internacional	100%	

**Tabela 4: Resumo das tarefas de estágio**

Fonte: Elaboração própria

Para além de pesquisar e selecionar distribuidores, procurei também potenciais clientes institucionais, como restaurantes, escolas e empresas de arquitetura e paisagismo, segmentos que a Cidade Com Perfil já havia estudado anteriormente e começado a desenvolver com sucesso em Portugal.

A nível de restaurantes, definiram-se dois perfis: por um lado, espaços *premium*, frequentemente já galardoados com estrelas Michelin e, por outro, espaços com grande enfoque numa alimentação saudável, como é o caso dos vegetarianos ou de restaurantes associados a movimentos de produção e consumo local de alimentos. Em ambos os casos, os restaurantes poderiam estar inseridos em hotéis ou ter um espaço próprio.

No que se refere às escolas, a Cidade Com Perfil focou-se em instituições educativas *premium* e privadas, em que o processo de compra dos produtos Noocity seria mais simples, rápido,

e menos burocrático, em relação ao que se verificaria no ensino público. Deveriam também estar localizadas em zonas urbanas, em que o espaço é escasso e, logo, não permitiria a instalação de uma horta convencional, e acolher alunos com idades entre os 2 e os 18 anos.

Para além de restaurantes e escolas, as empresas de arquitetura e paisagismo assumem também um papel importante para a Cidade Com Perfil, na medida em que podem futuramente utilizar os seus produtos nos seus projetos ou inclusive apresentá-los como uma solução prática e eficiente aos seus clientes. Por conseguinte, criei também uma base de dados com diversas empresas desta área, para contactar posteriormente.

A nível da comunicação, recolhi uma extensa lista de media *online* e respetivos contatos, tanto na língua espanhola, como na inglesa, uma vez que Espanha e Inglaterra eram os mercados prioritários. Neste sentido, procurei meios de comunicação social generalistas, que publicam notícias sobre vários temas, assim como *websites*, blogues e páginas de redes sociais aos quais poderiam interessar os produtos Noocity. Deste modo, foquei-me em páginas web dedicadas à agricultura urbana e à jardinagem, mas também à ecologia e ao meio-ambiente, devido ao facto de os produtos Noocity contribuírem para o desenvolvimento sustentável ao promoverem o cultivo de alimentos nas cidades, zonas onde o verde escasseia. Para além destas áreas, foquei-me ainda nos *websites*, blogues e páginas de redes sociais relacionados com a temática da saúde, alimentação e bem-estar, estando a Noocity Growbed associada ao consumo de legumes, ervas aromáticas e frutos e à adoção de um estilo de vida saudável.

Paralelamente, e ainda no âmbito da comunicação, estive também responsável pela adaptação do material de comunicação da empresa, nomeadamente do conteúdo do *website*, aos mercados externos, traduzindo-o para uma língua que fosse adequada aos consumidores dos mercados em causa.

### **5.1.2. Estabelecimento de contatos**

Toda a pesquisa de mercado referida anteriormente seria aplicada aquando do lançamento da campanha de *crowdfunding*, o que teve lugar a meados de Fevereiro, através da plataforma *online* Indiegogo. Assim, no dia de lançamento da campanha foram contactados por correio eletrónico todos os distribuidores que a empresa havia já selecionado e inserido na sua base de dados. No contato referia-se o interesse em encontrar empresas que pretendessem vender os produtos Noocity nos mercados externos, assim como o preço especial que se estava a praticar nesta fase inicial, do qual os distribuidores poderiam tirar proveito.

Contudo, e devido ao sucesso da campanha, vários revendedores estrangeiros, que eram até à data desconhecidos pela empresa, decidiram eles próprios demonstrar o seu interesse em tornarem-se distribuidores oficiais, contactando a Cidade com Perfil e comprando o pacote da campanha criado especialmente para este efeito.

Simultaneamente, foram também contactados potenciais clientes dos produtos Noocity, sobre os quais já se havia feito uma pesquisa e seleção, como é o caso dos restaurantes e das

escolas. Enviaram-se assim correios eletrónicos a informar sobre esta campanha de lançamento mundial, os preços especiais praticados e ainda sobre os serviços prestados pela empresa aos segmentos institucionais.

Por fim, contactaram-se também os meios de comunicação previamente pesquisados, de forma a dar-lhes conhecimento sobre a campanha e a aumentar a sua visibilidade.

