



Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão

Bernardo José Pinto Soares Nascimento Pais

Desenvolvimento de uma estratégia de captação de novos clientes em novos mercados internacionais





Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Bernardo José Pinto Soares Nascimento Pais

Desenvolvimento de uma estratégia de captação de novos  
clientes em novos mercados internacionais

Relatório de estágio

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho sob a orientação de

**Doutor Francisco Carballo Cruz**

Dezembro de 2023

## **Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### *Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **Agradecimentos**

A todos os meus Professores,

Neste momento especial da minha jornada acadêmica, gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todos os professores que dedicaram o seu tempo, conhecimento e paixão para me educar. Desde o infantil até a universidade, cada um deixou uma marca indelével na minha vida, incentivando a minha curiosidade, desafiando-me a superar obstáculos e inspirando-me a buscar o conhecimento. Agradeço por moldarem não apenas o meu intelecto, mas também o meu caráter. A realização deste mestrado é um testemunho direto do impacto positivo que cada um teve na minha jornada educacional. Obrigado por tudo.

## **Declaração de Integridade**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## Resumo

Empresas com pouca experiência internacional são mais vulneráveis e propensas a riscos internos. A expansão para mercados externos é uma alternativa para empresas motivadas pela aversão ao risco por meio de uma alternativa internacional. Mudanças políticas, sociais e tecnológicas recentes, como a liberalização do comércio, o uso da Internet, a consolidação do inglês nos negócios internacionais e o crescimento da disponibilidade dos recursos humanos com competência no domínio internacional, diminuíram a importância da distância geográfica na escolha dos mercados de atuação das empresas. Muitas empresas optam pelos serviços de consultores para as ajudarem no projeto de internacionalização e na rápida aquisição de clientes internacionais. Este relatório descreve o meu estágio na Maab Consulting, onde desenvolvi estratégias de angariação de clientes nos mercados árabes. O processo metodológico baseia-se, portanto, num estudo de caso, onde através de participação e observação, foi recolhida informação sobre os métodos processuais adotados. O objetivo é compreender os passos necessários para estabelecer uma estratégia de captação de clientes, tendo em conta o contexto cultural árabe. Neste relatório concluímos que o foco na compreensão cultural é crucial, no papel desta empresa de consultoria que serve de ponte entre a Península Ibérica e os mercados árabes, oferecendo um serviço especializado e único no panorama nacional. Este caso contribui para o debate sobre a importância da cultura no meio empresarial no contexto da prospeção de clientes internacionais, ao apresentar um relato detalhado da estratégia seguida pela Maab Consulting.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Consultoria, Oportunidades, Estágio, Captação de clientes

## **Abstract**

Companies with minimal international experience are more vulnerable and prone to internal risks. Expansion into foreign markets is an alternative for companies motivated by risk aversion through an international alternative. Recent political, social and technological changes, such as trade liberalization, the widespread use of the Internet, the consolidation of English in international business, and the growth in the availability of human resources with international expertise, have diminished the importance of geographical distance in companies' choice of markets. Many companies opt for the services of consulting firms to assist them in an internationalization project and in the rapid acquisition of international clients. This report describes my internship at Maab Consulting, where I developed strategies for attracting clients in Arab markets. The methodological process is therefore based on a case study, where through participation and observation, information was gathered on the procedural methods adopted. The objective is to understand the steps required to establish a customer prospecting strategy, taking into account the Arab cultural context. In this report we conclude that the focus on cultural understanding is crucial, in the role of this consulting firm which acts as a bridge between the Iberian Peninsula and the Arab markets, offering a specialized and unique service on the national scene. This case contributes to the debate on the importance of culture within the business environment when prospecting for international clients, by presenting a detailed overview of Maab Consulting's strategy.

**Keywords:** Internationalization, Consulting, Opportunities, Internship, Client Attraction



## Conteúdo

Introdução .....	1
1- Contextualização e enquadramento .....	3
1.1 - O processo de internacionalização .....	3
1.1.1 - Teorias de internacionalização .....	4
1.1.1.1 - A corrente económica.....	4
1.1.1.2- A corrente comportamental:.....	6
1.1.2 - Incentivos à internacionalização .....	9
1.2 – As estratégias de internacionalização .....	10
1.2.1 - A escolha do(s) mercado(s) .....	11
1.2.2 – A escolha do modo de entrada.....	17
1.2.2.1 - Exportação .....	18
1.2.2.2 - <i>Export Management Companies</i> (EMCs) .....	20
1.3 - Programa de marketing internacional - a captação de novos clientes.....	21
1.3.1 - Estratégia de comunicação .....	22
1.3.2 - Instrumentos de comunicação/promoção .....	24
1.3.2.1 - Offline - Presença em eventos .....	25
A) Feiras e missões empresariais internacionais .....	25
1.3.2.2 - Online - uso de tecnologias e da web para comunicar com potenciais clientes .....	26
B) <i>Cold Calls</i> .....	28
C) <i>E-mail Marketing</i> .....	29
2 - Descrição de entidade de acolhimento .....	32
2.1- A MAAB Consulting .....	32
2.1.1 - Caracterização da MAAB Consulting .....	32
2.1.2 - A missão e objetivos da MAAB Consulting .....	33
2.1.3 - Foco na relação com o mundo árabe.....	34

2.1.4 - Organização estrutural e estratégica .....	35
2.1.5 - Serviços providenciados .....	36
2.1.6 - Plano de ação.....	38
3 - Metodologia e enquadramento teórico. ....	39
3.1- Estudo de caso .....	39
3.2- Preparação e recolha de dados .....	40
3.3- Análise de dados .....	41
4 - Descrição geral do estágio .....	42
4.1 -Estágio Curricular .....	42
4.2-Integração na instituição e processo de estágio .....	43
4.2.1- Formação Inicial .....	43
5 - Descrição específica do estágio: principais tarefas realizadas. ....	45
5.1- Tarefas base.....	45
5.2- Outras tarefas realizadas no estágio .....	47
5.2.1- Missão empresarial em Marrocos com a Câmara de comércio Espanhola de Casablanca	47
5.2.2- Missão inversa online da PortugalFoods: dedicada a investidores do Catar .....	48
5.2.3- Missão inversa presencial da NERSANT .....	49
5.2.4- Seminário sobre certificação Halal.....	50
5.2.5- Pesquisa sobre o setor energético no mercado do Médio Oriente e Norte de África .....	51
Reflexão crítica pessoal - análise interna: particularidades do mercado árabe e a estratégia organizacional para a captação de clientes no mercado árabe .....	52
Reflexão crítica pessoal - análise interna geral.....	54
Análise crítica e reflexões - análise externa.....	56
Bibliografia.....	59

## Índice de Figuras

Figura 1 . Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975) .....	7
Figura 2 - Modos de entrada (Pan e Tse, 2000) .....	18
Figura 3- Principais instrumentos de comunicação: em dois sentidos (Hollensen, 2011).....	25

## Introdução

A presente investigação, corresponde a um relatório final de estágio, desenvolvido no âmbito do meu estágio, na posição de gestor de contas, que decorreu ao longo de três meses, entre janeiro de 2023 e abril de 2023, na MAAB Consulting. A opção de efetuar um estágio como trabalho de final de Mestrado, surgiu através da enorme curiosidade e vontade de trabalhar na minha área de formação académica. Após uma vasta procura, esta opção pareceu-me a mais indicada para a realização do relatório de estágio e assim finalizar o Mestrado. A Maab Consulting em particular por ser uma empresa jovem, que me garantia autonomia na realização do trabalho, tendo as mesmas responsabilidades que os restantes trabalhadores da empresa. Outros fatores relevantes para a escolha da MAAB Consulting, ao invés de outra entidade, foi o facto de sentir um misto, tanto de interesse cultural, por a empresa se dedicar exclusivamente a mercados árabes; como de oportunidade, por poder trabalhar em instituições ligadas a processos de internacionalização de empresas, o que para além de me cativar, corresponde ao cerne da minha aprendizagem, obtida através das unidades curriculares do Mestrado em Negócios Internacionais. Acima de tudo a minha intenção de adquirir experiência profissional antes de começar o meu percurso no mercado de trabalho, foi o fator relevante para a escolha de um relatório de estágio, ao invés de uma dissertação.

A procura por mercados externos é uma das alternativas das empresas motivadas pela aversão ao risco do mercado interno. As empresas tendem a iniciar as suas atividades externas, particularmente em países próximos. No entanto, a expansão para mercados geograficamente mais próximos onde, à partida, a empresa é mais favorável ao ambiente de negócios, sendo o risco de atuação inferior, não é sinónimo indubitável de sucesso. Por outro lado, as mudanças políticas e sociais verificadas nos últimos anos, a liberalização ocorrida no sistema comercial multilateral, o uso corrente da Internet, a consolidação da língua inglesa nos negócios internacionais e o crescimento da disponibilidade dos recursos humanos com competência no domínio internacional, fizeram com que o mundo se torne mais 'pequeno', enfraquecendo o poder explicativo da distância geográfica na escolha dos mercados de atuação das empresas. No desenvolvimento atual dos negócios internacionais, a esfera das relações interpessoais, a compreensão de ambientes externos e dos clientes, é catalisador, em muitos casos, para um maior aproveitamento de oportunidades globais.

Sendo a MAAB Consulting uma empresa de consultoria, focada em estabelecer a ponte entre os mercados ibéricos e árabes, pode-se então dizer que, o nível de sucesso do relacionamento das empresas ibéricas com as dos países árabes, é reflexo da qualidade dos serviços providenciados pela

MAAB Consulting, e da aquiescência por parte dos seus funcionários, para com a necessidade constante de captar novos clientes e parceiros estratégicos, que estabeleçam a ligação entre os dois mercados.

Para esta investigação, o foco é o desenvolvimento da(s) estratégia(s) de captação de novos clientes, pois esta é uma forma de integrar a atividade pretendida com o estágio curricular, enquanto se promove o desenvolvimento temático e científico acerca de uma área tão importante e fulcral ao empreendimento, que é esta. O processo metodológico tem por base um estudo de caso, onde através do estágio se espera retirar informação sobre os métodos processuais a serem seguidos. De um modo conciso, o objetivo final é estabelecer uma compreensão, dos passos a tomar para o estabelecimento da(s) estratégia(s) de captação de novos clientes, tendo em vista o panorama internacional, mais concretamente o panorama árabe.

O trâmite deste relatório está organizado em cinco capítulos distintos. Em primeiro lugar, o capítulo 1, apresenta a contextualização e enquadramento do tópico, que começa por explorar o conceito e as teorias de internacionalização até que afunila naquilo que são as estratégias e instrumentos de captação de clientes em mercados internacionais. De seguida, o capítulo 2, descreve-se a MAAB Consulting, e no que consistem as suas atividades e o seu campo de ação. O capítulo 3, justifica a metodologia utilizada na recolha e análise de dados, retratando-se a importância do estudo de caso para este relatório. Este capítulo, funcionará como elo entre os capítulos 1 e 2 e os capítulos 4 e 5. No capítulo 4, é demonstrada uma descrição geral do estágio, refletindo sobre aquelas que foram as principais atividades desenvolvidas durante o estágio. Evidencia-se a formação, as competências necessárias e aprendidas no referido estágio, tendo em conta a finalidade que é o objeto de análise, a de desenvolver uma estratégia de captação de clientes em mercados externos. No capítulo 5, está disposta descrição específica do estágio, tendo em conta as principais tarefas realizadas. Sendo abordadas as aptidões particulares desenvolvidas e adquiridas para a realização de cada uma das tarefas. Por último, estará disposto um balanço crítico do estágio em termos das competências adquiridas em torno da problemática investigada, de um ponto de vista interno e externo. As reflexões finais sobre o desenvolvimento da(s) estratégia(s) de captação de novos clientes, em mercados internacionais, mais concretamente no mercado árabe, revelam que o conhecimento cultural, revela-se capital para que uma estratégia seja eficiente e eficaz.

# 1- Contextualização e enquadramento

## 1.1 - O processo de internacionalização

O estabelecimento e funcionamento do processo de internacionalização das empresas é reflexo de uma multiplicidade de estratégias e métodos. É normal, pois que, não haja consenso na definição do conceito de internacionalização das empresas, tanto no meio académico quanto no empresarial (Liesch et al., 2011; Hill e Hult, 2017)

Os trabalhos desenvolvidos por Wiedersheim-Paul (1972), Johanson e Vahlne (1977, 2009), Loustarien (1979), e por Kafouros et al., (2022), apresentam este conceito como um modelo baseado em estágios pelos quais a empresa deve passar durante o seu crescimento. Kafouros et al., (2022), define internacionalização como um processo de crescente envolvimento nas operações internacionais, na sua essência, trata-se de um processo que resulta de sucessivas decisões – decisão de começar a exportar para um país estrangeiro, de estabelecer canais de exportação, de sediar num país estrangeiro uma subsidiária para venda, entre outras - tomadas pelos decisores de uma forma incremental. Ademais, ainda neste sentido incremental, segundo Calof e Beamish (1995) e Kafouros et al., (2022), a internacionalização é um processo pelo qual a empresa deve passar, no sentido de poder moldar as suas operações, quer seja, a estratégia, os recursos ou até mesmo a estrutura, aos ambientes internacionais onde pretende operar. Pode-se assim depreender, este conceito como um processo de adaptação.

Conforme Andersson (2000), existem várias teorias que explicam o processo de internacionalização de uma empresa. Para melhor compreendê-las, é necessário dividi-las em duas correntes de pesquisa: a corrente económica e a corrente comportamental.

A corrente económica, considera que o homem económico tem acesso pleno à informação e optará pela solução de forma racional (Andersson, 2000). Esta corrente de internacionalização de empresas, visa soluções racionais para questões relacionadas com o processo, tendo como objetivo a maximização dos retornos económicos (Dib e Carneiro, 2006). Segundo Dib e Carneiro (2006), as principais teorias que compõem esta corrente de pensamento são: a teoria dos custos de transação de Dunning (1980); a teoria da internacionalização, cuja base teórica deriva de Coase (1937), ampliada por Buckley e Casson (1976, 1998); e a teoria do poder de mercado, impulsionada por Hymer (1960/1976).

Já, a corrente comportamental, substitui o homem económico pelo homem comportamental (Andersson, 2000). Nesta corrente o processo de internacionalização é dependente das atitudes, perceções e do comportamento dos tomadores de decisão, que orientam as suas ações para a redução de riscos nas decisões de expansão internacional dos seus negócios (Dib e Carneiro, 2006). Conforme Dib e Carneiro (2006), as principais abordagens que a compõem são: o modelo de Uppsala, cuja base teórica deriva de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977); a teoria das redes, oriunda dos trabalhos de Johanson e Mattson (1986); Forsgren, (1989); e o empreendedorismo internacional, reflexo dos trabalhos de Coviello e Munro, (1995), Mcdougall e Oviatt, (1997) e Andersson (2000).

Todas as teorias explicativas ao processo de internacionalização são complexas devido à diversidade das empresas, que têm diferentes dimensões, recursos e objetivos, o que resulta em diferentes abordagens, e mesmo sendo consideradas individualmente é possível que uma ou mais teorias se possam interligar entre si. Além disso, o ambiente empresarial global é dinâmico e está sujeito a constantes mudanças, incluindo fatores políticos, económicos e tecnológicos, o que dificulta a criação de teorias universalmente aplicáveis, principalmente a título individual.

Desta maneira, interessa *a priori* compreender o que cada uma delas reflete para que numa fase posterior se possa perceber como estas se podem interligar. Portanto de seguida verificar as referidas teorias de internacionalização, pois são estas que ajudam a explicar numa primeira fase, a decisão de se dirigir a mercados externos.

### **1.1.1 - Teorias de internacionalização**

#### **1.1.1.1 - A corrente económica**

##### ***Teoria dos Custos de transação***

A teoria dos Custos de Transação, proposta por John H. Dunning, é uma teoria essencial na internacionalização das empresas. Baseia-se no "Paradigma Eclético", que considera três fatores principais nas decisões de internacionalização das empresas: a propriedade de ativos específicos, a escolha estratégica da localização e a decisão de internalizar as operações (Dunning, 1980; Dunning, 1988; Dunning, 1993).

A dimensão "propriedade" sublinha a importância de possuir ativos únicos, como tecnologia, marcas ou conhecimentos, que proporcionem vantagens competitivas nos mercados estrangeiros. A

dimensão “localização” sublinha a importância de escolher estrategicamente os mercados estrangeiros com base em fatores como a acessibilidade a recursos-chave, os custos de produção e o potencial de mercado. A “internalização” explora a decisão de realizar operações diretamente nos mercados estrangeiros, em vez de recorrer à externalização, com base numa comparação entre os custos de transação internos e externos.

Esta teoria tem sido amplamente aplicada em estudos sobre internacionalização e estratégia empresarial, oferecendo um quadro valioso para a compreensão das decisões das empresas relativamente à expansão internacional, sendo longo dos anos, o paradigma dominante nos estudos de negócios internacionais, sendo reatualizado, nos esforços de Dunning para incluir uma gama crescente de elementos e fenómenos de negócios internacionais (Eden & Dai, 2010).

### ***Teoria da Internacionalização***

A teoria da internacionalização baseia-se nas contribuições iniciais de Ronald Coase (1937) e foi alargada por Peter Buckley e Mark Casson (1976, 1998). O núcleo da teoria assenta na ideia de que as empresas escolhem estratégias internacionais com base em considerações de custo, eficiência e vantagem competitiva.

Segundo Coase (1937), as empresas têm de decidir entre realizar atividades internamente ou contratá-las no mercado. A internalização ocorre quando a empresa opta por realizar internamente atividades que poderiam ser externalizadas. Tal deve-se a vantagens relacionadas com economias de escala, coordenação eficiente e minimização dos custos de transação. Buckley e Casson (1976, 1998) expandiram esta ideia para o contexto internacional, argumentando que as empresas também podem optar por internalizar atividades em mercados estrangeiros para tirar partido de vantagens semelhantes. As empresas, nesta perspetiva, procuram a internacionalização como estratégia para minimizar os custos de transação, como a incerteza e os riscos associados aos contratos internacionais, enquanto procuram potenciar os seus recursos internos e conhecimentos específicos. Esta teoria considera ainda a influência de fatores como a posse de ativos específicos e a exploração de oportunidades de mercado como motores da internacionalização. As críticas à Teoria da Internalização destacam sua limitação em explicar todas as estratégias de internacionalização (como o licenciamento, *joint-venture*), bem como a incapacidade de considerar cuidadosamente as alternativas de entrada em mercados externos (precisam ser comparados com as vantagens e custos dos modos alternativos), antes de escolher a internalização como a estratégia mais apropriada (Parry, 1985; Rugman, 2007).



### *Teoria do poder de mercado*

A teoria do poder de mercado, apresentada por Stephen Hymer (1960 e 1976), desafia as perspectivas anteriores, sobre como advém o processo de internacionalização das empresas, ao realçar o papel crucial do poder de mercado nas decisões de expansão internacional. Hymer reflete que as empresas com um poder de mercado considerável nos seus mercados nacionais são motivadas a procurar mercados externos como forma de manter ou alargar esse poder. Este facto torna-se especialmente relevante quando as empresas enfrentam forte concorrência nos mercados nacionais, o que as incentiva a procurar oportunidades rentáveis no estrangeiro.

