

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Internacionalização da INLIFE nos Mercados de Amesterdão e Luxemburgo

Miguel Ventura Antão

Mestrado em Gestão

Orientadora:

PhD Candidate Alexandra Milici, Assistente Convidada

ISCTE Business School

Setembro, 2023



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Internacionalização da INLIFE nos Mercados de Amesterdão e Luxemburgo

Miguel Ventura Antão

Mestrado em Gestão

Orientadora:

PhD Candidate Alexandra Milici, Assistente Convidada

ISCTE Business School

Setembro, 2023

AGRADECIMENTOS

A apresentação da presente Tese de Mestrado representa um dos marcos mais importantes do meu percurso estudantil. Considerando que a elaboração deste projeto coincidiu, no tempo, com a minha entrada no mundo laboral, o que só potenciou as dificuldades inerentes à sua concretização, esta conquista só foi possível através do apoio de várias pessoas, às quais manifesto a minha profunda gratidão.

Em primeiro lugar, quero expressar o meu agradecimento à minha orientadora, Professora Assistente, Alexandra Milici, pelo acompanhamento que me disponibilizou ao longo do projeto.

Em segundo lugar, ao CEO da empresa INLIFE, Pedro Gancho, por me ter facultado o acesso ao conhecimento da sua empresa e me ter permitido conceber este projeto de alargamento do processo de internacionalização da INLIFE para novos mercados.

Aos colegas com quem partilhei todo este percurso, à ISCTE Business School e aos respetivos docentes e funcionários.

Aos restantes amigos e chefias que, de igual forma, me apoiaram fora do ramo académico e me facilitaram a concretização das várias etapas deste processo.

Por último, mas de inestimável importância, à minha família, pelo seu apoio incondicional, motivação e paciência na superação de todos os obstáculos deste caminho.

Sem a vossa ajuda nada disto teria sido possível.

Dedico, em especial, a presente dissertação à minha falecida avó.

A todos,
Muito obrigado.

INTERNACIONALIZAÇÃO DA INLIFE NOS MERCADOS DE AMSTERDÃO E LUXEMBURGO

RESUMO

A internacionalização continua a assumir uma importância crescente nas organizações, constituindo um fenómeno estudado e utilizado com muita frequência no contexto empresarial, sobretudo nas últimas décadas em que o mundo assiste a uma crescente globalização e aumento de partilha de informação entre os agentes económicos.

A par da internacionalização, a transformação digital apresenta-se também com um inequívoco impacto atual na estratégia das empresas. Mais concretamente, as Plataformas Digitais estão a revolucionar a forma como as empresas realizam os seus negócios a nível internacional, atuando como uma alavanca para que as mesmas se expandam mais rapidamente.

Contudo, e apesar do interesse dos investigadores nos temas das Plataformas Digitais e da Internacionalização ser cada vez maior, a relação entre os dois fenómenos não tem sido estudada de forma aprofundada e, sobretudo, ilustrada com exemplos concretos.

Pelo que, o presente Projeto de Empresa, para além de constituir um projeto concreto de expansão (para as cidades de Amesterdão e Luxemburgo) do processo de internacionalização já iniciado pela Empresa In Housing Life LDA - Marca INLIFE, tem também por fim colmatar a escassez de análise e informação da relação existente entre Internacionalização e Plataformas Digitais, através de um exemplo concreto de internacionalização numa área substancialmente carente de soluções e respostas seguras, como é a procura de uma habitação adequada para todos os estudantes e profissionais que se deslocam para a Europa para estudar ou trabalhar.

Palavras-Chave: Internacionalização, Plataforma digital, INLIFE, Mercado de Amesterdão, Mercado do Luxemburgo, PME.

Códigos JEL: F23; M16

INTERNACIONALIZAÇÃO DA INLIFE NOS MERCADOS DE AMSTERDÃO E LUXEMBURGO

ABSTRACT

Internationalisation continues to be increasingly important in companies and is a phenomenon that has been studied and used very frequently in business context, especially in the last decades, as the world witnesses growing globalisation and increased information sharing between economic agents.

Alongside internationalisation, digital transformation also has a clear impact on companies' strategies today. To be more specific, Digital Platforms are revolutionising the way companies do business internationally, acting as a lever for them to expand even quicker.

However, although researchers are becoming more interested in the topics of Digital Platforms and Internationalisation, the relationship between the two phenomena has not been studied in depth and, more importantly, has not been illustrated with concrete examples.

Therefore, in addition to being an actual expansion project (for the cities of Amsterdam and Luxembourg) of the internationalisation process already started by the company In Housing Life LDA - Marca INLIFE, this company project also aims to address the lack of analysis and information on the relationship between Internationalisation and Digital Platforms, by providing a specific example of internationalisation in a sector that is significantly lacking in safe solutions and answers, such as the quest to find suitable housing for all the students and professionals who travel to Europe in order to study or work.