Após o final da campanha de *crowdfunding*, decidiu-se iniciar um contato mais pessoal com os distribuidores e clientes dos mercados externos dos quais ainda não tínhamos obtido resposta, tendo-se para tal recorrido a chamadas telefónicas. Deste modo, contactei inicialmente distribuidores espanhóis e ingleses, a fim de lhes dar a conhecer a Noocity e inquirir sobre o seu interesse em comercializar os produtos da marca. Do mesmo modo, procedi também ao contacto de empresas de paisagismo e arquitetura, localizadas nos mercados anteriormente referidos, que poderiam apresentar os produtos aos seus clientes e incorporá-los nos seus projetos, atuando assim como instaladores. Por fim, e a nível do consumidor final, contactei também com escolas inglesas e espanholas que ainda não haviam respondido, para lhes dar a conhecer as soluções educativas da Noocity e os serviços complementares proporcionados aos segmentos institucionais.

### **5.1.3. Criação de procedimentos padrão**

Devido ao crescente número de empresas que começavam a contactar a Cidade Com Perfil e a mostrar interesse em distribuir os seus produtos, foi necessário definir procedimentos, de forma a uniformizar o modo de atuação da empresa e a manter um relacionamento próximo com os distribuidores. Sendo assim, elaborei uma série de documentos padrão, que seria possível utilizar com cada um dos distribuidores. Deste modo, criei uma ficha de distribuidores, ou seja, um formulário com diversos campos e questões, que cada empresa interessada em distribuir os produtos Noocity teria que preencher, com informação geral sobre o seu negócio e planos de distribuição.

Para além disso, considerei também essencial elaborar um documento de apoio, que incluísse um resumo do conjunto de materiais e serviços que a empresa proporciona aos seus distribuidores, para além do produto em si, assim como informações sobre o envio internacional, nomeadamente dados como o peso e dimensões do produto empacotado, e sobre a política de garantia e apoio técnico da empresa.

Adicionalmente, elaborei ainda um conjunto de perguntas frequentes sobre o produto que são constantemente requisitadas pelos distribuidores e que lhes permitirão esclarecer possíveis dúvidas que surjam a nível do funcionamento e características do mesmo e, conseqüentemente, prestar um melhor atendimento junto do consumidor final.

Para fins de supervisão, criei também uma ficha de acompanhamento de distribuidores, que a empresa poderá utilizar para monitorizar o desempenho dos seus produtos nos mercados externos. Esta ficha inclui diversos pontos-chave que a Cidade Com Perfil deve abordar durante os

contatos regulares com os seus distribuidores, devendo estes focar aspetos como o desempenho dos produtos, a opinião dos consumidores e a estratégia da concorrência.

#### **5.1.4. Planeamento de feira internacional**

A nível da estratégia de comunicação, a internacionalização da Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana assentou também na participação numa feira internacional que se ia realizar a meados de Março, a *The Edible Garden Show*. Esta feira é dirigida ao consumidor final e tem lugar em Londres, tendo sido escolhida devido ao facto de Inglaterra ser um mercado prioritário, assim como por estar relacionada à agricultura e equipamentos associados, como é o caso da Noocity Growbed.

Ao longo do estágio, fiquei responsável por todo o planeamento prévio à participação na feira internacional. Neste contexto, procedi à leitura do manual do evento, para me informar de todos os aspetos e regras a cumprir, e fiz posteriormente uma análise de todas as atividades a realizar e de todos os materiais que era necessário levar, tendo elaborado para tal um conjunto de *checklists*, que se poderiam aplicar a diversas feiras em que a empresa viesse a participar no futuro.

O contacto com os organizadores da feira internacional consistiu noutra atividade pela qual fiquei responsável. Assim, comuniquei frequentemente com os vários departamentos de modo a esclarecer as dúvidas que fossem surgindo, nomeadamente relacionadas com aspetos elétricos, logísticos, de comunicação, ou inclusive associadas à decoração e *design* do expositor. Ainda a nível do contato com os organizadores, fiquei também responsável pelo cumprimento de prazos e pelo preenchimento dos vários formulários que se deviam entregar. Deste modo, era necessário enviar uma declaração de saúde e segurança, assim como encomendar, caso a empresa o desejasse, peças de mobiliário, decoração ou ainda acessórios elétricos e de comunicação, como tomadas, ligações de internet e telefone.

Por fim, e a nível do planeamento, outro aspeto importante pelo qual fiquei encarregue consistiu no orçamento da feira. Este seria essencial para controlar os gastos e analisar posteriormente o retorno do investimento.

No que diz respeito aos participantes do evento, realizei uma análise aprofundada daqueles que seriam relevantes para a Cidade Com Perfil. Desta forma, verifiquei quais seriam os concorrentes da marca Noocity que estariam presentes (sobre os quais a empresa já tinha ou não conhecimento previamente), assim como potenciais revendedores e instaladores que também iriam expor, para que se tentasse estabelecer contato durante a feira. Por outro lado, procedi também à elaboração de uma lista com diversas personalidades do setor que iriam participar no evento, desde prestigiados *chefs* a famosos jardineiros britânicos, com os quais se poderia estabelecer uma parceria.