Uma contribuição fundamental desta teoria foi o conceito de "vantagem monopolística", que diz respeito à capacidade das empresas de obterem lucros superiores à taxa normal de rentabilidade. Esta vantagem pode resultar da diferenciação dos produtos, do controlo de recursos escassos ou de vantagens tecnológicas. Além disso, salienta-se que a presença de barreiras à entrada em mercados externos pode proteger e reforçar a posição das empresas multinacionais, permitindo-lhes operar em ambientes com menos concorrência (Caves, 2007).

#### 1.1.1.2- A corrente comportamental:

##### *Modelo de Upsala*

Segundo este modelo desenvolvido por (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), o envolvimento com o mercado internacional pode ser representado por um processo que começa num agente que inicia as exportações, a um custo relativamente mais baixo nas operações e uma menor exposição aos riscos, chegando até um modelo que implique um maior compromisso de recursos, através do estabelecimento de unidades próprias no mercado externo (Hoch, 2011). Reflexo de uma evolução gradual do modelo de internacionalização, este modelo segue uma lógica progressiva, segundo a qual, o processo de internacionalização se desenvolve em quatro estágios, a que Wiedersheim-Paul (1975), denomina cadeia de estabelecimento. O modelo desdobra-se da seguinte maneira: 1º-Exportações esporádicas, permitem à empresa um primeiro contacto com o mercado sem compromisso de recursos, mas com a desvantagem da informação recebida ser reduzida; 2º-Exportações via agentes, que facultam um maior conhecimento do mercado exigindo, no entanto, um maior comprometimento de recursos; 3º-Subsidiária comercial, que permite à empresa o controlo direto do canal de informação, tem, no entanto, a desvantagem de representar um acréscimo de custos e riscos; 4º-Subsidiária produtiva, é aquela que exige o nível mais elevado de compromisso de recursos, destes quatro estágios. Este conceito materializa as diferenças entre o país de origem e o de destino, ao nível de

idioma, cultura, sistemas políticos, sistemas de educação, entre outros (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975).



Figura 1 . Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975)

O Modelo de Uppsala sublinha a importância da aprendizagem experimental no processo de internacionalização. À medida que as empresas adquirem experiência e conhecimentos práticos, sentem-se mais à vontade para expandir as suas operações internacionais (Hitt et al., 2019)

### *Teoria das Redes*

Enquanto o Modelo de Uppsala se centra na empresa como entidade individual, a Teoria das Redes assume que uma empresa está isolada ao perspetivar a sua internacionalização no seio da rede, o foco é aqui colocado no relacionamento de empresa com outros atores (fornecedores, concorrentes, clientes, distribuidores, entidades públicas, entre outros) ((Johanson & Mattsson, 1987; Johanson e Vahlne, 2011). De acordo com Johanson e Vahlne (2011), uma rede compreende a troca de recursos entre diferentes membros, deste modo, as empresas vão utilizar a rede para desenvolver relações que lhes permitam aceder a recursos e vender os seus produtos e serviços. A competitividade de uma empresa pode ser influenciada por diversos fatores, tais como a competitividade e a estrutura da rede em que está inserida, o seu posicionamento dentro dessa rede e a habilidade para estabelecer relacionamentos com os atores mais dinâmicos da rede (Lechner & Dowling, 2010). Uma parte fundamental dos recursos necessários à internacionalização deve ser assegurada por elementos exteriores à empresa através da sua rede de relações. Ou seja, a sinergia criada a partir desses elementos pode contribuir para o aumento da competitividade da empresa e para o seu sucesso no mercado externo (ibid.).

Conforme Kontinen e Ojala (2011), as relações em redes internacionais podem ser categorizadas como fracas ou fortes. As relações fracas são caracterizadas por baixo comprometimento e poucos contactos frequentes entre as partes envolvidas, em que pode também haver benefícios, como acesso a informações e possibilidade de adesão a novas redes. Por outro lado, conexões fortes

são caracterizadas pela presença de confiança recíproca, resultante de relacionamentos duradouros e do compromisso significativo de ambas as partes.

### *O empreendedorismo internacional*

Associado à teoria das redes, interessa agora explorar de maneira mais aprofundada o conceito de empreendedorismo internacional, que se assemelha por também se focar nas relações existentes entre organismos externos, mas neste caso a nível pessoal.

A visão do empreendedorismo internacional (Coviello e Munro, 1995; Mcdougall e Oviatt, 1997; Andersson, 2000) tem como finalidade analisar a expansão de novas empresas, observando a forma como os empresários, neste caso os empreendedores internacionais, reconhecem e exploram as oportunidades. O termo "empresário internacional" refere-se a indivíduos ou entidades que se dedicam a atividades empresariais à escala mundial. Estes empresários caracterizam-se pela sua vontade e capacidade de identificar, criar e explorar oportunidades nos mercados internacionais (Zucchella et al., 2018). Eis um enquadramento dos pontos-chave, frequentemente associados ao empreendedor internacional, de acordo com Zucchella et al., (2018):

- **Mentalidade global:** Os empresários internacionais têm uma mentalidade global e estão abertos a explorar oportunidades para além do seu mercado. O mundo é o mercado potencial e sendo recetivos às diferenças culturais e de mercado.
- **Assumir riscos:** São frequentemente pessoas que assumem riscos e estão dispostas a aventurar-se em territórios desconhecidos, a enfrentar incertezas e a navegar nas complexidades dos negócios internacionais.
- **Inovação:** Os empresários internacionais são frequentemente inovadores e adaptáveis. Desenvolvem novos produtos, serviços ou modelos de negócios para atender a diversos mercados internacionais.
- **Redes e relações:** A criação e o aproveitamento de redes e relações internacionais são cruciais para os empresários internacionais. Estes usam ou geram relações que podem fornecer informações valiosas sobre o mercado, parcerias e acesso a recursos, que podem até ser inacessíveis ao mercado.
- **Competência intercultural:** Possuem competências interculturais que lhes permitem comunicar eficazmente, compreender as nuances culturais e criar confiança em vários contextos internacionais.
- **Orientação para a aprendizagem:** A aprendizagem e a adaptabilidade são características essenciais dos empresários internacionais. Estão dispostos a adquirir conhecimentos sobre os mercados internacionais e a melhorar continuamente as suas estratégias.

O empreendedor internacional é tanto melhor quanto mais souber utilizar as suas características para ultrapassar obstáculos como as diferenças culturais, os desafios regulamentares,

as barreiras linguísticas, a distância geográfica e as limitações de recursos (Zucchella et al., 2018; Foley, 2017). É de salientar que o domínio do empreendedorismo internacional é multidisciplinar e continua a evoluir com a globalização e os avanços tecnológicos. As funções e características dos empresários internacionais podem variar consoante o sector, as condições de mercado e as motivações pessoais (Zucchella et al., 2018).

Numa outra perspetiva, como reflete Mukherjee (2016), a vontade de empreender deve-se também principalmente à motivação empreendedora. Mas nesta situação a motivação dos empreendedores é influenciada por fatores ambientais externos e internos, bem como pelas suas características psicológicas (Mukherjee, 2016). Os fatores ambientais externos são a evolução da conjuntura económica (ibid.). Os fatores ambientais internos são os antecedentes familiares do empreendedor, os resultados profissionais e académicos dos empresários, o nível de educação, a formação adquirida, as suas experiências anteriores (ibid.). As características psicológicas dos empreendedores são traduzidas no facto de estes serem pessoas geralmente motivadas por recompensas psicológicas e económicas intrínsecas, sendo que são pessoas que tentam, de forma autónoma, criar uma empresa ou oportunidades de negócio para a sua própria satisfação profissional, ego ou estatuto (ibid.).

Em síntese, a forma de ser e agir características ao empreendedor desempenham um papel fundamental para o êxito da internacionalização, visto que a sua rede de contactos pode fornecer informações valiosas, identificar possíveis parceiros e atuar assim como forma de exploração de um mercado.

### **1.1.2 - Incentivos à internacionalização**

Conforme Freire (1997), Lorga (2003), Onkelinx et al. (2008) e Bartlett e Beamish (2018) a internacionalização proporciona às empresas condições de produção mais vantajosas, a aquisição de *know-how* existente noutros países, a exploração das suas competências capitais em novos mercados, maiores economias de escala, experiência, e a conquista de uma gama mais vasta de clientes. Ainda na mesma linha, e refletido de maneira sistemática, de acordo com Verdin e Van Heck (2001), ao internacionalizar-se, uma empresa pode esperar por três benefícios principais: vantagem em custo, benefícios de rede e oportunidade de aprendizagem. A Vantagem de custo - diz respeito a redução de custos diretamente relacionada com a eficiência do negócio, que pode ser alcançada através de economias de escala, melhor utilização da capacidade, acesso a matérias-primas e replicação de conceitos e fórmulas já praticadas, resultando em vantagens de custo para as empresas. Além disso, a

ampliação dos modos de transporte e a redução de barreiras comerciais têm permitido que as empresas tenham um melhor acesso a fornecedores em diferentes partes do mundo, o que pode contribuir para uma maior eficiência e competitividade no mercado global (ibid.). A internacionalização dos negócios tem impactado positivamente as empresas em diversos aspectos, incluindo a redução de pressão para estarem próximas dos seus fornecedores e a consequente redução dos custos de transporte internacional (ibid.). Já os benefícios de rede - dizem respeito à proximidade da empresa para com o cliente, de maneira a avaliar melhor os mercados externos, estando associado à disponibilidade global da sua oferta, é mais influenciado pelas receitas geradas do que pelos custos envolvidos. Isso ocorre porque a importância do negócio para o cliente está diretamente relacionada à capacidade da empresa de se posicionar nos locais onde o cliente se encontra (ibid.). Os benefícios de rede estão desta maneira, associados à capacidade de comercialização de produtos e serviços em diferentes países. Os benefícios de rede estão associados à capacidade de comercialização de produtos e serviços em diferentes países. Por último a oportunidade de aprendizagem - retrata o benefício da internacionalização, como uma oportunidade e aprendizagem, ou seja, a habilidade da empresa em captar, aprender e desenvolver o conhecimento, aperfeiçoando-se e tornando-se mais forte e competitiva, através do seu processo de internacionalização (ibid.) Ou seja, é um retrato do chamado *learn by doing*.

Reconhecidos os benefícios importa atentar, ao próximo passo, o de pôr em prática um projeto de internacionalização, onde importa ter em conta as várias dimensões a serem analisadas, estruturadas e exploradas.

## **1.2 – As estratégias de internacionalização**

Ao longo dos últimos anos vários autores como, Johansson (1997); Hollensen, S. (2007), Shaw e Onkvisit (2008); Cavusgil et al. (2008); Cateora et al. (2013); Ghauri e Cateora (2014), abordam diversas questões daquilo que são as nuances estratégicas em contextos globais, incluindo a análise de mercados estrangeiros, estratégias de entrada em novos mercados e adaptação de produtos e comunicação para diferentes culturas.

A internacionalização de uma empresa é um fenômeno que pode ser analisado sob diversas perspectivas. Por exemplo, Welch e Luostarinen (1988) e Chetty (1999) destacaram vários elementos: o método de operar no exterior ("como"), os mercados que são atendidos ("onde"), os produtos ou serviços comercializados ("o quê") e a estrutura organizacional, financeira e de recursos humanos. De

uma forma mais completa, seguindo o enquadramento de Costa e Silva et al. (2018), o estudo das dimensões da internacionalização, deve ser dividido nas seguintes dimensões:

**1) razões para a internacionalização (Porquê?),**

2) o timing de entrada (Quando?),

**3) a seleção do país ou mercados (Onde?), e ainda,**

4) as decisões sobre que produtos/serviços/partes a internacionalizar (O quê?) e,

**5) o modo de operar no exterior (Como?).**

Verificadas já as 1) razões para internacionalização, através da revisão das teorias explicativas e dos benefícios da internacionalização, pretendesse agora focar nos pontos seguintes. Tendo em conta os serviços de promovidos pela empresa onde decorreu o estágio, é apenas relevante o foco em outras duas dimensões: 3) a seleção do país ou mercados (Onde?), e 5) o modo de operar no exterior (Como?); pois são estas as dimensões em que a Maab Consulting (a empresa onde decorreu o estágio) opera, sendo as restantes reflexo de decisões tomadas pelas próprias empresas internamente, antes de contratar o serviço de consultoria. Sendo independentes ao plano de ação da Maab Consulting importam referir, pois são dimensões integrantes de um processo de internacionalização, não sendo significativo, neste relatório, discorrer sobre tais.

### **1.2.1 - A escolha do(s) mercado(s)**

De acordo com Ghauri e Cateora (2014), a informação é a componente chave para o desenvolvimento de estratégias de comercialização bem-sucedidas. As necessidades de informação vão desde os dados gerais necessários para avaliar as oportunidades de mercado a informações específicas sobre o mercado em questão, para tomar decisões sobre o produto, promoção, distribuição e preço. Um comerciante para visar o sucesso de entrada num mercado deve encontrar estratégias que forneçam os dados mais exatos e fiáveis possíveis dentro dos limites impostos pelo tempo, custo e o contexto.

A atratividade de um país como mercado potencial para uma empresa internacional depende do equilíbrio entre os benefícios, os custos e os riscos associados à realização de negócios nesse país (Hill e Hult, 2021). Se tudo o resto for igual, a relação benefício-custo-risco é suscetível de ser mais favorável em países desenvolvidos e em desenvolvimento politicamente estáveis, com sistemas de

mercado livre e onde não se regista um aumento dramático das taxas de inflação ou da dívida do sector privado. É provável que a compensação seja menos favorável em países em desenvolvimento politicamente instáveis que operam com uma economia mista ou em países em desenvolvimento onde bolhas financeiras especulativas levaram a um excesso de endividamento (ibid.).

Outro fator importante é o valor que uma empresa internacional pode criar num mercado estrangeiro. Isto depende da adequação da sua oferta de produtos a esse mercado e da natureza da concorrência interna. Se a empresa internacional conseguir oferecer um produto que não esteja amplamente disponível nesse mercado e que assim satisfaça uma necessidade, o valor desse produto para os consumidores será provavelmente maior, o que se traduz numa capacidade de cobrar preços mais elevados e/ou de aumentar o volume de vendas mais rapidamente. Ao considerar estes fatores, uma empresa pode classificar os países em termos da sua atratividade e potencial de lucro a longo prazo (Hill e Hult, 2021).

Na elaboração de uma estratégia de internacionalização, a seleção dos mercados representa um fator preponderante. É importante que as empresas que pretendem desenvolver a sua atividade nos mercados internacionais compreendam todo o ambiente em que as oportunidades de negócio são exploradas. A quantificação da informação sobre o mercado-alvo, os seus ambientes e também os seus agentes são cruciais para a tomada de decisões equilibradas sobre futuros envolvimento nos mercados (Martin, 2021).

Existem várias abordagens que visam mecanizar o processo de seleção, entre quais se destacam a análise PEST(EL) e o modelo CAGE e a análise cultural (Martin,2021). Uma maneira bastante difundida de organizar informações relacionadas à seleção de mercados é através da utilização de variações da **análise PEST** (Bouزيد, 2020; Martin, 2021). Essa abordagem, criada por Francis Aguilar (1967), enfatiza a importância do macroambiente ao avaliar a viabilidade de uma operação empresarial em determinado local (Bouزيد, 2020; Martin, 2021). Simplificando, esta permite examinar o ambiente em que a empresa planeia atuar. Para além deste, interessa referir o do **modelo CAGE** na seleção de mercados internacionais, desenvolvido por Pankaj Ghemawat (2001), segundo o qual as empresas devem considerar uma série de fatores qualitativos ao avaliarem a viabilidade dos seus produtos em outros países, nomeadamente os que são 'distantes' (Bouزيد, 2020; Martin, 2021). Por último interessa ainda referir a **cultura como fator de seleção de mercados**, sendo um elemento aglutinador e identificador de oportunidade, esta abordagem investigada por Hampden-Turner e Trompenaars (2008); Cateora et al. (2013); Bartlett e Beamish (2018); Costa e Silva et al. (2018),

interessa particularmente a este relatório e sendo o fator a que mais ênfase será dado, pois a Maab Consulting trabalha apenas com mercados árabes, ou seja, estabeleceu desde logo uma seleção precisamente cultural.

### *Análise PEST*

A análise PEST é um acrónimo de análise "Política, Económica, Social e Tecnológica" e consiste num enquadramento de fatores macro ambientais usados como uma ferramenta na gestão estratégica de empresa, esta é uma metodologia amplamente utilizada para avaliar os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que influenciam a viabilidade de um negócio perante um certo mercado (Kotler, 2003). Esta ferramenta é especialmente útil para empresas que pretendem expandir os seus negócios para outros países ou regiões (ibid.). Conforme o enquadramento de Porter (2008): Os fatores políticos incluem a legislação, regulamentação e políticas governamentais que afetam o mercado em questão. Os fatores económicos abrangem as condições económicas do país, como inflação, taxa de juros e crescimento do PIB. Os fatores sociais consideram aspetos culturais, demográficos e sociais, enquanto os fatores tecnológicos consideram o ambiente técnico-científico e a sua evolução.

Uma das vantagens da análise PEST é que ajuda as empresas a entenderem melhor o ambiente em que estão inseridas de maneira a identificarem oportunidades e ameaças que podem impactar os seus negócios (Johnson et al., 2011). Além disso, a análise PEST pode ser usada como base para a elaboração de estratégias e planos de ação. No entanto, a análise PEST também apresenta algumas limitações. Por ser uma análise do macro ambiente, ela não considera fatores internos à empresa, como a cultura organizacional e a estratégia de negócio (Kotler, 2003). Além disso, a análise PEST pode ser afetada por fatores imprevisíveis, como mudanças políticas inesperadas ou desastres naturais (Porter, 2008).

De maneira resumida, a análise PEST é uma ferramenta útil para avaliar o ambiente em que a entidade se pretende inserir. Ela permite identificar oportunidades e ameaças, e pode ser usada como base para a elaboração de estratégias e planos de ação. No entanto, a análise PEST deve ser combinada com outras ferramentas e métodos de análise para uma avaliação completa da viabilidade de um negócio ou projeto (Johnson, et al., 2011).



### ***Modelo CAGE***

Outra abordagem a ter em conta baseia-se no Modelo CAGE, que consiste numa estrutura analítica que procura aferir a distância entre dois países, tendo em conta a distância Cultural, a distância Administrativa, a distância Geográfica e a distância Económica – CAGE (Ghemawat, 2001). O principal argumento deste modelo é que as empresas geralmente subestimam os altos custos e riscos associados à manutenção de relações comerciais com países distantes, e por distância não se trata apenas a distância geográfica, mas também a distância existente por fatores culturais, políticos e económicos. Ghemawat (2001), defende assim no seu modelo, que as empresas devem considerar uma ampla gama de fatores qualitativos ao avaliar a viabilidade dos seus produtos em mercados estrangeiros.

A dimensão de distância cultural considera a diferença entre as culturas dos países envolvidos e como tal pode afetar a compreensão das preferências dos consumidores, como os negócios são conduzidos e a comunicação com os clientes; já a dimensão administrativa refere-se à presença de barreiras políticas e regulatórias, nomeadamente as leis, tarifas e regulamentações do comércio internacional; a dimensão de distância geográfica inclui fatores como a localização dos mercados-alvo, a facilidade de transporte e as diferenças no fuso horário; por fim, a dimensão económica engloba as diferenças entre as economias dos países, incluindo o nível de desenvolvimento, o tamanho do mercado e as diferenças no custo de vida (ibid.). Embora o modelo CAGE seja utilizado para ajudar as empresas a avaliar a atratividade de diferentes mercados, ele também é alvo de críticas. Neste sentido, Rugman e Verbeke (2004) critica a suposição do modelo CAGE de que a distância física é um fator limitante para a expansão internacional das empresas, revelando que a tecnologia moderna e as estratégias inovadoras podem ajudar a superar as barreiras geográficas. Em vez disso, enfatiza-se a importância da distância psicológica, que se refere à diferença cultural entre os mercados, e sugerem que as empresas devem adaptar as suas estratégias de entrada de mercado para superar essas diferenças.

Em suma, também o modelo CAGE é útil para entender a competitividade de empresas em diferentes mercados, mas tal como o anterior, deve ser complementado com outros métodos de análise para uma compreensão completa das diferenças entre os mercados.

### ***Cultura como fator de seleção de mercados***

O respeito pelas diferenças culturais é uma condição *sine qua non* para o estabelecimento e continuidade de relacionamentos internacionais, pelo que se torna crucial conhecer o impacto que

estas podem ter sobre as várias dimensões do marketing (e estratégia) internacional (Costa e Silva et al., 2018). Uma reflexão mais aprofundada à cerca desta dimensão é de interesse particular, pois a Maab Consulting, trabalha apenas com mercados árabes. Por essa mesma razão mais do que qualquer outro método de análise, importa no presente relatório focar no fator cultural, como método de análise e seleção de mercado.

Os estudiosos nunca chegaram a um consenso sobre uma definição simples de cultura, já que inúmeras aceções podem ser identificadas (Hill, 2007). De uma maneira concisa a cultura envolve valores conscientes e inconscientes, valores, atitudes, ideias e símbolos que formam o comportamento humano e são transferidos de uma geração para a outra (Keegan, 2005). É importante compreender que os valores e as normas de uma cultura não surgem completamente formados. Os valores e as normas evoluem ao longo do tempo em resposta a uma série de fatores, para além das filosofias políticas e económicas predominantes, são eles: a estrutura social de uma sociedade; a religião; língua e educação. Em última análise, uma cultura forma-se quando os comportamentos das pessoas - como resultado destas várias influências - se enraízam nas suas atividades diárias, padrões e formas de fazer as coisas (Hill,2022).

As filosofias políticas e económicas, dizem respeito à atratividade do país e as vantagens económicas que o seu sistema demonstra ao investidor externo, sendo o ambiente macroeconómico influenciador direto da atratividade do mercado (Hill,2022).

A estrutura social, diz respeito ao facto de quase todas as sociedades apresentam graus variáveis de estratificação social. As sociedades com uma forte consciência de classe tendem a ter uma mobilidade social limitada e níveis elevados de hierarquia social. Por outro lado, sociedades com uma consciência de classe mais baixa têm normalmente uma maior mobilidade social e uma hierarquia social menos pronunciada (Hill,2022).

A religião pode ser definida como um sistema de crenças e rituais partilhados, centrados em aspetos sagrados. Os sistemas éticos englobam um conjunto de princípios e valores morais que orientam e moldam o comportamento. As principais religiões do mundo incluem o Cristianismo, o Islão, o Hinduísmo e o Budismo. Os sistemas de valores associados a diferentes religiões e quadros éticos podem ter impactos variados nas práticas empresariais (Hill,2022).

A língua é uma característica definidora de uma cultura e tem dimensões faladas e não faladas. Em países com várias línguas faladas, é comum encontrar várias culturas distintas (Hill,2022).

A educação formal é o principal meio pelo qual os indivíduos adquirem conhecimentos e competências, enquanto são socializados nos valores e normas da sua sociedade. A educação também desempenha um papel na formação da vantagem competitiva de uma nação no palco global (Hill,2022).

Num sentido mais técnico-prático, diversos teóricos sugerem dimensões ou pontos-chave a analisar e quantificar de maneira a desenvolver um modelo prático, que forneça ao empreendedor uma espécie de ferramenta de percepção tácita, daquilo que é um mercado externo, ou uma outra cultura. Por exemplo, para Hofstede (2011), as diferenças culturais traduzem-se na medição e comparação de quatro dimensões-chave: distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo e "masculinidade"; as quais acrescentou posteriormente) a quinta e a sexta dimensões: orientação a longo prazo e indulgência. Este modelo possibilita explicar as diferenças entre países em todos os aspetos do comportamento dos consumidores.

Outro modelo sugestivo de para a comparação cultural é o modelo das oito escalas, desenvolvido por Meyer (2014). Cada uma das oito escalas representa uma área-chave que se deve ter em conta, mostrando como as culturas variam ao longo de um espetro de um extremo ao seu oposto. As oito escalas descritas por Meyer (2014), são:

- Comunicação: baixo contexto vs. alto contexto
- Avaliação: feedback negativo direto vs. feedback negativo indireto
- Persuadir: princípios em primeiro lugar vs. aplicações em primeiro lugar
- Liderar: igualitário vs. hierárquico
- Decidir: consensual vs. top-down
- Confiança: baseada em tarefas vs. baseada em relações
- Discordar: confronto vs. evitar o confronto
- Programação: tempo linear vs. tempo flexível

Segundo Meyer (2014), ao analisar o posicionamento de uma cultura em relação a outra, é possível descodificar a forma como a cultura influencia a seleção e entrada num mercado externo. Sendo possível através destas oito escalas preparar a competitividade externa.

As diferenças sociais, raciais e regionais, a situação política e económica, o respeito pelas normas internacionais são, em suma, questões essenciais. Pesquisar sobre o país onde a empresa pretende operar a fim de antecipar todos os cenários, significa estar preparado para enfrentar as

diferenças culturais e saber como as ultrapassar, o que permite às empresas tornarem-se mais eficazes na seleção de mercados.

### **1.2.2 – A escolha do modo de entrada**

Uma empresa que pretenda entrar num mercado estrangeiro deve fazer uma escolha estratégica fundamental sobre o modo de entrada no mercado a selecionar. Esta escolha é inevitável, uma vez que todos os modos de entrada no mercado trazem diferentes potenciais de controlo e desempenho e exigem compromissos de recursos mais ou menos específicos (Root, 1987 apud Forsgren e Johanson, 2014).

A falta de informação sobre o mercado gera incerteza, ao passo que os conhecimentos sobre as estratégias de entrada de mercado reduzem e podem favorecer a identificação e a criação de redes e relações comerciais internacionais adequadas Martín et al. (2022). Tal conhecimento pode ser adquirido gradualmente através da experiência obtida em operações práticas (tendencialmente progressivas) no estrangeiro (Forsgren e Johanson, 2014).

Existe um esquema que diferencia os modos de entrada no mercado com base no quadro hierárquico das estratégias de modos de entrada no mercado, desenvolvido por Pan e Tse (2000). O primeiro nível hierárquico divide os modos de entrada no mercado entre “non-equity” (sem capital próprio) e “equity” (com capital próprio). Estes modos de entrada no mercado diferem em termos de afetação de recursos, controlo e risco. A categoria "non-equity" está associada a uma menor afetação de recursos, controlo e riscos, o oposto aplica-se a categoria "equity", uma vez que exigem investimentos diretos e afetação de recursos para criar uma organização, resultando num maior controlo assim como risco (ibid.).

A figura 2 ilustra o quadro hierárquico das estratégias de modos de entrada seguindo a orientação de Pan e Tse (2000), antes de se proceder à análise do modo de internacionalização, que mais interesse tem ao relatório, o da exportação.

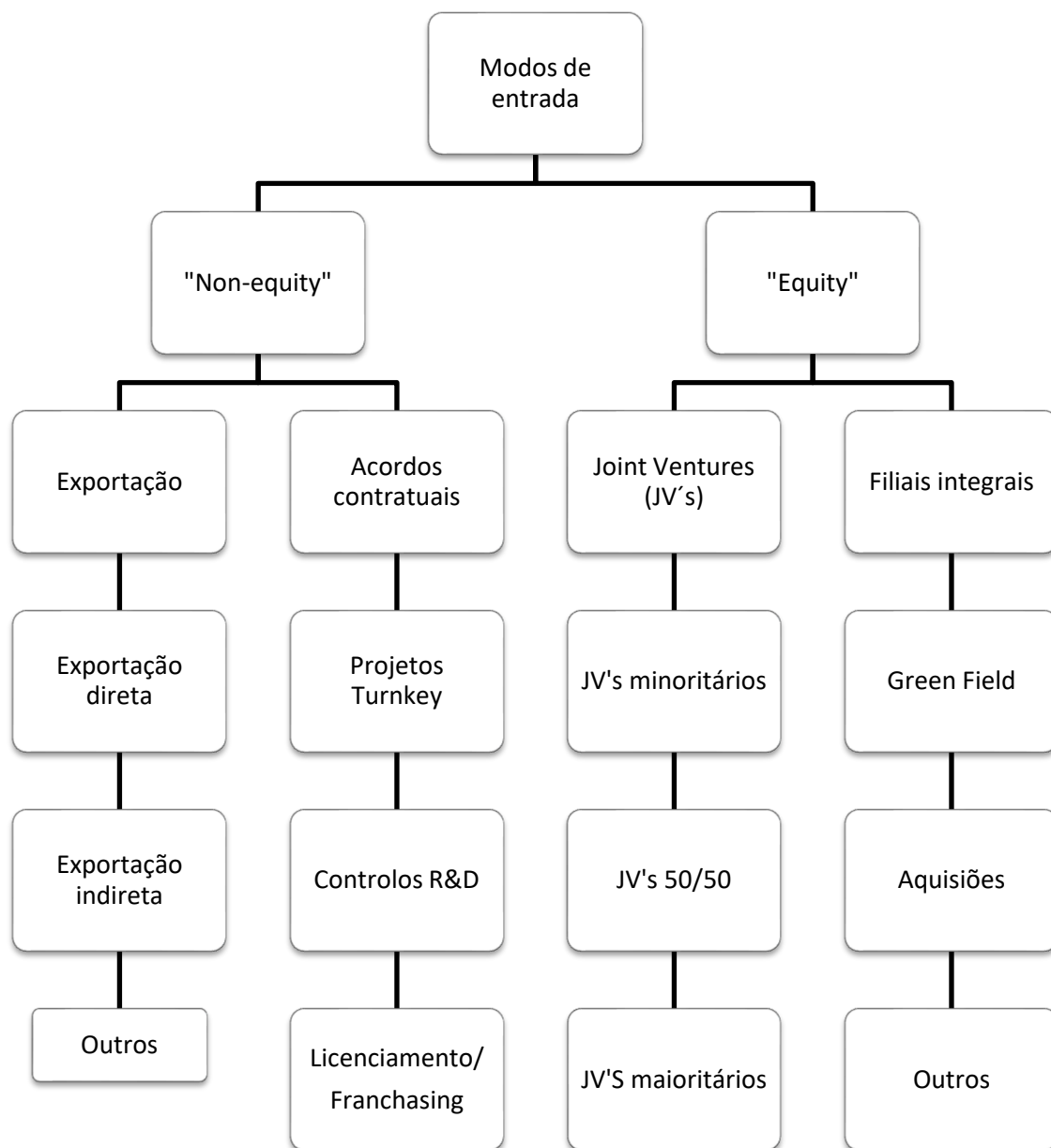


Figura 2 - Modos de entrada (Pan e Tse, 2000)

### 1.2.2.1 - Exportação

Torna-se agora relevante, afunilar o foco na categoria *non-equity*, mais concretamente na exportação onde, não existe qualquer envolvimento por parte das empresas em termos de propriedade e/ou participação no capital social (Pan e Tse, 2000).

Para além de ser uma das formas mais simples e mais rápidas de aceder aos mercados internacionais, a exportação é também a mais comum (Salomon e Shaver, 2005). Tese corroborada por Kamakura et al., (2012) ao caracterizar a exportação como o modo de entrada mais utilizado pelas empresas devido ao baixo nível de envolvimento, risco e controlo. O nível de risco associado é

considerado baixo, assim como o grau de envolvimento de recursos financeiros, humanos e materiais, além disso, o nível de comprometimento com o mercado em questão é o mais reduzido entre todas as formas de entrada (Martín e Lopez, 2007). No entanto, o impacto económico dessa estratégia está diretamente relacionado com o seu grau de extensão e dimensão, o que dificulta avaliá-lo com precisão. Caso a empresa opte pela exportação para penetrar em mercados externos, ela pode fazê-lo por meio de duas alternativas: exportação direta, ou exportação indireta (ibid.).

#### ***a) Exportação direta***

No caso da exportação direta a empresa assume um papel pró-ativo, sendo responsável pelas operações de exportação, em vez de delegá-las noutras organizações. Neste caso, tarefas como estudo e do mercado, avaliação de risco, estabelecimento de preços, distribuição, comunicação e documentação de exportação, estão normalmente sob o seu encargo (Martín e Lopez, 2007). No entanto, apesar de obter mais controlo no processo, tais tarefas representam de modo geral, um custo considerável para a empresa, tornando-se indispensável proceder a uma avaliação eficaz dos benefícios associados a esta estratégia (ibid.).

#### ***b) Exportação Indireta***

As empresas com menor predisposição para explorar mercados internacionais ou possuem recursos mais limitados tendem a optar pela exportação indireta, esta representa um acesso indireto aos mercados por meio da utilização de intermediários para efetuarem as operações no estrangeiro (Martín e Lopez, 2007). Nessa situação, os produtos da empresa são comercializados nos mercados externos sem haver um esforço especial em termos de marketing e estratégia internacional. Essa situação representa um baixo nível de envolvimento e risco em operações internacionais e, de modo geral, não obedece a um planeamento estruturado por parte da empresa (ibid.).

Na perspetiva de exportação indireta incluem-se as situações que implicam o envolvimento de empresas intermediárias (Griffine e Pustay, 2015). Griffine e Pustay (2015), destaca três tipos de empresas intermediárias: as *trading*, cujo objetivo é a facilitação e dinamização das trocas entre empresas produtoras e empresas compradoras. Estas empresas adquirem produtos fabricados pelos produtores, constituem sortidos que revendem nos mercados de destino; as *Export Management Companies* (EMCs), outra via de internacionalização em que há recurso a uma entidade externa (Griffine e Pustay, 2015); e por último a associação *Webb-Pomerene* que é reflexo de um método conhecido como *Piggyback*, um meio através do qual a empresa exportadora utiliza a rede de distribuição internacional de outra empresa já estabelecida num determinado mercado, geralmente

através do pagamento de comissão (Merino e Grandval, 2012). De seguida focar-se-á as *Export Management Companies*, seja empresas de gestão de exportações.

#### 1.2.2.2 - *Export Management Companies* (EMCs)

De acordo com Griffine e Pustay (2015), uma *Export Management Company* (EMC) é uma empresa que atua como departamento de exportação do seu cliente. O corpo de funcionários de uma EMC tem normalmente conhecimentos sobre os pormenores legais, financeiros e logísticos da exportação, aliviando assim o exportador, necessidade de desenvolver esta especialização internamente (ibid.). Esta também presta consultoria sobre necessidades do consumidor e os canais de distribuição disponíveis nos mercados estrangeiros em que o exportador pretende aceder (ibid.). Podendo estas ser de pequena e média dimensão, essencialmente as EMCs pretendem sobretudo atrair compradores para as ofertas dos seus clientes, através de estratégias de comunicação (Sharma, 2015).

As EMCs em geral, caracterizam-se pela natureza do seu serviço e pelos esforços em satisfazer as necessidades particulares do cliente exportador (Kotabe e Helsen, 2018). Essencialmente estas têm competências específicas de maneira a serem mais eficientes na seleção de mercados no estrangeiro e na procura de clientes (ibid.).

Apesar de destes atributos base que as caracterizam, estas empresas variam na sua forma de agir, segundo Kotabe e Helsen (2018) as EMCs podem agir da seguinte forma:

Em primeiro lugar, as EMCs podem atuar como um agente distribuidor que executa serviços de marketing para função de prospeção, obtendo o seu rendimento através de uma comissão sobre os produtos que vende em nome do exportador ou através de um *fee* (ibid.). Em segundo lugar, as EMCs podem atuar como um distribuidor comercial, que adquire produtos ao exportador nacional, assume a propriedade, vende o produto em seu próprio nome e, conseqüentemente, assume todos os riscos comerciais (ibid.). Desta forma o exportador evita ter de lidar com as complexidades e os riscos comerciais do mercado internacional.

Muitos exportadores inexperientes utilizam estes serviços principalmente para testar a arena internacional, tendo desejo de se tornarem participantes diretos uma vez estabelecida uma base de clientes estrangeiros (ibid.). As EMCs podem ainda especializar-se por produto; por tipo de consumidor ou por área geográfica (Costa e Silva et al., 2018). No caso da Maab Consulting, optou-se por se especializar por área geográfica e cultural, o mercado árabe.

Por sua vez é pertinente não confundir estas com as *Export trading companies* (ETCs), embora as EMCs sejam muito semelhantes às *tradings*, existem diferenças que convém destacar (Costa e Silva et al., 2018; Kotabe e Helsen, 2018). As *Export trading companies* (ETCs), são particularmente associadas a grandes conglomerados associados ao mercado internacional (Kotabe e Helsen, 2018). Ao contrário das EMCs, estas tendem a ser de pequena e média dimensão, sendo conhecidas por utilizar a sua vasta dimensão para beneficiar de economias de escala no transporte e na distribuição (ibid.). Por último, importa ressaltar que as *tradings* não têm qualquer dever de fidelidade a um determinado produtor, procurando apenas os melhores termos para os importadores, opostamente as EMCs focam-se sobretudo em representar o exportador; esforçando-se para reconhecer o que os seus clientes procuram de entre os importadores (Costa e Silva et al., 2018).

Em síntese estas podem ser detidas localmente ou não, podem atuar como comissionistas, ou podem trabalhar com base em taxas (mensais ou anuais) por serviços prestados, e embora menos comum, algumas EMCs podem até assumir a propriedade dos bens exportados (Griffine e Pustay, 2015). Ademais estas podem também ter representantes de vendas nalguns países importadores, promover os produtos e serviços aos seus clientes, tratar de transporte, garantias, serviços pós-venda e até crédito (ibid.).