Por fim, e a nível da comunicação, contactei as empresas de arquitetura e paisagismo localizadas em Londres, que havia pesquisado e inserido na base de dados anteriormente. Este contacto teve lugar uma semana antes do início da feira e serviu para lhes apresentar os produtos

Noocity e para as convidar a visitar o expositor da Cidade Com Perfil durante o evento. Estes potenciais clientes poderiam assim ter a oportunidade de conhecer e ver os produtos Noocity ao vivo e de esclarecer todas as dúvidas que eventualmente lhes surgissem, de forma mais pessoal.

## 5.2. Balanço do estágio

Após a conclusão do estágio, a estagiária faz um balanço positivo da minha experiência na Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana, considerando que este tipo de aprendizagem é algo importante num mestrado de Gestão, em que a vertente prática é essencial, permitindo-nos aplicar os nossos conhecimentos teóricos e familiarizar-nos com o mundo laboral.

Para além de ter tido a oportunidade de ver de perto o funcionamento quotidiano de uma empresa, algo que nunca tinha observado antes, no que se refere à área da internacionalização em concreto, a experiência afirmou-se como extremamente valiosa.

**Neste sentido**, e devido ao facto de a empresa se encontrar numa fase muito inicial da sua expansão para Espanha e Inglaterra, onde a sua presença era reduzida ou inclusive inexistente, foi-me possível acompanhar o processo de internacionalização para estes mercados desde o zero. Tive assim a oportunidade de passar pelas etapas iniciais, desde a pesquisa e seleção de distribuidores até ao estabelecimento de contatos, o que, noutra empresa que se encontrasse mais avançada, não teria a oportunidade de fazer. Paralelamente, pude também organizar a participação numa feira internacional, tarefa que acredito ser uma mais-valia na minha atividade profissional, uma vez que este tipo de eventos é extremamente comum em organizações que planeiam expandir-se além-fronteiras, devendo portanto fazer parte das minhas funções futuras. Considero assim, apesar de não ter podido, no período de quatro meses em que trabalhei na empresa, acompanhar a expansão para os mercados em questão na sua totalidade, que a experiência prática foi fundamental para me sentir preparada para trabalhar nesta área.

Simultaneamente, e para além do crescimento pessoal, tive também a oportunidade de criar valor para a empresa, ao formalizar o seu processo de internacionalização e criar um conjunto de documentos e padrões de atuação, algo que a organização ainda não possuía e que a poderá auxiliar na expansão futura para novos mercados, assim como no controlo das operações nos mercados atuais.

## CONCLUSÃO

Na atualidade, a internacionalização apresenta-se como uma estratégia cada vez mais comum para as empresas, nomeadamente se estas fizerem face a um mercado doméstico com um potencial de crescimento limitado, desejarem tirar um maior proveito das suas vantagens competitivas ou quiserem ter acesso a novas competências e recursos mais baratos.

Para tal, as empresas podem escolher entre distintos modos de entrada, desde a exportação até ao investimento direto estrangeiro, tendo em conta vários fatores. Entre estes se destacam os objetivos da organização, as suas capacidades, o grau de risco e controlo desejado, ou ainda aspetos externos, como as políticas governamentais.

Contudo, ao internacionalizar-se, uma empresa deve ter em consideração um conjunto de aspetos, sendo essencial selecionar cuidadosamente o mercado externo para onde se pretende expandir, assim como os segmentos-alvo mais adequados. Por outro lado, é também importante proceder à definição de um plano de marketing, verificando, neste contexto, se é necessário adaptar o produto ou serviço, implementá-lo e efetuar o seu controlo, de forma a garantir o sucesso da expansão internacional.

No caso da Cidade Com Perfil – Ecologia Urbana, a empresa optou por inovar, tendo focado a sua estratégia de internacionalização numa campanha de *crowdfunding*, procurando deste modo não apenas angariar fundos de forma informal, mas também utilizar a campanha como ferramenta de marketing. A empresa conseguiu assim aumentar a notoriedade da marca Noocity e estabelecer contatos com intermediários para exportação, clientes estrangeiros e outras entidades com as quais eventualmente se poderiam criar parcerias, indo-se desta forma de encontro ao referido na literatura. Simultaneamente, procurou também incorporar na sua estratégia de internacionalização elementos mais tradicionais, incluindo nas suas atividades de comunicação a presença numa feira internacional do setor.