Segundo Kotabe e Helsen (2018), desde o final da década de 1990, o rápido crescimento da Internet e a recente proliferação do comércio eletrónico geraram diversos estudos sobre a capacidade de sobrevivência das EMCs. A verdade é que capacidade deste tipo de empresas de atrair clientes é cada vez mais eficiente e eficaz, devido à adoção e uso de estratégias e práticas eletrónicas, associadas a proliferação dos *e-business* (Sharma, 2015).

### **1.3 - Programa de marketing internacional - a captação de novos clientes**

O envolvimento no mercado global refere-se à extensão das operações de uma empresa no exterior. A competitividade no mercado global depende não só da qualidade inerente ao produto/serviço, mas também da estratégia de marketing utilizada pela organização (Sudirjo, 2021). A decisão de entrar num ou mais mercados fora do país de origem depende dos recursos da empresa, da mentalidade da sua direção e da análise das oportunidades e ameaças tendo em conta as diferenças culturais. Tais considerações determinam a estratégia de expansão global da empresa (Keegan e Green, 2012).



Os mercados internacionais apresentam significativas disparidades, e para alcançar o sucesso, as empresas devem reconhecer e demonstrar que reconhecem as diferentes necessidades dos consumidores. De acordo com Dwivedi (2021), a implementação de um plano de marketing eficaz pode permitir às organizações expandir o seu alcance no mercado, aumentar o reconhecimento da marca, estabelecer uma vantagem competitiva e assim atingir um crescimento substancial das vendas.

Na prática, as empresas utilizam frequentemente estratégias de marketing distintas para mercados diferentes, mesmo quando se trata do mesmo produto ou unidade de negócio. Estas estratégias específicas são influenciadas por vários fatores, incluindo a estratégia empresarial global, o segmento de clientes único, o posicionamento, o ciclo de vida do produto e as condições de mercado específicas prevalentes em cada mercado-alvo (Ghauri & Cateora, 2014). Esta abordagem permite a uma empresa flexibilidade e adaptação, enquanto se mantém alinhada com os objetivos e a direção gerais da empresa (ibid.). Fundamentalmente o antagonismo entre uniformização e adaptação, refere-se ao grau de semelhança ou de diferenciação da aplicação de cada um dos elementos do marketing *mix*, nos diferentes mercados (Keegan e Green, 2012).

Atualmente os mercados internacionais estão cada vez mais propensos à facilidade de acesso a novos meios de comunicação, sendo uso da internet das redes sociais para efeitos de marketing uma alavanca indispensável (Kotabe e Helsen, 2018). De acordo com Czinkota et al. (2022), cada vez mais se investe na comunicação e estratégias de captação de clientes *online*, revelando a importância da comunicação, baseada na internet, para a construção e manutenção de relacionamentos e de negócios, perante mercados internacionais cada vez mais competitivos.

### **1.3.1 - Estratégia de comunicação**

Existem vários desafios perante uma estratégia de comunicação internacional bem-sucedida, entre estes as diferenças de ambiente cultural e geográfico entre países, que exigem uma estratégia de adaptação ambivalente (Ghauri e Cateora, 2014). “Dos quatro elementos do marketing mix, a promoção é o mais visível”. (Kotabe e Helsen, 2018, p.128). Desta maneira, a adaptação da estratégia de comunicação (para além da do produto) da empresa é a opção mais indicada para a expansão internacional (Kotabe e Helsen, 2018). Portanto verifica-se necessária uma adaptação da mensagem tendo em conta os diferentes fatores que influenciam o ambiente cultural.

Tendo em conta apenas o plano comunicacional, seguindo o enquadramento de Horska et al., (2014), uma estratégia comunicacional deve ter em conta os seguintes fatores, influenciadores do ambiente cultural:

- Língua: o idioma pode causar problemas de comunicação, especialmente na utilização de meios de comunicação ou de material escrito, uma vez que reflete a natureza e os valores de uma determinada cultura. A língua pode ser dividida em dois elementos principais: a linguagem verbal (sons vocais) e a linguagem não verbal (linguagem corporal) (ibid.).
- Estética: relaciona-se com os sentidos, e a apreciação do carácter artístico de algo, incluindo o seu cheiro, sabor ou ambiente (ibid.).
- Educação: afeta todos os aspetos da cultura, desde o desenvolvimento económico ao comportamento dos consumidores (ibid.).
- Cultura material e tecnológica: está diretamente relacionado com a forma como uma sociedade organiza a sua atividade económica. Manifesta-se na disponibilidade e adequação das infraestruturas económicas, sociais, financeiras e de marketing básicas, para que os consumidores tenham acesso ao produto e à sua publicidade associada (ibid.).
- Atitudes e valores: ajudar a determinar o que é correto ou adequado, o que é importante e o que é desejável. As pessoas têm atitudes e valores sobre trabalho, dinheiro, tempo, família, idade, homens, mulheres, e uma série de outros tópicos que têm um impacto nos negócios (ibid.).
- Estrutura social: abrangem a família, os estabelecimentos de ensino, os partidos políticos e as organizações sociais. Preocupam-se com a forma como as pessoas se relacionam entre si, como alcançam a harmonia nas suas relações, como se governam a si próprias e como, no seu conjunto, se relacionam com os outros. se governam e como, no processo, criam normas de comportamento aceitável na cultura. Os papéis desempenhados e o estatuto na sociedade são também seu reflexo (ibid.).
- Religião: é um sistema de crenças que responde a questões espirituais. Um comerciante internacional deve ser capaz de identificar e compreender como estes sistemas de crenças afetarão a conceção do produto, práticas de venda e negociações comerciais. Neste plano a própria história de um povo devem ser tomados em consideração (ibid.). As diferenças culturais são cruciais e não podem nunca ser esquecidas. No caso dos países árabes a fé islâmica é predominante (ibid.). Estes fatores levam a que se deva ter atenção certos pormenores culturais-religiosos, por exemplo, na Arábia Saudita, nos anúncios televisivos as mulheres só podem aparecer de forma velada (ibid.).

### ***Regulamentação***

Por último, como revela Cateora e Ghauri (2014), dentro do processo comunicativo, está inserido um elemento crucial, a regulamentação. Este elemento é por vezes negligenciada no início

da produção de uma estratégia comunicativa. Mas de facto tendo em conta os diferentes mercados em que opera, uma empresa pode deparar-se com diferentes regras relativamente à venda e comunicação de venda de um produto (Kotabe e Helsén, 2018). Há países com maior grau de liberdade e outros em que a atitude é mais restritiva, como verificado com a exposição do corpo, nomeadamente do corpo feminino. O Kuwait é apenas um exemplo (entre outros), onde “os anúncios publicitários são controlados de modo a excluir descrições superlativas, palavras indecentes, imagens assustadoras ou chocantes, roupas ou danças indecentes, concursos, imagens de ódio ou vingança e ataques à concorrência. É igualmente ilegal fazer publicidade a cigarros, isqueiros, produtos farmacêuticos, álcool, companhias aéreas e chocolates ou outros doces.” (Cateora e Ghauri, 2014, p.474).

Para além deste existem outros casos regulamentares, como, por exemplo, o da necessidade de existir certificação Halal, no mundo árabe, para que as empresas possam comercializar certos produtos alimentares (Khan e Haleem, 2016). Portanto, ao comunicar uma intenção de venda de certo produto alimentar, as empresas fora do mundo árabe necessitam em antemão de demonstrar que a certificação Halal, já foi obtida (ibid.). Tal exemplo é revelado desde logo que não haverá um obstáculo a comercialização de tal produto, além de conhecimento regulamentar e cultural do mercado.

### **1.3.2 - Instrumentos de comunicação/promoção**

De acordo com Kotler e Armstrong (2017), é importante integrar os canais de marketing, incluindo *online* e *offline*, para fornecer uma experiência unificada e coesa aos clientes. Segundo Hollensen (2011 apud Costa e Silva et al., 2018), A comunicação pode ser unidirecional, direcionada apenas ao potencial consumidor; ou bidirecional, envolvendo instrumentos que facilitam o *feedback* imediato do potencial cliente após o contato ser estabelecido.

A comunicação (internacional) pode ser conduzida com o auxílio de vários instrumentos, dos quais interessa destacar os instrumentos de comunicação de dois sentidos (ver figura 3).

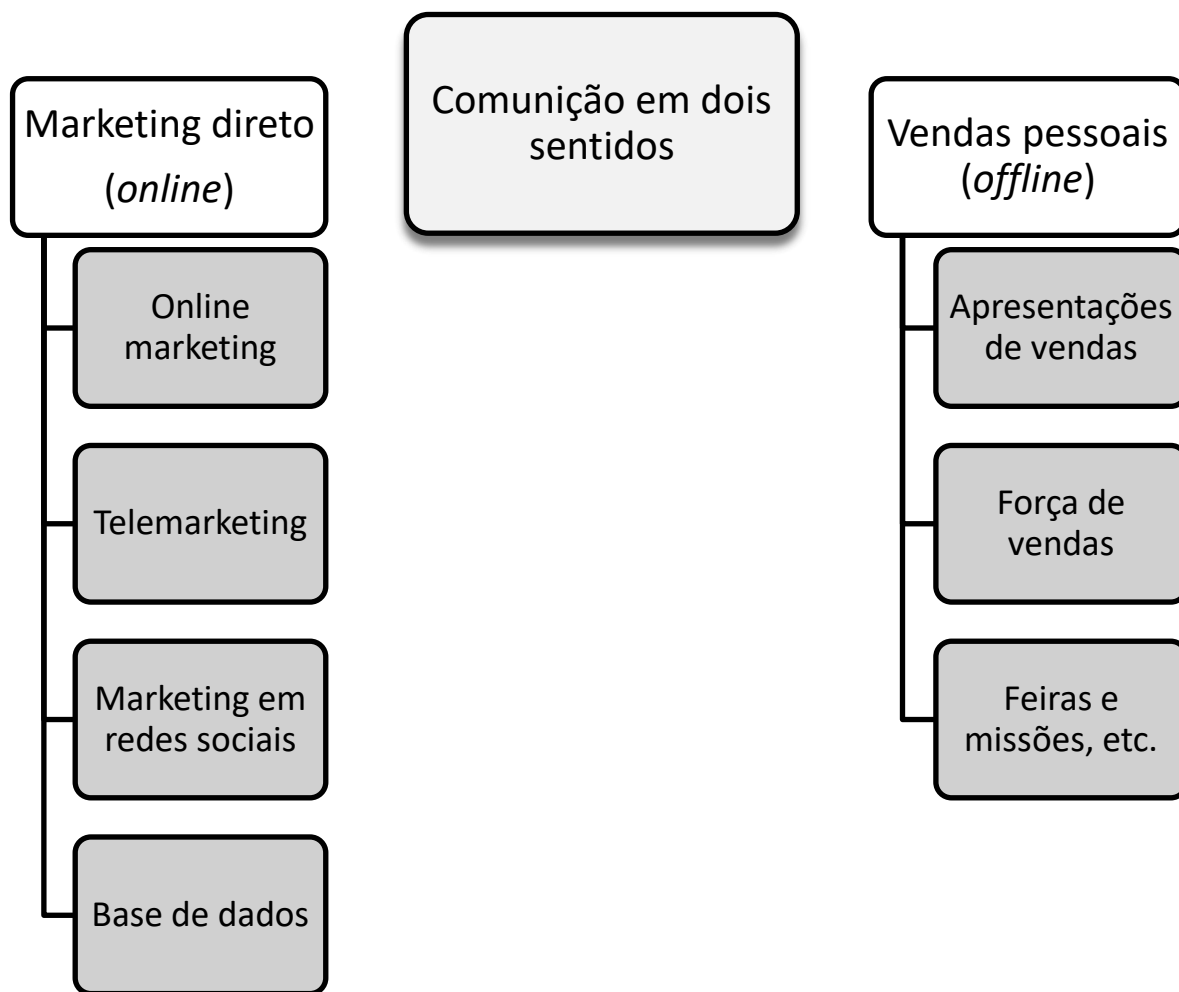


Figura 3- Principais instrumentos de comunicação: em dois sentidos (Hollensen, 2011, apud Costa e Silva et al., 2018)

### 1.3.2.1 - Offline - Presença em eventos

#### A) Feiras e missões empresariais internacionais

A presença em feiras e missões internacionais são uma plataforma de marketing e de comunicação que permitem às empresas crescer e expandir-se internacionalmente (Evers e Knight, 2008), sendo uma importante ferramenta promocional para a comercialização de muitos produtos e serviços (Hansen, 2004).

As feiras comerciais são eventos que facilitam as várias formas de negócio e trocas sociais, através da presença dos principais representantes de determinada indústria (Tafesse e Skallerud, 2015). De maneira geral conhecer novos mercados e conhecer novas tendências são as intenções

características neste tipo de eventos (Smith et al., 2003). Tais objetivos podem ser atingidos, se bem planeados, tanto em missões empresariais como missões inversas. As missões inversas distinguem-se na maneira em que são os importadores que se deslocam para conhecer as ofertas dos vendedores e para com eles gerar contactos e construir relações de negócios, ou seja, neste caso são os clientes internacionais que visitam a(s) empresa(s) locais, e não o contrário (Leonidou et al., 2014). De acordo com Minervini (2021), para estabelecer contactos com potenciais compradores, a empresa tem de escolher o evento adequado, definir o perfil ideal de quem procura, (in) formar os seus colaboradores que vão estar no evento, providenciar cartões de visita e fazer o acompanhamento dos contactos estabelecidos após o evento.

Pode ainda dizer-se, de acordo com Wilkinson et al. (2009) e Minervini (2021) As feiras comerciais e as missões empresariais constituem uma plataforma para estabelecer e reforçar as relações comerciais, oferecendo simultaneamente informações valiosas sobre o mercado e as oportunidades de negócio internacionais. Segundo Wilkinson et al. (2009) e Monreal-Pérez e Geldres-Weiss (2020), para as pequenas e médias empresas, as feiras comerciais têm um retorno positivo, já que participação destas empresas em missões comerciais está positivamente associada ao crescimento das exportações a longo prazo.

Atualmente também, se realizam missões virtuais, utilizando plataformas online, para tentar causar o mesmo efeito, reduzindo os custos existentes. Em ambas as situações, tanto presencial como virtual, o objetivo é o de tentar contactar com maior número possível de potenciais clientes durante num período temporal reduzido, ou seja, tentar fazer o mesmo número de contactos em dias, que levaria meses a efetuar.

#### **1.3.2.2 - Online - uso de tecnologias e da web para comunicar com potenciais clientes**

De acordo com Kotler e Armstrong (2017). não é suficiente apenas ter uma estratégia offline bem estabelecida; também é essencial possuir uma estratégia online, a integração de ambos o meio facilita a transmissão de uma mensagem clara, coerente e convincente sobre a organização e seus produtos, tanto nos meios online quanto offline.

Naturalmente, uma estratégia de comércio eletrônico tem alcance limitado, pois atende a um segmento transnacional específico - aqueles que têm acesso ao site e as redes sociais da empresa. No entanto, à medida que o acesso à Internet, especialmente à Internet de alta velocidade, continua a se expandir, tal alcance limitado torna-se uma barreira cada vez menor. De facto, o acesso à internet e o

comum uso de motores de busca e de serviços digitais, está cada vez mais interligada à forma como os consumidores decidem, analisam e compram os produtos e serviços das empresas (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019).

A proliferação da Internet representa uma valiosa oportunidade de ampliar consideravelmente a abrangência de uma empresa, permitindo-lhe estender suas operações a uma base de clientes previamente inacessível (Kotler e Armstrong, 2017). Os avanços na tecnologia de comunicação possibilitam que empresas desenvolvam novas estratégias de marketing global. Desta forma, perdem-se as limitações físicas do alcance dos vendedores (Hollensen, 2011).

De acordo com Hollensen (2011), a Internet oferece um mercado global aberto a todos e desempenha diversos papéis, incluindo:

- Um método para procurar, recolher e trocar informações de marketing e negócios.
- Uma alternativa ao mercado em relação aos canais tradicionais.
- Um meio para construir relacionamentos com clientes.
- Um dispositivo para a entrega digital de certos serviços de informação.
- Um mercado virtual que fornece uma plataforma de negociação.

Além disso, a Internet permite o uso das redes sociais. As redes sociais proporcionam oportunidades para indivíduos e grupos apresentarem e discutirem novos produtos e serviços a atuais ou potenciais novos clientes, assim como permite acompanhar a satisfação do cliente (ibid.). Estas têm a vantagem de oferecer abordagem mais econômica em comparação com a construção de uma presença física.

Como mencionado, os mercados internacionais estão cada vez mais abertos à utilização dos novos meios de comunicação como as redes sociais, tornando o acesso a este tipo de instrumentos comunicativos cada vez mais permeável (Kotabe e Helsen, 2018). Se por um lado, o marketing online é mais reativo, exigindo que os potenciais clientes encontrem o site, (ou a rede social da empresa) o que requer um posicionamento sólido nos motores de busca. (Doole et al., 2019); por outro, o marketing eletrônico oferece vantagens significativas, tais como comunicações altamente direcionadas e interativas, impulsionando a ação do cliente.

Como revela Hollensen (2011), apesar desta facilidade de divulgação, a tarefa de garantir que a mensagem chega ao público-alvo desejado tem-se revelado um desafio significativo. Nos últimos anos, tem-se assistido a um desenvolvimento constante de várias estratégias de marketing online, que vão desde as abordagens mais convencionais, como a utilização de links para websites, às mais dispendiosas, como a publicidade virtual, e até às menos apreciadas, como o marketing eletrónico ("email marketing"), entre outras estratégias (ibid.).

O ideal é transmitir a mensagem certa às pessoas certas, no momento e no local certos, através dos canais eletrónicos adequados (Doole et al., 2019). Desta maneira, como revela Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), o acesso à informação virtual passou a ser uma importante fonte de vantagem competitiva, passando a experiência de contactar instantaneamente com potenciais clientes, através de diferentes plataformas digitais, a assumir um papel de enorme relevo. Exemplos de instrumentos com este fim, são as *Cold Calls* e o Email Marketing, sobre os quais se discorrerá de seguida. É importante salientar que este é um cenário em constante evolução, surgindo continuamente novas estratégias de comunicação, à medida que o meio online se transforma.

## **B) Cold Calls**

A *cold call* é uma estratégia/técnica de vendas que envolve o contacto de potenciais clientes que não demonstraram interesse prévio num produto ou serviço (Sidorkin, 2003). Chama-se *cold* porque não existe uma relação ou interação prévia entre o vendedor e o cliente. Esta tem sido uma técnica de vendas popular durante muitos anos, embora se tenha tornado cada vez mais desafiante devido ao aumento do marketing digital e à natureza variável do comportamento do consumidor (Lampertz, 2012). Há várias vantagens potenciais neste tipo de técnica. Primeiro, porque permite aos vendedores alcançar inúmeros potenciais clientes de forma rápida e eficiente. Em segundo lugar, por ser uma forma eficaz de gerar contactos e recolher informação sobre as necessidades e preferências dos potenciais clientes (Jolson, 1988).

De acordo com Schiffman, S. (2013), para serem bem-sucedidos, os vendedores precisam de ter forte capacidade de comunicação, uma boa compreensão do seu produto ou serviço, e a capacidade de estabelecer rapidamente uma relação com potenciais clientes. Além disso, também é preciso ser persistente, pois podem ser necessárias várias tentativas para chegar a um decisor e fechar uma venda. Segundo Schiffman, S. (2013), há várias estratégias que podem ajudar os vendedores a melhorar a eficácia de uma *cold call*. Um exemplo chave é concentrar-se na construção de relações em vez de apenas fazer uma chamada. Isto implica dedicar tempo a compreender as necessidades e

preocupações do cliente, e fornecer informações e conselhos úteis que os possam ajudar a tomar uma decisão informada, de maneira que a conversa continue no futuro. Outra estratégia eficaz é utilizar um guião ou um guia de chamadas para estruturar a conversa e a manter no caminho desejado. Isto pode ajudar os vendedores a manterem-se concentrados nos pontos-chave de venda e a evitarem ser desviados e perderem o interesse do cliente. Além disso, serve para assegurar que toda a informação necessária é abordada durante a chamada (ibid.).

Contudo, existem também várias desvantagens potenciais numa *cold call*. Como revela Lampertz (2012), muitos clientes podem achar intrusivo ou irritante receber chamadas telefónicas não solicitadas de vendedores, estas podem ser infrutíferas para além de ser demoradas e dispendiosas, uma vez que requerem um esforço significativo para identificar potenciais clientes e fazer as chamadas. É por isso importante fazer uma listagem assertiva das pessoas a ligar. Ademais, é importante usar uma tecnologia para apoiar os esforços da chamada, isto inclui a utilização de *software* de gestão de relações com clientes, mais conhecido no mundo dos negócios como *Customer Relationship Management* (CRM), para acompanhar as interações com os clientes (Dyche, 2002; Chang, 2008).

Relativamente ao ponto de vista da empresa que recebe a chamada, destaca-se a possibilidade de dois cenários: a não demonstração de interesse ou a demonstração de interesse. Se a entidade contactada demonstrar interesse no proposto, a Cold Call evolui para uma Warm Call (Bendremer, 2003). Os vendedores têm o objetivo de assegurar uma reunião futura, agendar essa mesma reunião e recolher o contacto da pessoa que estará presente na reunião. Contudo, ambas as ações são independentes uma da outra e, completar a primeira não implica que se consiga avançar para a seguinte (Humă & Stokoe, 2020).

Em síntese, a *cold call* pode ser uma estratégia de vendas útil, mas não está isenta de desafios. E embora possa não ser tão eficaz como era em tempos, pode ainda assim desempenhar um papel valioso numa abordagem de vendas abrangente, na qual se procura um *feedback* imediato.

### **C) E-mail Marketing**

O e-mail marketing é uma estratégia de marketing digital que envolve o envio de mensagens comerciais a um grupo de pessoas via e-mail. Tal estratégia tem-se revelado num canal de marketing popular nos últimos anos, devido à sua capacidade de alcançar um grande número de pessoas rapidamente, e à sua capacidade de acompanhar o envolvimento e resposta dos clientes



(Constantinides e Stagno, 2011; Chaffey e Smith, 2017). Além disso, o e-mail marketing permite às empresas personalizar as suas mensagens e adaptá-las aos interesses e necessidades específicas dos seus clientes (Constantinides e Stagno, 2011). Esta abordagem personalizada pode ajudar as empresas a construir relações mais fortes com os seus clientes e aumentar a lealdade dos clientes.

Esta abordagem permite às empresas comunicar com o seu público-alvo de uma forma rentável e eficiente. De facto, uma das vantagens e-marketing para além do seu baixo custo é o seu cada vez maior uso em comparação com outros canais de marketing, tais como TV, impressão ou rádio (Frost e Strauss, 2016). Além disso, este método é muito mais rápido e simples: a partilha de informação dos produtos e serviços da empresa, a visita do website da empresa, a prospeção de *leads*, e convidar consumidores para próximos eventos. Sendo um dos instrumentos mais utilizados em negócios B2B (*business to business*) (Leake et al., 2012).

No entanto, existem também vários obstáculos ao e-mail marketing. Um dos maiores é a questão de entrega do mail. Muitas campanhas de e-mail marketing são bloqueadas ou marcadas como *spam* por filtros de e-mail, o que pode reduzir significativamente a sua eficácia (Janssens et al., 2014). Além disso, os clientes podem considerar as mensagens de e-mail marketing intrusivas ou irritantes, se receberem demasiados e-mails ou se o seu conteúdo não for relevante para as suas necessidades (Groves, 2009).

Para superar estes obstáculos, as empresas precisam de implementar estratégias eficazes de marketing por correio eletrónico. Uma abordagem fundamental é concentrar-se na construção de listas de correio eletrónico de alta qualidade (Gunelius, 2018). Isto implica recolher endereços de correio eletrónico de pessoas que tenham manifestado interesse na empresa ou nos seus produtos/serviços, e que tenham dado permissão para receber mensagens de marketing (ibid.). Outra estratégia importante é conceber conteúdos envolventes e relevantes que captem a atenção dos clientes e os motivem a tomar medidas (Groves, 2009). Isto pode incluir ofertas, promoções, ou outros incentivos que encorajem os clientes a envolverem-se com a empresa ou a efetuarem uma compra. Além disso, as empresas devem garantir que os seus e-mails sejam visualmente apelativos, fáceis de ler, e otimizados para dispositivos móveis (ibid.).

Concluindo, o marketing por e-mail marketing pode ser uma estratégia eficaz, mas requer planeamento e execução criteriosa para ser bem-sucedida. As empresas precisam de se concentrar na construção de listas de correio eletrónico de alta qualidade, adaptando as suas mensagens a grupos

específicos de clientes, concebendo conteúdos envolventes e relevantes, enquanto acompanha e analisando o desempenho da sua estratégia. Tendo em conta o seu baixo custo e o seu uso comum, o e-mail marketing revela ser um método importante para construir relações com potenciais clientes e impulsionar a abrangência do negócio.

## 2 - Descrição de entidade de acolhimento

### 2.1- A MAAB Consulting

Antes de caracterizar a empresa importa compreender onde este organismo empresarial se insere. A Maab Consulting funciona como uma ponte que estabelece uma ligação entre os clientes na península Ibéria, isto é, Portugal, Espanha e potenciais investidores, localizados nos mercados árabes, desempenhando um papel nos serviços de internacionalização, em particular nos serviços de exportação e marketing internacional, de empresas ibéricas. Este é o seu elemento de diferenciação, sendo a única consultora em Portugal focada apenas, nos países árabes, o que fornece uma alternativa especializada ao tecido empresarial português, que pretende focar-se nestes mercados.

Para compreender que tipo de decisões são tomadas, é necessário proceder à caracterização, ao enquadramento, assim como a verificação dos objetivos da empresa.

#### 2.1.1 - Caracterização da MAAB Consulting

A Maab Consulting é uma empresa de consultoria de serviços de internacionalização que visa capacitar as empresas a expandir os seus produtos e/ou serviços para os mercados árabes. Fundada em 2021, a empresa tem apenas dois anos de atividade, em que tem desenvolvido serviços de apoio e consultoria à internacionalização em todos os países árabes. A sua estratégia de gestão permitiu a criação de uma rede de parceiros internacionais que operam nos mercados locais, em constante articulação com os projetos da Maab Consulting. A empresa, é ainda uma empresa de pequena dimensão, contando com uma dezena de colaboradores está sediada em Lisboa, na R. Leite de Vasconcelos. Atualmente, a empresa lida com diversos projetos de internacionalização, de parceiros internacionais, trabalhando mensalmente como representante direto de mais de 20 clientes nacionais.

De acordo o website da própria Maab Consulting, a organização acompanha e facilita as empresas localizadas na península Ibérica a expandir os seus negócios e capturar as oportunidades no mundo árabe (Maab Consulting, n.d.). Devido à crescente procura neste mercado, foram a estabelecer, pouco a pouco, uma rede de vendas a partir de Portugal, que estenderam também ao estrangeiro. A empresa é formada por profissionais com uma trajetória na área de comércio internacional, com experiência no setor, bem como em diversas áreas complementares, como a área do marketing internacional, as relações internacionais entre outras(ibid.). A empresa ao visar cobrir várias áreas de

atuação essenciais no desenvolvimento de um processo de internacionalização, com foco na exportação e no marketing, tendo o papel de organizar, apoiar e fornecer o conhecimento necessário aos seus clientes de maneira a assegurar a representação da empresa nos múltiplos países-alvo. Trabalhando, ora com base num *fee* mensal, ora à comissão, dependendo do acordo pré-estabelecido.

A Maab Consulting desenvolveu um modelo de negócios que assenta na associação de uma rede de parceiros internacionais. A empresa está suportada numa rede internacional de escritórios associados e uma rede de parceiros locais nos mercados árabes com quem mantêm uma colaboração operacional estreita nas ações de internacionalização no terreno e possibilitam uma fácil e rápida entrada nestes mercados. Esta colabora com diversos organismos públicos relacionados com a exportação, internacionalização e cooperação empresarial (câmaras de comércio, entidades públicas de promoção do comércio exterior, empresas de consultoria estratégicas, etc.), tendo pelo menos um parceiro público/privado por cada um dos países onde atua. Esses parceiros trabalham em estreita colaboração com a Maab Consulting para articular projetos e soluções para os seus clientes.

### **2.1.2 - A missão e objetivos da MAAB Consulting**

A empresa foi fundada por Pedro Garcia, atual diretor da empresa. As suas experiências empresariais nos mercados relevantes deram-lhe a rede de contactos necessária para apostar neste mercado, o que explica em grande medida a aposta nos mercados árabes. Pedro Garcia trabalhou anteriormente como *Export Manager* em empresas de vários sectores, na Câmara de Comércio de Sevilha e na Embaixada de Espanha em Paris, e foi responsável pelas Relações Internacionais e Negócios na Câmara de Comércio Árabe-Portuguesa (Maab Consulting, n.d.). Aqui evidencia-se a capacidade do empreendedor internacional como responsável por conduzir e guiar as ações de internacionalização. Pois, como referido por Costa Silva et al. (2018) através das suas redes sociais, obtidas por experiência prévia, o empreendedor coloca-se na linha da frente para obter informações privilegiadas sobre oportunidades de internacionalização, potenciais parceiros, mercados, inovação, tecnologia e práticas negociais, cruciais para a competitividade internacional da empresa,

Segundo as definições providenciadas pela organização empresarial, esta é uma empresa de consultoria, focada no comércio externo e internacionalização, que cuja missão é incitar as empresas a aumentar a sua presença nos mercados árabes. Como o próprio *website* diz, "Acompanhamos e facilitamos empresas a expandir os seus negócios e capturar as oportunidades no mundo árabe." (Maab Consulting, n.d.). A empresa pretende fornecer soluções às intenções de internacionalização,

atendendo tanto às necessidades abrangentes (como, por exemplo, a realização de um estudo de mercado sobre vários setores, nos países do golfo), como específicas - (como, por exemplo, a captação de investidores Catari para participarem em missões inversas, no setor agroalimentar) - dos seus clientes tanto no mercado ibérico como no mercado árabe.

As suas incumbências traduzem-se basicamente nas seguintes premissas: negociar e adotar medidas de apoio, com organismos públicos, com base em propostas dos clientes; coordenar as estratégias empresariais em conjunto; definir o método de entrada no mercado externo, com base nas orientações dadas pelos cliente e organismos, tendo como principal foco a exportação; promover a realização de acordos entre os clientes no mercado ibérico e árabe, assistindo à condução das referentes negociações internacionais; e por último, promover de relações de cooperação e amizade com os diversos parceiros internacionais sejam públicos ou privados. (ibid.).

### **2.1.3 - Foco na relação com o mundo árabe**

Como referido anteriormente, a Maab Consulting é uma empresa que tem como principal foco a expansão para o mercado árabe. Importa, portanto, referir qual é a lista de países que corresponde a esta definição, considerando a visão empresarial, desse mesmo mercado.

Neste leque de países, que correspondem aos integrantes da Liga Árabe, estão abrangidos os países do norte de África; conhecida também como África Setentrional, são eles: Líbia, Argélia, Egito, Sudão, Marrocos e Tunísia, aos quais, a empresa, acrescenta a Mauritânia, Somália e o vizinho Djibouti; os países da península arábica: Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Omã, Bahrein, Kuwait, Qatar e Iémen, Iraque, Jordânia, Líbano, Palestina e Síria; e por último os Comores (Maab Consulting, n.d.). Ao todo a rede engloba, 22 países, com 432 milhões potenciais consumidores (ibid.).

Em termos de Produto Interno Bruto (PIB), a região árabe é diversa e apresenta diferentes níveis de desenvolvimento económico. Em 2020, o PIB combinado dos países da Liga Árabe foi de cerca de US\$ 2,8 mil milhões (Banco Mundial, 2023). Os maiores PIB da região são os da Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e Egito (ibid.). A região árabe é rica em recursos naturais, como petróleo e gás natural, o que tem impulsionado a economia desses países nas últimas décadas. No entanto, muitos países estão a diversificar as suas economias e investindo em setores como turismo, tecnologia e infraestrutura para reduzir a sua dependência dos recursos naturais e estimular o crescimento económico (Luciani e Moerenhout, 2021).

Como referido pela Maab Consulting (2023), no seu website, a empresa reconhece a importância do mercado árabe como um centro de negócios em expansão e está comprometida em ajudar os seus clientes a aproveitar as oportunidades que essa região oferece. A empresa pretende usar o seu conhecimento sobre a cultura e religião; que podem afetar o comportamento do consumidor e as práticas de negócios; bem como sobre a geopolítica da região e os conflitos em curso em alguns países, para obter clientes nesta região.

Através da sua rede de parceiros internacionais e o seu conhecimento da região, a empresa está bem posicionada para apoiar empresas e organizações que pretendem expandir operações no mundo árabe.

#### **2.1.4 - Organização estrutural e estratégica**

A Maab é uma empresa que se estrutura por meio de atribuições de trabalho a *account managers*. Em vez de ter departamentos separados para vendas, marketing e suporte ao cliente, os *account managers* são responsáveis por gerir o relacionamento com o cliente do início ao fim do seu contrato. Neste sentido, pode-se mesmo dizer que é uma empresa que dispõe de uma hierarquia mais horizontal em vez de vertical. Isso significa que os *account managers* têm um nível de autonomia maior do que em outras empresas, permitindo que tomem decisões importantes relativamente à gestão dos seus clientes.

Cada *account manager* é responsável por uma carteira de clientes, em média cerca de três a quatro empresas por cada um, e deve garantir que essas empresas fiquem satisfeitas com todos os aspetos do serviço da empresa. Os funcionários da empresa trabalham em estreita colaboração com os clientes para entender as suas necessidades e as suas pretensões, que podem ser mutáveis ao longo do tempo. O gestor de conta tem como missão fornecer apoio e soluções personalizadas. Sendo responsáveis por garantir a satisfação do cliente, é importante uma comunicação clara e eficaz entre gestores, assim como clientes. Respondendo a obstáculos de maneira rápida e eficaz. Com a existência de vários projetos e com o surgimento de novos clientes, de diferentes setores, esta estrutura permite que a empresa mantenha alguma flexibilidade. Desta forma, os vários gestores vão mudando entre diferentes clientes e diferentes projetos, ao longo do ano.

Assim sente-se também os estagiários desempenham um papel importante na criação de receita para a empresa, pois são de igual forma responsáveis por identificar oportunidades de venda cruzada e venda adicional para clientes existentes, marcar, e participar nas reuniões, informar

constantemente o cliente por contacto direto, mesmo que assistidos inicialmente e ao longo de um processo por um *senior account manager*. Sendo assim, responsabilidade importante de todos os funcionários gerir as expectativas do cliente e garantir que a empresa está a realizar o serviço contratualizado.

Em síntese, a Maab Consulting é uma empresa que se estrutura horizontalmente, por meio de atribuições de expectativas por cliente a cada *account managers*, tendo por isso uma abordagem orientada para a relação cliente-gestor, em que o foco principal é a satisfação do cliente e a criação de receita através da gestão eficaz dos objetivos de cada cliente.

### 2.1.5 - Serviços providenciados

Segundo a empresa (n.d.), a organização dos serviços fornecidos é feita conforme os seguintes termos, pela Maab Consulting:

- *MAAB Export Global Project*

Consiste em estruturar as bases do futuro departamento de exportação, intervindo nos vários aspetos necessários à internacionalização: catálogo de produtos, lista de preços, plano de prospeção, pesquisa, promoção e marketing internacional, comunicação, adequação de produtos aos requisitos do(s) mercado(s) e prospeção de Clientes (ibid.). Este serviço é dedicado, por exemplo, para empresas que pretendem começar um projeto de Internacionalização sem assumir custos de aprendizagem, nem constituir uma estrutura formal de exportação no início do Projeto (ibid.).

- *MAAB Export Expertise*

Consiste em dotar empresas exportadoras de novas ferramentas para melhorar o seu processo de internacionalização, analisando todas as áreas intervenientes do processo segundo as necessidades e interesses da Empresa. Este serviço, permite encontrar processos alternativos nas intenções de internacionalização da Empresa, a adaptação de produtos e / ou serviços oferecidos em novos mercados, bem como a análise e o objetivo de encontrar novos países para a exportação (ibid.). Este serviço é dedicado, por exemplo, a empresas já exportadoras que sintam necessidade de aprofundar ou incrementar as suas competências e estratégias internacionais (ibid.).

- *MAAB Export Department*

Consiste na subcontratação de todos os serviços de Exportação, Importação ou de ambas as vertentes ao mesmo tempo, tanto na vertente administrativa como na comercial, para todos os mercados internacionais e mediante Contrato de Aluguer de Serviços Profissionais. Além obter soluções e resultados para uma necessidade específica ao realizar uma ação comercial internacional, para a qual necessita de aconselhamento profissional. (ibid.). Este serviço é dedicado, por exemplo, a empresas que já exportam e / ou importam e precisam reduzir os seus custos de gestão. O serviço permite, por um valor fixo, ter um departamento de exportação externo representado por um consultor sénior com experiência relevante nos mercados-alvo (ibid.).

- *MAAB Export Services*

Consiste em obter soluções e resultados para uma necessidade específica de realizar uma ação comercial internacional, para a qual necessita de aconselhamento profissional. Exemplos de serviços aqui fornecidos são: análise de custos de abertura no exterior; informações sobre documentação internacional; localização e gestão de entrepostos aduaneiros e zonas francas; elaboração e assessoria em contratos internacionais: compra-venda, agenciamento, distribuição, franquia, entre outros (ibid.).

- *MAAB Marketing*

Consiste num conjunto de atividades desenvolvidas online com o intuito de atrair novas oportunidades de negócio no âmbito internacional, além de visar expandir e solidificar a identidade de marca que permita alcançar resultados nos países-alvo. Exemplos são a otimização de presença digital das empresas e a ativação das empresas em redes sociais, entre outros (ibid.).