Ao longo do estágio, tive a oportunidade de observar todo este processo e de acompanhar a preparação e lançamento da campanha de *crowdfunding*, tendo-me sido possível auxiliar em todas as atividades referidas e atingir o objetivo proposto. A experiência afirmou-se assim, não obstante algumas limitações, como profissionalmente gratificante, permitindo-me aplicar e consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, de uma forma difícil recriar no contexto de sala de aula.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abel-Koch, J. (2013). Who uses intermediaries in international trade? Evidence from firm-level survey data. *World Economy*, 36(8), 1041–1064.
- Albaum, G., & Duerr, E. (2011). *International marketing and export management* (7th ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: Examining factors influencing the internalization and export growth of the small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22–24.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing joint ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75–94.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.
- Bernard, A. B., Grazi, M., & Tomasi, C. (2011). Intermediaries in international trade: Direct versus indirect modes of export (NBER Working Paper No. 17711). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Bernard, A. B., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2010). Wholesalers and retailers in US trade. *American Economic Review*, 100(2), 408–413.
- Bouncken, R., Komorek, M., & Kraus, S. (2015). Crowdfunding: The current state of research. *International Business & Economics Research Journal*, 14(3), 407–416.
- Buckley, P. J. (2009a). Business history and international business. *Business History*, 51(3), 307–333.
- Buckley, P. J. (2009b). Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory. *International Business Review*, 18(3), 224–235.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Cavusgil, S. T., Yeoh, P.-L., & Mitri, M. (1995). Selecting foreign distributors: An expert systems approach. *Industrial Marketing Management*, 24(4), 297–304.
- Chaharbaghi, K., & Adcroft, A. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123–148.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81.
- Collings, D. G., & Scullion, H. (2006). *Global staffing*. London, England: Routledge.
- Denisia, V. (2010). Foreign direct investment theories: An overview of the main FDI theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(2), 104–110.

- Doole, I., & Lowe, R. (2008). Strategy development. In *International marketing strategy: Analysis, development and implementation* (5th ed., pp. 143–304). London, England: Cengage Learning EMEA.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544–562.
- Falke, F., & Schöne, M. (2014). *The impact of crowdfunding and its ability to facilitate the liability of newness: A case study on new ventures within the product design industry*. (Unplished master's thesis). Lund School of Economics and Management, Sweden.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15–27.
- Gerber, E. M., & Hui, J. (2013). Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 20(6), 1–37.
- Ghuri, P., & Cateora, P. (2010). *International marketing* (15th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gorshkov, E. (2011). *Crowdfunding: A concept beyond finance*. (Unpublished bachelor's thesis). Faculty of Economics and Business, Amsterdam, The Netherlands.
- Hemer, J. (2011). A snapshot on crowdfunding (ISI Working Paper No. R2/2011). Karlsruhe, Germany: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI).
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic management: An integrated approach* (10th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Jones, J., & Wren, C. (2012). Theory. In *Foreign Direct Investment and the Regional Economy* (pp. 27–45). Burlington, VT: Ashgate Publishing.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.
- Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Gravel, J. D. V. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236–251.
- Keegan, W., & Green, M. (2013). *Global Marketing* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kirchgeorg, M., Jung, K., & Klante, O. (2010). The future of trade shows: Insights from a scenario analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 301–312.
- Knight, G. A., & Tamer Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 334–334.

- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Marketing management* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448–465.
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109–1126.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461–486.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429–439.
- Melewar, T. C., & Vemmervik, C. (2004). International advertising strategy: A review, reassessment and recommendation. *Management Decision*, 42(7), 863–881.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.
- Mottner, S., & Johnson, J. P. (2000). Motivations and risks in international licensing: A review and implications for licensing to transitional and emerging economies. *Journal of World Business*, 35(2), 171–188.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5–25.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185–193.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50–59.
- Rennie, M. (1993). Born Global. *McKinsey Quarterly*, (4), 45–52.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133–171.
- Rodrigues, R. (2010). *O contributo das feiras internacionais na performance exportadora das empresas: A percepção dos empresários*. (Unpublished master's thesis). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.
- Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International market entry by U.S. internet firms: An empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32(1), 56–82.

- Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. K. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755–786.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208–238.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18.
- Slangen, A., & Hennart, J. F. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. *Journal of International Management*, 13(4), 403–429.
- Tan, D., & Mahoney, J. T. (2006). Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, 43(3), 457–484.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica* (1st ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização* (1st ed.). Lisboa, Portugal: Publisher Team.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141–171.
- Valanciene, L., & Jegeleviciute, S. (2013). Valuation of crowdfunding: Benefits and drawbacks. *Economics and Management*, 18(1), 39–48.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- Viswanathan, N. K., & Dickson, P. R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International Marketing Review*, 24(1), 46–63.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), 477–500.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.

# ANEXOS

---

## **ANEXO I – PROPOSTA DE ESTÁGIO**

**ANEXO II – DECLARAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO**

## ANEXO III – DECLARAÇÃO DO ORIENTADOR

## ANEXO IV – PROTOCOLO DE ESTÁGIO

## **ANEXO V – REGISTO DE PRESENCAS DIÁRIAS**