Para além destes serviços, a Maab Consulting oferece outros oferece serviços e operações que permitem a internacionalização de empresas e instituições, combinando técnicas e estratégias que potenciam uma entrada mais fácil e rápida nos mercados externos. Como o caso das missões (virtuais e presenciais) para os mercados locais e externos. Mediante a realização de missões empresariais externas e inversas, orientadas para a prospeção não só clientes, mas também de investidores, promovidas também pelos *account managers* podem ter lugar em Portugal ou Espanha em missões



que visam trazer investidores dos diferentes mercados árabes. Como também podem ser realizados no exterior, num determinado país árabe, focadas na prospeção de clientes e agendamento de reuniões B2B (*business to bussines*), focados num ou vários setores, por evento.

### 2.1.6 - Plano de ação

Para atingir com sucesso os objetivos de internacionalização estabelecidos um plano rigoroso é delineado de maneira a analisar e abordar cada etapa do processo de forma metódica e eficiente. O processo é delineado da seguinte maneira (Maab Consulting, n.d.):

1. Análise da situação da empresa: realização de uma análise aprofundada da situação atual da empresa, avaliando os seus recursos internos, capacidades, posicionamento de mercado e objetivos estratégicos. Essa análise fornece uma base sólida para desenvolver uma estratégia de internacionalização personalizada.
2. Estudo de internacionalização: realização de um estudo minucioso para determinar os elementos essenciais do plano de internacionalização. Isso a verificação da adequação dos produtos ou serviços a serem exportados, a identificação dos métodos e canais de exportação mais adequados, a seleção dos mercados-alvo apropriados e a avaliação do momento oportuno para iniciar as atividades de exportação.
3. Execução do plano de internacionalização: com base na estratégia e nos resultados do estudo de internacionalização, implementar o plano detalhado de ação. Isso envolve a coordenação de atividades, como pesquisa de mercado, estabelecimento de parcerias locais, adaptação de produtos/serviços às necessidades do mercado-alvo e ações de marketing e promoção.
4. Monitoramento contínuo: estabelecer um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar o progresso da internacionalização e identificar possíveis desvios ou problemas ao longo do caminho. Com base nas atualizações, se necessário tomar medidas corretivas e ajustar o plano, garantindo que os objetivos de internacionalização sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente.

### **3 - Metodologia e enquadramento teórico.**

A descrição da metodologia consiste numa explicação detalhada, minuciosa, precisa e rigorosa de todos os instrumentos utilizados durante a pesquisa e elaboração de casos. Mas para dar início a essa análise tem de se fazer uma escolha entre uma abordagem qualitativa ou quantitativa na metodologia, a que depende dos objetivos de investigação em questão.

A abordagem qualitativa visa a obtenção de dados por meio de observação, descrição e compreensão de um fenómeno (Bruner, 1990). Em contrapartida, a análise quantitativa é baseada em medidas numéricas e estatísticas para analisar e interpretar esses dados (Kaplan & Duchon, 1988). Ora neste sentido, tendo em conta que o contexto de observação é a realização de um estágio curricular, a escolha por uma abordagem qualitativa revela-se a mais adequada, de para compreender melhor o objeto de estudo, visto que permite uma análise mais aprofundada e detalhada dos dados.

De acordo com Hussey & Hussey (1997), o estudo de caso é um modelo apropriado para análise de resultados e processos, especialmente quando a informação obtida apresenta um elevado grau de subjetividade. A empresa Maab Consulting e o desenvolvimento da(s) estratégia(s) de captação de clientes, por parte da empresa, constituem o caso em questão.

Importa referir ainda, que outros métodos ainda foram equacionados para serem enquadrados em conjunto com o estudo de caso, na metodologia deste relatório. Um dos métodos foi a entrevista semiestruturada. No entanto, considerou-se que a este método não iria acrescentar informação relevante a investigação, tornando-a apenas repetitiva, daquilo que já é verificado e constatado através da observação participante. Para além deste fator, os factos ou particularidades que poderiam fornecer alguma teoria explicativa adicional, nomeadamente no aspeto cultural, foram factos que desde logo mencionados na revisão de literatura.

#### **3.1- Estudo de caso**

De acordo com Schramm (1971), a essência e a tendência central do estudo de caso é compreender uma decisão ou um conjunto de decisões, tentando entender por qual motivo tais escolhas foram feitas, de que forma foram implementadas e qual foi o resultado obtido. Assim, o estudo de caso oferece a oportunidade de analisar detalhadamente uma situação complexa e multidimensional, visando compreender as suas particularidades. No mesmo sentido Baranano (2004), afirma que esta é a metodologia que melhor permite compreender e interpretar uma realidade

específica, que está sujeita às experiências e às percepções subjetivas de todos os participantes nela inseridos.

Para Yin (2014) o estudo de caso tem uma dupla definição, ou seja, estudo de caso é (1) uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não ser evidentes; e (2) lida com uma situação em que haverá muito mais variáveis de interesse do que dados - os seus resultados dependem de múltiplas fontes de evidência e beneficiam do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e análise de dados. Em ambas as situações, esta permite ao investigador examinar atentamente os dados num contexto específico (Zainal, 2007).

Mais recentemente, Rashid et al. (2019) publicaram um guia passo a passo para investigadores empresariais em refletem não só o modo como a importância, de utilizar estudo de caso nas investigações em contexto de negócios. O artigo, intitulado "*Case study method: A step-by-step guide for business researchers*", foi publicado no *International Journal of Qualitative Methods*. Segundo os mesmos, através de um estudo de caso pode-se verificar mais fácil e detalhadamente de que maneira o trabalho é feito, ou seja, a partir de que contexto são as tarefas realizadas e postas em prática.

O estudo de caso é a metodologia a ser seguida, pois como revela Yin (2014), responde às perguntas "porquê?" e "como?", incidindo no próprio contexto da realidade, e permitindo considerar e expor qualquer tipo de idiosincrasia(s) existente(s).

### **3.2- Preparação e recolha de dados**

De acordo com Yin (2014), as aptidões e competências do investigador são um elemento-chave para uma boa preparação na recolha de informações. Assim, o investigador deve possuir as competências necessárias para (1) fazer boas perguntas e interpretar integralmente as decisões;(2) ser um bom ouvinte e não ceder a preconceitos; (3) adaptar-se a novas situações, para poderem ser vistas como oportunidades e não como ameaças, (4) ter um conhecimento profundo da temática a ser tratada; (5) evitar preconceitos, sendo sensato às provas; e (6) saber conduzir a investigação de forma ética.

Os instrumentos de investigação são determinados em função dos dados a recolher (Bell, 1989). Existem vários métodos de recolha de dados, Yin (2014) distingue como mais pertinentes, as

entrevistas, os documentos escritos e registos de arquivo, a observação direta e participante, e os artefactos físicos (com, por exemplo, objetos e ferramentas eletrónicas usadas pela empresa).

Neste relatório, o processo de recolha dos dados consistiu em 2 partes: (1) Uma revisão de literatura, que constitui o alicerce da pesquisa e posterior análise do tema, e adjacientemente proporcionou uma preparação para as tarefas a realizar durante o estágio; (2) Outra a observação participante, pois tendo estado ativamente envolvido na realização de tarefas na Maab Consulting, assim como, na observação, na análise de documentos escritos e no uso de ferramentas eletrónicas, foi permitido compreender o funcionamento da empresa e das suas estratégias de captação de clientes em mercados externos.

### **3.3- Análise de dados**

Segundo Yin (2014), independentemente da estratégia empregada e das técnicas analíticas utilizadas, uma análise de informação de qualidade deve seguir quatro princípios fundamentais: (1) todos os dados e informações coletados devem ser usados; (2) o estudo de caso deve abordar, se possível, todas as proposições adversas que conduziram ao estudo de caso; (3) o objeto mais significativo do estudo de caso deve ser focado; (4) o investigador deve utilizar os seus próprios conhecimentos científicos no estudo de caso.

Para esta investigação, o desenvolvimento da(s) estratégia(s) de captação de novos clientes, em mercados externos é variável única a ser explorada. Após aquilo que é análise de literatura relevante e a descrição daquelas que foram as tarefas realizadas na empresa, é possível constituir um termo explicativo e a configuração da(s) estratégia(s) a ser seguida(s). Assim com base no que foi a observação aliada a prática, é também possível retirar conclusões sobre o sucesso da Maab Consulting na captação internacional de clientes, em mercados externos. Portanto, o sucesso das estratégias e processos da Maab Consulting são descritos e analisados na parte final do relatório.

## 4 - Descrição geral do estágio

Para fazer uso dos conhecimentos adquiridos no primeiro ano do Mestrado em Negócios Internacionais, escolhi fazer um estágio curricular para aprofundar os meus conhecimentos perante um ambiente empresarial internacional e testar assim as minhas competências antes de ingressar no mercado de trabalho. A escolha da Maab Consulting foi motivada pelo meu interesse nos mercados árabes e pela oportunidade de trabalhar em instituições ligadas a processos de internacionalização de empresas.

### 4.1 -Estágio Curricular

Quando se fala em estágio curricular, estamos a proferir um procedimento didático-pedagógico caracterizado por fazer parte da grade curricular de um curso, por exigir a elaboração de um contrato de termo de compromisso entre universidade/empresa/aluno e por ter uma supervisão e orientação de um professor e também de um tutor da instituição onde se realiza o estágio (Amorim et al., 1994). Este tipo de estágio deve ter uma relação direta com o curso que o indivíduo frequenta e, obviamente, com os conteúdos trabalhados no mesmo. Afinal o estágio deve ser entendido como uma estratégia de profissionalização e um mecanismo de aproximação do estudante ao mercado de trabalho, em termos de aprendizagem prática, aperfeiçoamento técnico, científico e de relacionamento humano, permitindo assim que as organizações participem com instituições de ensino no processo de formação profissional, sempre tendo em conta os objetivos educacionais (Amorim et al., 1994; Bertelli 2002).

Segundo Teixeira et al. (2010), num estudo realizado a duzentos e trinta e seis jovens para identificar as suas perceções sobre o estágio, foi possível verificar que os alunos reconhecem que o estágio tem benefícios e aumenta a possibilidade de ingressarem no mercado de trabalho, pois serve para aumentar o currículo e ganhar experiência de trabalho, o que lhes transmite uma maior segurança na preparação para o mercado de trabalho.

Como referido anteriormente, esta opção pareceu a mais indicada para a realização do relatório de estágio e assim finalizar o Mestrado. Um dos fatores relevante para a escolha da MAAB Consulting, ao invés de outra empresa, foi o facto de sentir um misto, tanto de interesse, por se dedicar exclusivamente a mercados árabes; como de oportunidade, por poder trabalhar em instituições ligadas a processos de internacionalização de empresas, o que para além de me cativar, corresponde

ao cerne da minha aprendizagem, obtida através das unidades curriculares do Mestrado em Negócios Internacionais. A minha intenção de adquirir experiência profissional antes de começar o meu percurso no mercado de trabalho, foi um fator preponderante, particularmente numa empresa recente que me forneceu uma grande autonomia na realização do trabalho, ao ter as mesmas responsabilidades que os trabalhadores da empresa.

## **4.2-Integração na instituição e processo de estágio**

O estágio iniciou-se em janeiro de 2023 e a sua conclusão a abril de 2023. O horário laboral era de segunda a sexta-feira, das 09:00 às 18:00, havendo uma hora para o almoço do 12:30 às 13:30. No início, fui desde logo fornecido com um telemóvel e um computador da empresa, para poder realizar da melhor maneira as tarefas que me foram incumbidas. Na Maab Consulting, o ambiente de trabalho era caracterizado pela liberdade dada aos funcionários para se concentrarem nas tarefas e nos resultados, havendo um equilíbrio entre a autonomia e a padronização de tarefas. No início do estágio soube que ia reportar as minhas tarefas ao *Senior Account Manager* e Andrés Santos e ao diretor Pedro Garcia. Durante o estágio, foi-me provida formação para realizar as novas tarefas que surgiram, conforme os padrões e as necessidades da empresa.

### **4.2.1- Formação Inicial**

No começo do estágio foi-me desde logo feita a apresentação dos membros da empresa, dos métodos e das ferramentas de trabalho utilizadas pela empresa; foi-me também disponibilizada e explicada uma base de dados, com a qual eu me deveria familiarizar para realizar listagens de qualidade, em cada país do golfo persa; além disso, foi-me criado um e-mail institucional para poder contactar clientes a título pessoal, neste aspeto também me foi dada uma pequena formação inicial, sobre a maneira como deveria estruturar o conteúdo dos meus mails, entre outros detalhes; por último importa referir que me foi dado um enquadramento sobre como se deveria estruturar uma estratégia de captação de clientes no mundo árabe, tendo em vista fatores geográficos e culturais.

Após a integração inicial com os processos e ferramentas a utilizar na empresa. Foi-me fornecido um exemplo de listagem em branco para completar, de maneira a familiarizar com o tipo e o padrão de listagens feitas pela empresa. O exercício consistia na formulação e seleção de uma listagem com potenciais clientes nos países do golfo, pedida pelos nossos associados no setor do café e dos vinhos.

A parte inicial da tarefa consistia na seleção de um mercado para o qual internacionalizar, esclarecendo as razões da escolha. Aqui interessava a minha atenção ao detalhe. Por exemplo, ao fazer uma listagem para o setor do vinho, eu deveria perceber que esta só era possível realizar nos Emirados Árabes Unidos, no Barém, em Omã, e (só com uma entidade pública) no Qatar, pois nos restantes países do golfo a importação de álcool é ilegal. Já em relação ao café, o objetivo era verificar os países onde as tendências de consumo de café turco perdiam terreno para as tendências de consumo de café de outros mercados internacionais. Depois, deveria efetuar a prospeção de potenciais novos clientes, com base nos dados relevantes associados a interesses particulares dos nossos associados (por exemplo, entrar pequenas superfícies em vez de grandes supermercados ou vice-versa; ou fornecer apenas restaurantes, hotéis, etc.). Após todos os fatores e detalhes terem sido tidos em conta, a base de dados completada foi com a informação necessária.

Por fim, e após efetuada a prospeção de clientes, foi nos demonstrado os procedimentos de efetuação de contacto com os potenciais clientes, sendo estes via mail-marketing ou *cold calling*. Com recurso ao Skype, foi demonstrada a realização de várias chamadas para potenciais clientes feitas em tempo real, cujo padrão conversacional deveríamos seguir; e o padrão de tópicos a ter presente aquando de um envio de um mail com o intuito de atrair novos clientes.

Por último, importa expor a lista que me foi no início apresentado pela empresa, com exemplos de tarefas, que eu teria de realizar durante o meu estágio curricular:

- Prospetar e contactar potenciais clientes internacionais;
- levantamento de requisitos com o cliente, identificar e definir os requisitos e expectativas do cliente;
- assessorar o cliente e manter contacto com todas as pessoas que participam da tomada de decisão do projeto, a fim de proporcionar atenção direta e qualidade de serviço;
- identificar novas oportunidades de negócios, acompanhamento e análise dos relatórios gerais do projeto;
- participar em projetos de consultoria: realizar estudos de mercado, realizar estudos de seleção e análise de mercados internacionais.

## 5 - Descrição específica do estágio: principais tarefas realizadas.

### 5.1- Tarefas base

A Maab Consulting é uma empresa que se estrutura mediante atribuições de trabalho a *account managers*. A empresa que dispõe de uma hierarquia horizontal e não tanto vertical. Tendo, contudo, cada *account manager* que reportar tarefas realizadas ao *Senior Account Manager* e ao diretor. A autonomia fornecida para a realização das minhas tarefas deu tanto um elevado grau de liberdade, como de responsabilidade já que ao representar a empresa, tinha de lidar diretamente com os responsáveis comerciais de variadas entidades.

Na Maab Consulting, o desenvolvimento de uma estratégia de captação de clientes, em mercados externos, envolve três métodos; recurso a feiras ou missões (presenciais ou online, externas ou inversas); *Cold calling* e E-mail Marketing.

Em primeiro lugar como tarefa basilar, era comum a realização de novas e variadas listagens tendo em vista prospeção de clientes. Para realizar uma listagem eficaz era necessário começar por identificar o perfil do cliente ideal, considerando a informação dada pela empresa associada para obter uma lista de empresas que se encaixam nesse perfil. Através do recuso à web, da base de dados e de bancos de dados especializados, fornecidos pela empresa, organiza-se a informações detalhadas sobre os potenciais clientes em diferentes países.

Adicionalmente interessa referir que enquanto estive a realizar o meu estágio analisaram-se abordagens de maneira a poder melhorar a qualidade das listagens, essenciais ao desenvolvimento de estratégia de prospeção de clientes nos mercados externos, para os nossos associados ibéricos. Reflexo de tal, foi a elaboração de uma ficha-informativa, a ser preenchida pelos recém-associados que ao se contratualizarem com a empresa fornecem agora aos *account managers* mais informação sobre o tipo de clientes a prospetar nos mercados árabes. Esta ficha faz agora também parte daquilo que foi a necessidade de aperfeiçoamento uma estratégia de captação de clientes - tendo em vista a que as listagens de clientes tivessem uma melhor qualidade - tendo sido realizada durante o meu estágio na Maab Consulting.

Uma vez que a listagem de potenciais clientes é feita, era de seguida minha tarefa a de iniciar o processo de prospeção, através do envio de e-mails personalizados, ligações telefónicas - por meio de ferramentas digitais de conversação como o Skype e o WhatsApp - para agendar de reuniões empresariais entre ambas as partes; associado ibérico (em conjunto com a Maab Consulting), e



potencial cliente árabe. Suplementarmente outra estratégia nos quais foi comum estar envolvido foi a realização de feiras e missões internacionais, por parte da Maab Consulting associadas a entidades parceiras. Tendo também como objetivo o de ampliar a sua rede de contactos.

Como referido anteriormente, na Maab Consulting cada *account manager* é responsável por uma carteira de clientes, em média cerca de três a quatro empresas por cada um. No meu caso aquando da minha entrada foram-me dadas as seguintes empresas: Celar; Gold Nutrition; Fravizel e PMC. Nestes casos, o meu objetivo era captar novos clientes, nos diferentes países do golfo persa. O tipo de clientes e o país-alvo variavam conforme os dos requerimentos de cada um destes clientes, por exemplo, havia empresas que poderiam ter mais interesse em captar novos clientes no Kuwait ou Arábia Saudita, como havia outras em que o interesse era dedicado a outros mercados, tais como Jordânia, ou os Emirados Árabes Unidos. A este respeito, não posso revelar em que países que cada uma das empresas da minha carteira se focou, mas posso afirmar, que através das tarefas de prospeção de clientes para empresas parceiras e das tarefas tendo em foco a realização de missões inversas, tive oportunidade de contactar com potenciais clientes de todos os países do golfo, com a exceção do Líbano, devido ao grave conflito que se tem verificado neste país.

Na Maab Consulting verifica-se que a empresa desenvolve de vários planos e projetos cujo âmbito é a captação de novos clientes internacionalmente, independentemente dos setores. Sendo que a estrutura de organização horizontal permite que a empresa mantenha alguma flexibilidade, vários gestores vão mudando entre diferentes clientes e diferentes projetos, ao longo do ano. A seguir estarão expostos exemplos dos projetos e das tarefas nas quais tive oportunidade de trabalhar.

Devido ao período de realização do estágio ter sido curto, de apenas três meses, e devido à impossibilidade de fornecer (todas as) informações detalhadas, sobre as estratégias daquela que era minha carteira de clientes não é possível obter uma visão completamente penetrante, mas apenas geral das estratégias. Ademais também não é possível a aceção completa do funcionamento da empresa e alguns de processos que não foram mencionados. Por isso, apenas serão a seguir consideradas situações observadas, discutidas e praticadas durante o estágio, que são relevantes ao objetivo do relatório, que é perceção do desenvolvimento de estratégia(s) de captação de novos clientes, em mercados externos.

## 5.2- Outras tarefas realizadas no estágio

### 5.2.1- Missão empresarial em Marrocos com a Câmara de comércio Espanhola de Casablanca

Durante o meu estágio curricular a MAAB Consulting promoveu uma missão comercial em Casablanca, Marrocos, em colaboração com a *Cámara Española de comercio, Navegación e Industria de Casablanca*. A missão, a decorrer entre 9 e 12 de maio, foi dirigida a empresários portugueses do sector do mobiliário, iluminação e design de interiores que pretendam expandir os seus negócios neste mercado emergente. Tive, portanto, a oportunidade de compreender e colaborar na realização desta missão.

Como Account Manager, a minha principal tarefa era atrair clientes portugueses interessados em participar na missão empresarial organizada pela MAAB Consulting em parceria com a Câmara Espanhola de Comércio, Navegação e Indústria de Casablanca. Para o efeito, utilizei várias técnicas de vendas e marketing para chegar a potenciais clientes e convencê-los dos benefícios de participar nesta missão. Complementarmente, estive também envolvido em várias tarefas relacionadas com a organização da missão, como agendamento de reuniões e acompanhamento dos clientes que se iam a relevar interesse e dúvidas sobre a logística e outros detalhes da missão.

Durante todo o processo, foi importante manter uma comunicação clara e constante com os clientes, assegurando que as suas preocupações e necessidades fossem satisfeitas. Foi também necessário trabalhar em estreita colaboração com a Câmara de Comércio, Navegação e Indústria Espanhola em Casablanca para garantir o sucesso da missão empresarial.

Ao participar na realização das tarefas relativas à missão comercial em Casablanca, assimilei os custos associados à logística e a prática para organização de tal evento. Verifiquei que a logística pode ser um desafio significativo quando se realiza uma missão comercial noutra país, ensinando-me a considerar os custos de transporte, alojamento e alimentação, tendo em conta o lucro, numa missão deste tipo. E por último revelou essencialmente a importância de um planeamento cuidadoso com a devida antecedência para minimizar os erros e garantir que tudo é feito a tempo e dentro do orçamento.

## 5.2.2- Missão inversa online da PortugalFoods: dedicada a investidores do Catar

A PortugalFoods é uma associação privada sem fins lucrativos que visa principal a promoção e internacionalização dos produtos alimentares portugueses, assim como o aumento da competitividade das empresas do setor agroalimentar português. A organização visa a promoção da imagem dos produtos portugueses no mercado global.

Durante o mês de março, foi-me informado que a PortugalFoods, estaria a organizar uma missão inversa online, a ocorrer no dia 17 de abril de 2023. Para este evento, a associação contratou os serviços de prospeção de mercado da Maab Consulting, para promover reuniões B2B online entre o setor agroalimentar português e empresas importadoras e distribuidoras de produtos alimentares do Catar, para potenciar capacidade de exportação dos seus membros, para este mercado.

Durante a prospeção para a Missão Inversa Online da PortugalFoods, tive a responsabilidade de realizar uma série de tarefas importantes para garantir o sucesso do evento. Utilizando de dados de potenciais investidores do Qatar e contactei eles através de e- uma plataforma online, reorganizei as bases mail marketing e *cold calling*. Além disso, também geri reuniões com os investidores e apresentei as empresas portuguesas participantes. Através dessas tarefas, foi aprimorar as minhas habilidades em comunicação e organização, bem como aprender mais sobre o processo de realização de eventos online.

Para além disto, tive acima de tudo a oportunidade aprender mais e compreender a importância das diferenças culturais e religiosas, no mundo dos negócios internacionais. Como verificado evento estava agendado para 17 de abril, mas durante esse período, habitantes do Qatar celebravam o fim do Ramadão e, por conseguinte, não estavam interessados nem em pensar, nem em ouvir falar de comida. Apesar de todas as nossas tarefas e esforços de marketing, não conseguimos atrair a atenção dos investidores para o evento, tendo somente tido conversas com um investidor indiano, e possivelmente hindu, que geria uma empresa no Catar.

Com este resultado aprendi que, ao planear uma missão empresarial, mesmo que online, é importante ter em conta não só as questões de marketing e divulgação, mas também a ter em atenção os fatores culturais e religiosos que podem e revelam ter um grande impacto no sucesso de uma iniciativa.

### 5.2.3- Missão inversa presencial da NERSANT

A NERSANT– Associação Empresarial da Região de Santarém, uma organização sem fins lucrativos cujo objetivo é promover o desenvolvimento empresarial e económico da região de Santarém, em Portugal. A associação oferece uma variedade de serviços para seus membros, tendo em vista o apoio ao comércio internacional e promoção de iniciativas empresariais. Esta pretende estabelecer parcerias com outras entidades públicas e privadas para promover o desenvolvimento da região.

Similarmente ao caso da PortugalFoods, a associação contratou os serviços de prospeção de mercado da Maab Consulting. A ser realizada ao longo do mês de maio e junho, de acordo com a disponibilidade dos investidores, visto que se trata de uma missão muito mais alargada, dedicada a investidores de cada um dos países do golfo persa. Esta é uma missão que assegura um acompanhamento local individual, com roteiro pré-estabelecido, com serão apenas visitadas as empresas associadas escolhidas pelos investidores árabes.

De igual forma, as minhas tarefas envolveram a reorganização de bases de dados existentes e o contacto com potenciais investidores via e-mail marketing e *cold calling*. Também geri reuniões com os investidores durante a visita às instalações das empresas associadas à NERSANT. Nesta tarefa, pelo contexto específico desta missão, as ações eram muito mais extensas, pois havia vários países envolvidos, e ademais era necessário detalhar mais pormenores, como o roteiro a delinear, ou seja, neste caso o acompanhamento dos clientes foi feito de outro ângulo, em que a atenção ao pormenor constantemente também se revelou fulcral.

Pela sua particularidade e por lidar com vários agentes do setor agroalimentar da península árabe, aprendi muito sobre a importância de uma organização eficiente e da comunicação adequada para garantir o sucesso de uma missão empresarial deste tipo. Além disso, compreendi a necessidade de estar preparado para lidar com diferentes culturas e tradições empresariais, a fim de obter resultados positivos nas negociações com potenciais investidores estrangeiros. Foi uma experiência muito relevante para mim, que me permitiu desenvolver as minhas habilidades profissionais e ampliar o meu conhecimento no campo das relações empresariais internacionais.

#### 5.2.4- Seminário sobre certificação Halal

Tive a oportunidade de contribuir na organização de um seminário sobre certificação Halal. Este evento foi organizado em colaboração com o convidado especial Tomás Guerrero Blanco, especialista em Halal e CEO do Halal Trade and Marketing Centre, no dia 11 de abril às 10:00 (PT) no LinkedIn da Maab Consulting. O objetivo do seminário foi abordar as oportunidades de negócio para as empresas portuguesas no mercado Halal e esclarecer o que significa a certificação Halal.

A certificação Halal é um selo de qualidade emitido por organizações certificadoras reconhecidas internacionalmente, que atesta que um produto ou serviço cumpre os requisitos dietéticos e éticos da lei islâmica. A certificação Halal é um requisito para as empresas que pretendem exportar para países de maioria muçulmana, como os do Médio Oriente e do Norte de África. Esta é uma das particularidades regulamentares que os colaboradores da Maab Consulting devem ter em especial atenção.

Como parte da preparação do seminário, uma das minhas tarefas foi ajudar a divulgar o evento através das redes sociais, criando e publicando conteúdos relevantes sobre o tema da certificação Halal. Isto incluiu a criação de publicações no LinkedIn e outras redes sociais, bem como o envio de convites personalizados por correio eletrónico a potenciais participantes.

Durante o seminário, Tomás Guerrero Blanco falou sobre as oportunidades de negócio para as empresas portuguesas no mercado Halal e explicou em pormenor o que significa a certificação Halal. Salientou a importância de compreender as diferenças culturais e as normas de mercado, bem como a necessidade de ter um parceiro local fiável. O seminário foi bem-sucedido e muito participado, com representantes de várias empresas interessados em explorar o mercado Halal. Houve ainda uma sessão de perguntas e respostas, onde os participantes puderam esclarecer dúvidas e obter mais informações sobre o tema.

Em suma, a organização do seminário sobre certificação Halal foi uma experiência enriquecedora para mim, uma vez que pude colaborar e divulgar este evento relevante para as empresas portuguesas. Para mais, fiquei a conhecer a importância da certificação Halal, para os consumidores árabes, e aprendi mais tendo em vista a exportação de produtos alimentares para mercados muçulmanos e as oportunidades que este mercado oferece aos produtores ibéricos.

### **5.2.5- Pesquisa sobre o setor energético no mercado do Médio Oriente e Norte de África**

Durante o estágio fui também encarregue de realizar um trabalho de investigação sobre o sector das energias renováveis no mercado do Médio Oriente e norte de África, com destaque para o país de Marrocos, tendo desenvolvido várias tarefas que me permitiram obter informação relevante. Inicialmente, efetuei um levantamento bibliográfico sobre o tema, procurando informação em fontes variadas como livros, artigos científicos, jornais, revistas e relatórios de mercado. Em seguida, recolhi dados sobre a política energética de Marrocos, tendo em conta a legislação, os regulamentos e os incentivos oferecidos pelo governo para o desenvolvimento das energias renováveis.

Também pesquisei os atuais projetos de energia renovável na região e no país e as entidades envolvidas. Para isso, utilizei fontes como websites especializados, relatórios de mercado. Ainda neste contexto, realizei uma análise SWOT para avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do sector das energias renováveis em Marrocos, para fornecer uma visão mais completa e precisa do mercado.

Finalmente, organizei e apresentei os dados recolhidos de forma clara e objetiva, fornecendo informações importantes sobre o sector das energias renováveis no Médio Oriente e no Norte de África, com especial destaque em Marrocos, onde a empresa, organiza atualmente uma missão empresarial, localizada na cidade de Tânger. Com a informação que obtive, espero ter contribuído para o planeamento e sucesso desta missão empresarial.

## **Reflexão crítica pessoal - análise interna: particularidades do mercado árabe e a estratégia organizacional para a captação de clientes no mercado árabe**

Como referido e destacado ao longo da revisão de literatura, o mercado árabe apresenta particularidades únicas e desafios específicos para as empresas que desejam realizar negócios internacionais na região. Através da experiência adquirida, durante o estágio na Maab Consulting pude constatar a importância de compreender e adaptar-se a tais particularidades, para se proceder a uma prospeção eficiente nos mercados árabes.

Como se verificou na revisão de literatura o processo de seleção de mercados pode envolver o recurso a diferentes modelos de análise, tais como a análise PEST e o modelo CAGE, sendo também a cultura um fator variável a ter em consideração nesta análise. No entanto, e antes de procedermos à análise das particularidades dos mercados árabes, importa referir que nem sempre o processo de seleção é reflexo do uso destas matrizes. Assim dizendo, importa considerar que nem sempre o processo de decisão e escolha de mercados é analítico ou dedutivo. Como tive oportunidade de presenciar em várias reuniões, existem empresas portuguesas que apenas queriam tentar exportar para mercados árabes, em específico para países do golfo, apenas por estarem associados a riqueza e modernidade. Atualmente os países do golfo são vistos como uma mais-valia para as empresas. Estes mercados revelam atratividade ao se associarem à grande capacidade de produção de petróleo, e daí riqueza, e devido à abundância de notícias nos variados meios de comunicação sobre a produção constante de novas e modernas infraestruturas, estes mercados passam assim a ser sedutores. Contudo, mesmo que por vezes o processo inicial de escolha de mercados seja casual, interessa posteriormente prestar atenção as especificidades dos mercados em questão para que nesta se possam encontrar potenciais clientes.

Exemplos de particularidades, são as celebrações religiosas, como o Ramadão, que ao durar um mês, alteram o comportamento do potencial cliente e disponibilidade de comunicação do mundo árabe. Este facto foi observado aquando do meu estágio na MAAB Consulting, já que o Ramadão se realizou entre o dia 20 de março e o dia 20 de abril. De facto, foi interessante verificar, que durante a tarde as pessoas estavam mais responsivas, o facto de as pessoas não terem almoço, deixou os responsáveis empresariais com mais tempo livre, tornando-se mais responsivas à tentativa de estabelecimento de contacto, durante o Ramadão. No entanto, em sentido oposto, esta também pode dificultar a realização de atividades de prospeção de clientes. Tal é descrito na tentativa de realização de uma missão empresarial inversa, por parte da PortugalFoods, a 17 de abril, que se revelou

impossível, já que os potenciais clientes não queriam participar numa reunião em que basicamente o produto em causa, é a comida, isto durante o seu dia de jejum.

Outro exemplo que tive oportunidade de verificar, deveu-se a constatação das diferenças culturais, demonstrando o quão são cruciais num contexto internacional, não devendo ser negligenciadas. Como referenciando anteriormente nos países do golfo, por serem predominantemente de fé islâmica subsistem restrições provenientes da sua cultura e religião, por exemplo, na Arábia Saudita, nos 'media' as mulheres só podem aparecer de forma velada (Horska, 2014). De facto, tal exemplo é comprovado com experiências do estágio realizado, visto que uma das empresas associadas à Maab Consulting, acabou por ter de remover um dos seus vídeos de marketing, colocado no seu website, o qual continha uma mulher seminua a manobrar uma das máquinas de construção. Algo contraproducente, neste que é um país fulcral para a Maab Consulting assim como para as empresas do setor da construção.

Ademais, tendo em conta outros fatores como a linguagem, dependendo do país-alvo, os catálogos das empresas são traduzidos, ora para francês (países do norte de África), ora para inglês (países do golfo árabe). Na Maab Consulting, por exemplo, uma das empresas associadas, aceitou adicionar o idioma árabe ao website como modo de facilitação de entrada, já que em alguns dos seus países-alvo, como o Egito, o inglês não é dominado em questões técnicas. Aqui evidencia-se o foco na atenção e pormenor, esperado por parte das empresas de consultoria especializada por região e cultura, como a Maab Consulting

Tendo em conta as *guidelines* e instruções que me foram dadas pelos meus superiores, a empresa para desenvolver uma estratégia de captação de clientes faz uso (quase, se não mesmo exclusivamente), de três instrumentos: feiras e missões empresariais, *Cold Calling* e E-mail Marketing. O meu plano de ação de captação de novos clientes, em mercados externos, focava-se e operava através do recurso a estes três instrumentos de comunicação empresarial. De destacar, na Maab Consulting, a realização de missões empresariais em mercados árabes e as missões inversas, como um método estratégico prioritário.

Na Maab Consulting, o Microsoft Teams é umas das principais ferramentas de comunicação interna. Para além disto as aplicações de comunicação WhatsApp e Skype, são as principais ferramentas de comunicação externa, devido ao seu uso ser mais comum para a realização de negócios nos países árabes (mais até que o próprio e-mail, como também tive oportunidade de



verificar). Além disso, a rede social LinkedIn é também bastante utilizada para manter e aumentar a rede de contactos. No caso da Maab Consulting as chamadas para os mercados externos são realizadas através da aplicação digital de comunicação, Skype, sistema que reduz o custo e facilita a realização de chamadas para o exterior. Aqui revela-se importante se não mesmo fulcral o acesso à web também. Além disso, também a região e cultura afetam a estes simples procedimentos. Todos os contactos para os países do golfo árabe eram apenas feitos de manhã, devido à diferença do fuso horário, pelo facto de à tarde muitas das pessoas já não estarem disponíveis, ademais às sextas-feiras não era comum haver contacto, já que nos países árabes é fim de semana à sexta-feira e ao sábado, começando a semana ao domingo e acabando na quinta-feira.

### **Reflexão crítica pessoal - análise interna geral**

Durante o meu estágio na Maab Consulting, tive a oportunidade de trabalhar com empresas de diversos setores que recorrem a serviços de consultoria para a sua internacionalização. A maioria das empresas que requeriam os serviços de prospeção em países árabes, pertencia aos setores do vinho e dos equipamentos e produtos industriais - médico-hospitalares. Adicionalmente, havia variadas outras empresas associadas a setores tão diversos como: o agroalimentar, o da nutrição e bem-estar, o da construção, móveis e utensílios de cozinha, entre outros. Cada uma dessas indústrias possui características específicas que importa ter em conta ao expandir para mercados árabes.

No setor do vinho, por exemplo, muitas empresas procuravam entrar nos mercados do golfo devido ao crescente interesse em vinho, por parte dos países dessa região. A consultoria da Maab ajuda essas empresas a entender as particularidades culturais, requisitos regulatórios e os canais, canais de distribuição desses mercados, facilitando a sua entrada e estabelecimento. Associado havia uma explicação da região tendo em conta os mercados em que tal distribuição é legal ou ilegal, reflexo de uma compreensão política e cultural da região.

Da mesma forma, empresas da área da construção procuram expandir os seus negócios nos mercados árabes, aproveitando as oportunidades proporcionadas pelo desenvolvimento de infraestruturas e projetos de construção em países como a Arábia Saudita e os Emirados Árabes Unidos e Omã. A Maab Consulting desempenha um papel fundamental na identificação de potenciais parceiros e na facilitação de acordos comerciais nesses mercados.

No setor agroalimentar, a procura por produtos de alta qualidade e especialidades culinárias ibéricas impulsiona a expansão para os mercados árabes. A Maab Consulting auxilia empresas do setor

na adaptação dos seus produtos às preferências locais, no estabelecimento de canais de distribuição e na construção do reconhecimento da marca nos mercados-alvo. Quanto aos produtos médicos e utensílios de cozinha, a crescente procura por tecnologia médica avançada e produtos de alta qualidade proporciona oportunidades de exportação para os mercados árabes. A consultoria especializada da Maab ajuda as empresas a entender as regulamentações específicas, a estabelecer contactos estratégicos (com hospitais privados, por exemplo), ou a posicionar os produtos, consoante a subjetividade de cada país, sendo cada um destes mercados competitivos.

Relativamente aos países de destino, pude observar que muitas empresas tinham um interesse particular na região do golfo árabe, implicando países como a Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait e Omã. Estes são países que apresentam uma atratividade significativa devido ao seu crescimento económico, alto poder de compra, constante desenvolvimento de infraestruturas e uma grande abertura para o comércio internacional. A Maab Consulting desempenha um papel importante ao fornecer *insights* e orientações específicas para cada país, auxiliando as empresas na adaptação às suas singularidades.

As empresas desse tipo de consultoria desempenham um papel fundamental na internacionalização, oferecendo às empresas uma série de contribuições valiosas. Primeiro, ao fornecer conhecimento especializado sobre os mercados-alvo, incluindo informações culturais, regulamentares e comerciais, essenciais para uma entrada bem-sucedida. A *posteriori* ao estabelecer redes de contactos e parcerias estratégicas, conectando as empresas a potenciais clientes, investidores e distribuidores nos mercados internacionais. No entanto, é importante refletir sobre a forma como essas consultorias podem continuar a agregar valor no contexto da internacionalização. À medida que o mundo dos negócios evolui rapidamente, é fundamental que as empresas se mantenham atualizadas, estando atentas às mudanças nos mercados internacionais.

Concluindo, com base na minha experiência no estágio na Maab Consulting, pude testemunhar o papel desempenhado por este tipo de consultoras na internacionalização de empresas. Através da sua *expertise* e da sua rede de contactos, é fornecido um suporte crucial para as empresas que desejam expandir os seus negócios internacionalmente. É também de destacar um fator que apesar de ser contextualizado na literatura internacional, parece por vezes ser negligenciado em termos práticos pelas diversas consultoras que fornecem serviços de internacionalização: É essencial que as consultoras prestem a devida atenção ao denominador cultural na realização de negócios. No futuro e a de fim de continuar a oferecer um serviço útil às empresas que visam internacionalizar os seus

negócios, é necessário que empresas portuguesas de serviços de internacionalização se foquem apenas em países nos quais têm conhecimento prévio cultural, sob o risco de ao aumentar a quantidade de países e mercados oferecidos, decrescer o nível de qualidade do serviço disponibilizado. Exemplo disso é a AICEP, entidade pública que ao ter serviços de internacionalização focados em mais de cinquenta países, acabava por frustrar alguns dos clientes que posteriormente se dirigiram a MaabConsulting.

### **Análise crítica e reflexões - análise externa**

No decorrer do meu estágio na Maab Consulting, tive a oportunidade de vivenciar a valor do trabalho desta empresa como uma ponte entre os clientes na península Ibérica e os potenciais investidores nos mercados árabes. Através dos seus serviços de internacionalização, especialmente no que concerne à exportação e ao marketing internacional, a Maab Consulting desempenha um papel fundamental no apoio às empresas ibéricas, em particular portuguesas, que desejam expandir-se para tais mercados.

Uma das principais vantagens da Maab Consulting é o seu foco exclusivo nos países árabes. Essa especialização permite-lhes fornecer um conhecimento aprofundado desses mercados e uma compreensão das nuances culturais e comerciais específicas da região. Essa *expertise* é extremamente valiosa para as empresas nacionais que desejam entrar nestes mercados, pois oferece uma alternativa especializada dentro do tecido empresarial português.

Neste sentido, a Maab Consulting atua como facilitadora, estabelecendo conexões entre os clientes e os potenciais investidores nos mercados árabes. Essa função de intermediação é essencial para superar barreiras culturais, linguísticas e regulatórias, que muitas vezes podem dificultar as relações comerciais internacionais. A empresa desempenha um papel essencial na construção de parcerias sólidas e duradouras, promovendo a cooperação, as trocas comerciais, assim como as trocas de conhecimento entre Portugal, Espanha e os países árabes.

No entanto, ao refletir de forma mais ampla, é importante considerar alguns pontos. Embora a Maab Consulting desempenhe um papel significativo na promoção da internacionalização das empresas ibéricas, em particular, nacionais, para os mercados árabes, é essencial, para garantir o sucesso das exportações nacionais, que o acesso a este tipo de consultoras seja promovido e acessível a empresas de diferentes tamanhos e setores. Nem todas as empresas possuem confiança para despende de recursos financeiros e estruturais necessários para beneficiar de tais serviços de

consultoria especializados, algo verificado durante reuniões com empresas portuguesas que pretendiam adquirir os serviços da Maab Consulting. Desta maneira, é crucial que autoridades governativas e as entidades públicas avaliem cuidadosamente a forma como apoiam empresas privadas de promoção à internacionalização, como a Maab Consulting. Deve-se procurar um equilíbrio entre o incentivo à internacionalização e o fornecimento de recursos adequados para que as empresas nacionais possam ter confiança ao aceder a serviços especializados de consultoria. O apoio financeiro, programas de capacitação e a criação de parcerias entre o setor público e privado podem desempenhar um papel fundamental nesse sentido. As instituições públicas devem trabalhar como parceiras e não como rivais na promoção de internacionalização. O alargamento de programas públicos, como o *InovCluster*, a consultoras e empresas de todo o país, seria exemplo de uma medida neste sentido. Tendo que em muitas das reuniões, verificou-se ser comum o caso de empresas que já tinham *a priori* requisitado o serviço de entidades públicas, como o AICEP, no apoio a internacionalização, tendo ficado desagradas com o serviço providenciado. As mesmas empresas optam posteriormente por contactar empresas privadas, como a Maab Consulting. No entanto, estas aparecem em reunião já reticentes e desconfiadas, pois imediatamente se receia que o processo seja também tratado de maneira deficiente pela entidade privada, isto após já terem despendido uma quantia considerável com uma entidade pública.

Noutro sentido, olhando para o futuro e a partir de uma perspetiva nacional, é importante que tanto a Maab Consulting quanto outras empresas similares visem melhorias e atualizações nos seus serviços. Isso envolve o aprimoramento contínuo do conhecimento e contacto direto com os mercados (neste caso árabe), a adaptação às mudanças e tendências comerciais promovidas, bem como a adoção de tecnologias inovadoras (ferramentas de inteligência artificial, programas de base de dados, etc.), que facilitem e otimizem os processos de análise e angariação de clientes. Deve-se fomentar o uso de novas ferramentas digitais que alavanquem desenvolvimento de uma estratégia de captação de novos clientes.

Sintetizando, com base na minha experiência no estágio na Maab Consulting, reconheço o valor que estes tipos de empresas oferecem, ao constituir uma ponte entre os clientes na península Ibérica e os mercados árabes. A especialização em mercados externos específicos, o papel de facilitação desempenhado e a pesquisa contínua por novos clientes para todo o tipo de setores de indústria nacional, tendo em conta a conhecimento cultural, refletem um serviço único disponibilizado no mercado português.

Por último e de maneira a concluir, verifica-se a necessidade crescente de uma investigação quantitativa que permita avaliar o grau de sucesso inerente a estratégias deste âmbito, tendo em conta múltiplas variáveis, sendo uma delas a especialização cultural. Embora a viabilidade dessa pesquisa dependa da autorização para divulgação de dados por terceiros, no futuro, seria pertinente conduzir esse tipo de estudo, a fim de aprofundar um tópico relevante no contexto atual dos negócios internacionais.

## Bibliografia

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (2002). *International marketing and export management*. Pearson Education.
- Amorim, T., Freitas, T. & Wanderley, L. (1994). Estágio universitário: problema ou solução? ENAGRAD, Piracicaba;
- Banco Mundial. (2020). GDP, current US\$ - Arab World. Retirado a 8 de maio, 2023, de <https://data.worldbank.org/region/ARB>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2018). *Transnational management*. Cambridge University Press.
- Bell, J. (1989). *Using interviews in qualitative research*. Gower Publishing, Ltd.
- Bendremer, E. (2003). *Top Telemarketing Techniques: Use Your Voice and Emotions to Make the Sale*. Red Wheel/Weiser.
- Bertelli, L. (2002). Estágios de Estudantes. In Boorg, G. (Coord). Manual de Gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Editora Gente;
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.
- Bouzid, A. (2020). *The PESTLE Model & The CAGE Framework: Business Analysis Tools*. Paperback.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(3), 229-247.
- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning*. Harvard University Press.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2020). The internalization theory of the multinational enterprise: Past, present and future. *British Journal of Management*, 31(2), 239-252.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of international business studies*, 40, 1563-1580.

Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, 81-98.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.

Câmara, N. M., & Simões, V. C. (2006). Internacionalização de empresas brasileiras: uma análise exploratória das estratégias adotadas. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 16-29.

Campbell, B. A. (1992). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment for entrepreneurs. *Journal of Political Economy*, 100(4), 856-880.

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *International Marketing*. AMGH Editora.

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

Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2008). *International business: Strategy, management, and the new realities*. Pearson Prentice Hall.

Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2013). *A framework for international business*. Pearson.

Chaffey, D. (2007). *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.

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

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*. Taylor & Francis.

Chang, H. H. (2008). Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management. *Quality control and applied statistics*, 53(2), 177-180.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Examining the role of cross-cultural factors in the international market on customer engagement and purchase intention. *Journal of International Management*, 28(3), 100966.

Chetty, S. (1999). Towards a new model of internationalization for small and medium enterprises. *International Business Review*, 8(2), 163-190.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Constantinides E., Zinck Stagno M., 2011, Potential of Social Media as Instruments of Higher Education Marketing, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 21, nr 1, pp. 89–106.

Contractor, F. J. (1984). Choosing between non-equity international operations and direct foreign investment. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 167-182. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490433

Costa e Silva, S., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). Marketing Internacional [*International Marketing*]. Silabo.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Cui, A. (2022). *International marketing*. Cengage Learning.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.

Deloitte & AICEP Portugal Global. (2014). Exportações - Um motor de crescimento da economia portuguesa [Exports - A driver of the Portuguese economy's growth].

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



Doole, I., & Lowe, R. (2012). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. Cengage Learning EMEA.

Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. (2019). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning.

Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.

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

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley Publishing Company.

Dwivedi, Y. K., et al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.

Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley Professional.

Eden, L., & Dai, L. (2010). Rethinking the O in Dunning's OLI/eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 13-34.

Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544–562. <https://doi.org/10.1108/02651330810904080>

Filion, L. J. (2021). Defining the entrepreneur. In *World encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-83). *Edward Elgar Publishing*.

Foley, J. F. (2017). *Global Entrepreneur: Taking Your Business International*. Jamric Press International.

Forsgren, M., & Johanson, J. (2014). *Managing networks in international business*. Routledge.

- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.
- Frost, R. D., & Strauss, J. (2016). *E-marketing*. Routledge.
- Ghauri, P. N., & Cateora, P. R. (2010). *International marketing*. McGraw-Hill.
- Ghauri, P. N., & Cateora, P.R. (2014). EBOOK: *International Marketing*. McGraw Hill.
- Ghauri, P., & Cateora, P. (2014). EBOOK: *International Marketing*. McGraw Hill.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2015). *International Business: A Managerial Perspective*. Pearson Education.
- Groves, E. (2009). *The constant contact guide to email marketing*. John Wiley & Sons.
- Gunelius, S. (2018). *Ultimate guide to email marketing for business*. Entrepreneur Press.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.
- Hampden-Turner, C. M., & Trompenaars, F. (2008). *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. Yale University Press.
- Hansen, K. (2004). Measuring performance at trade shows: scale development and validation. *Journal of business Research*, 57(1), 1-13.
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (2006). The entrepreneur as innovator. *The Journal of Technology Transfer*, 31, 589-597.
- Hennart, J. F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of international business studies*, 40, 1432-1454.
- Hill, C. (2007). *International Business – Competing in the Global Marketplace* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hill, C. (2022). *Global Business Today* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2021). *Global Business Today*. Editora.

Hill, C. W., & Hult, G. T. M. (2017). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill Education.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.

Hoch, S. J. (2011). Product experience is seductive. *Journal of Consumer Research*, 38(3), 453-464. <https://doi.org/10.1086/659968>

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2000). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.

Hollensen, S. (2011). *Marketing: A Relationship Perspective*. Pearson Education.

Hooley, G. J., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. Pearson Education.

Horská, E., Prokeínová, R., Gálová, J., Kádeková, Z., Krasnodębski, A., Maitah, M., ... & Wach, K. (2014). *International marketing. Within and beyond Visegrad borders*. Episteme, Krakow, Poland.

Huma, B., & Stokoe, E. (2020). The Anatomy of First-Time and Subsequent Business-to-Business "Cold" Calls. *Research on Language and Social Interaction*, 53(2), 271–294. <https://doi.org/10.1080/08351813.2020.1739432>.

Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave.

Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. (Doctoral dissertation, MIT).

Hymer, S. H. (1976). The internationalization of capital. *Journal of Economic Issues*, 10(2), 493-508.

Janssens, K., Nijsten, N., & Van Goolen, R. (2014). Spam and Marketing Communications. *Procedia Economics and Finance*, 12, 265-272.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems—A network approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287-314). Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40, 1411-1431.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 484-491.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1972). The internationalization of the firm—Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 9(3), 305-322.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.

Johansson, J. K. (1997). *Global marketing: Foreign entry, local marketing, and global management*. IL: Irwin.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Harlow: Pearson Education.

Jolson, M. A. (1988). Qualifying sales leads: The tight and loose approaches. *Industrial Marketing Management*, 17(3), 189-196.

Kafouros, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P., & Fainshmidt, S. (2022). Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business*, 57(1), 101257

Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Vecino Gravel, J. D. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 236-251.

Kaplan, R. E., & Duchon, D. (1988). Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: Case study. *MIS quarterly*, 12(4), 571-586.

Keegan, W. J. (2005). *Marketing Global* (7th ed.). Harlow: Pearson.

Keegan, W. J., & Green, M. (2012). *Global Marketing*. Prentice Hall.

Khan, M. I., & Haleem, A. (2016). Understanding “halal” and “halal certification & accreditation system”-a brief review. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 1(1), 32-42.

Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2018). *Global marketing management*. John Wiley & Sons.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2022). *Global marketing management*. John Wiley & Sons

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Pearson Education.

Kotler, P. (2017). Philip Kotler: some of my adventures in marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*, 9(2), 203-208.

Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*, eBook, Global Edition: Principles of Marketing. Pearson Higher Ed.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Pearson Education.

Lampertz, D. (2012). *Has Cold Calling Gone Cold?*. Baylor University's Keller Center for Research.

Lechner, C., & Dowling, M. (2010). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1-26.

Leonidou, L. C., Samiee, S., & Geldres, V. V. (2014). Using national export promotion programs to assist smaller firms' international entrepreneurial initiatives. *Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy: Improving SME Performance Globally*. <https://doi.org/10.4337/9781783471584.00023>

Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies: Review and conceptual development. *Management International Review*, 51, 851-873.

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

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

Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the Firm*. Helsinki School of Economics.

MAAB – Consulting. (n.d.). <https://maabconsulting.com/>

Martin, L. (Ed.). (2021). *International business development: A concise textbook focusing on international B-to-B contexts*. Springer Nature.

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

Martín, O. M., Chetty, S., & Bai, W. (2022). Foreign market entry knowledge and international performance: The mediating role of international market selection and network capability. *Journal of World Business*, 57(2), 101266.

Mathews, S., Bianchi, C., Perks, k., e Healy, M. (2015), Internet marketing capabilities e international marketing growth, *International Business Review*, 25 (4): 820-830.

McDonald, M. (2007). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them*. John Wiley & Sons.

Merino, P. B., & Grandval, S. (2012). Partnerships between SMEs and MNEs on foreign industrial markets: A strategy to reduce the liability of foreignness. *International Business Research*, 5(6), 53-61.

Minervini, N. (2021). *O exportador*. Digitaliza Conteudo.

Monreal-Pérez, J., & Geldres-Weiss, V. V. (2020). A configurational approach to the impact of trade fairs and trade missions on firm export activity. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(1), 2340944420901045.

Mukherjee, K. (2016). The psychology of the successful entrepreneur. *International Journal of Advanced Engineering and Management*, 1(1), 25-32.

Okpara, F. O. (2007). The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia entrepreneurship and sustainability*, 3(2), 1.

Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2008). *Internationalization of SMEs*. Flanders DC.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P., & Shrader, R. C. (2004). A study of the impact of firm age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 637-655.

Parry, T. (1985). Internalisation as a general theory of foreign direct investment: A critique. *Weltwirtschaftliches Archly*, 121(3), 564-569.

Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829. <https://doi.org/10.1177/014920630102700611>

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Peppers, D. (2016). *Customer Experience: What, How and Why Now*. BookBaby.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

Peterson, R. A., & Ridnour, R. E. (1986). Perceived risk and international channel selection. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 266-270.

Porter, M. E. (2008). On Competition. Boston. *Harvard Business Review Press*.

- Quelch, J. A. (2006). Readings in modern marketing. *Chinese University Press*.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International journal of qualitative methods*, 18, 1609406919862424.
- Rugman, A. (2007). Internalization is still a general theory of foreign direct investment. *Review of World Economics*, 121(3), 570-575.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A final word on distance. *European Management Journal*, 22(1), 1-8.
- Salomon, R. G., & Shaver, J. M. (2005). Learning by Exporting: New Insights from Examining Firm Innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 14(2), 431-460. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2005.00047.x>
- Schiffman, S. (2013). *Cold calling techniques (that really work!)*. Simon and Schuster.
- Schramm, W. (1971). How communication works. In F. E. X. Dance (Ed.), *Human communication theory: Ensaio originais* (pp. 26-38). Holt, Rinehart and Winston.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Schumpeter, J.A. (1911) *The Theory of Economic Development*. *Harvard University Press*.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Selsnick, H. I. (1957). Toward a theory of business policy. *American Economic Review*, 47(2), 241-249.
- Sharma, D. D. (1993). Dimensions of internationalization. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1(1), 41-63. doi: 10.1080/10696679.1993.11501782
- Sharma, D., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.



Sharma, V. M. (2015). Export Management Companies and E-Business: Impact on Export Services, Product Portfolio, and Global Market Coverage. Include the Name of the Journal, Volume (Issue), 61-71.

Shaw, J., & Onkvisit, S. (2008). *International marketing: strategy and theory*. Routledge.

Sidorkin, A. (2003). Response: Cold Calling and the Wonderful World of Relations. *Philosophy of Education Archive*, 204-207.

Smith, T., Hama, K., & Smith, P. (2003). The effect of successful trade show attendance on future show interest: Exploring Japanese attendee perspectives of domestic and offshore international events. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18, 403-418.

Sudirjo, F. (2023). Marketing Strategy in Improving Product Competitiveness in the Global Market. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 63–69.

Tafesse, W., & Skallerud, K. (2015). Towards an exchange view of trade fairs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 795-804.

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

Usunier, J.C. (1996). *Marketing across cultures*. Prentice Hall.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.

Wilkinson, T. J., Brouthers, L. E., Salazar, D., & McNally, M. (2009). The strategic impact of international trade shows and trade missions for entrepreneurial firms. *Journal for Global Business Advancement*, 2(3), 207-220.

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Publicações Sage.

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal kemanusiaan*, 5(1).

Zucchella, A., Hagen, B., & Serapio, M. G. (2018). *International Entrepreneurship*. Northampton/Inghilterre: Edward Elgar.