Keywords: Internationalisation, Digital platform, INLIFE, Amsterdam market, Luxembourg market, SMEs.

JEL Codes: F23; M16.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Em matéria de internacionalização de empresas, são muitos os estudos e as discussões sobre a adequação das teorias disponíveis ao contexto atual, em especial ao fenómeno crescente da internacionalização de pequenas empresas, mas são ainda escassos aqueles que se dedicam especialmente à internacionalização das plataformas digitais, como é exemplo a plataforma habitacional INLIFE, cuja expansão para os mercados de Amsterdão e Luxemburgo aqui nos propomos estudar.

Desde Hymer (1960), um dos primeiros a desenvolver a teoria de internacionalização das empresas, até aos estudos mais recentes sobre internacionalização sobre PME's, é possível constatar uma diversidade de perspetivas e uma evolução não só no conceito de internacionalização, bem como das formas, modelos e teorias de internacionalização, a considerar como contributos com limitações para o tema em estudo.

De acordo com Miesenbock (1988), citado em Ruzzier et al. (2006), as teorias mais antigas da literatura de gestão, relacionadas com a internacionalização, concentravam-se apenas nas empresas multinacionais, sendo que só recentemente é que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) e a correspondente internacionalização atraíram um interesse mais significativo.

Já segundo Dalla Costa e El Alam (2019), a internacionalização de empresas viabiliza crescimento das vendas, oportunidades de parcerias e melhoria na qualidade dos produtos. Em contrapartida, aqueles autores analisaram também que existem vários fatores que dificultam a entrada no mercado global, entre os quais estão os comportamentais, económicos e financeiros. As oscilações económicas, os problemas logísticos, a burocracia, a falta de conhecimento da área internacional e um mercado nacional favorável contribuem para a permanência da PME atuando apenas no país.

Recorrendo a uma pluralidade doutrinal diversa, mas não exaustiva, é possível concluir pela indiscutível importância da internacionalização numa PME, a qual, de acordo com a doutrina maioritária, se reflete essencialmente no aumento do volume de vendas, aumento dimensional da empresa, aumento das parcerias, aumento das exportações e das importações, redução de custos e maior retorno dos investimentos devido à fuga de tributações, aumento do reconhecimento da marca e consecutivamente no aumento da quota de mercado

Mas se o enquadramento teórico e conceptual relacionado com o objeto de estudo é diversificado, ainda que limitado, a verdade é que a evolução tecnológica a nível mundial

impactou também de maneira decisiva o sistema económico e as organizações. As empresas sofreram mudanças estruturais e organizacionais perante um novo panorama global que incentivou a saída dos mercados internos, suportada agora em relações mais interativas e abertas ao exterior. Com efeito, a massificação da Internet e, em geral, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) tornaram mais fácil a criação de redes globais de desenvolvimento de mercados, colocando novos desafios às organizações no que diz respeito à decisão de internacionalização, que teve de encontrar novos fundamentos num mundo digital, global e aberto à criação e gestão de ideias novas.

Por conseguinte, o ritmo da adaptação das organizações depende, em grande parte, da sua capacidade em se reestruturar e adaptar a sua estratégia aos novos desafios.

Pelo que, a internacionalização das PME's e das plataformas digitais em particular, constitui uma resposta adequada destas empresas aos desafios de um mercado digital e global, designadamente por contribuírem para o seu crescimento mais rápido, num curto espaço de tempo, tratando-se, também por isso, de matéria substancialmente relevante para a economia de um país.

Assim sendo, dada a complexidade e importância de uma decisão de internacionalização e visto que os estudos desenvolvidos até a data apresentam algumas limitações, o presente projeto pretende não só constituir um contributo para apoio à tomada de decisão em causa, como também proporcionar uma visão mais ilustrada à doutrina da especialidade.

Desta forma, a presente tese consubstancia a proposta de um modelo de análise estratégica que combina diferentes tipos de análise (interna e externa), que possa não só servir para a presente e futuras decisões de internacionalização da INLIFE, como também, eventualmente, servir de referência para qualquer outra empresa com interesses similares, com o intuito de contribuir para um processo mais informado de suporte à decisão. Permite ainda a combinação de elementos subjetivos e objetivos na resolução de problemas complexos relacionados.

Pelo que, a apresentação deste projeto permite simultaneamente enriquecer o estudo empírico do fenómeno da internacionalização e da sua relação com as plataformas digitais, abordando fatores que podem ter impacto positivo na economia, como o reflexo na criação de emprego e o investimento por parte de investidores que procuram novas áreas de negócio.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	III
Abstract.....	V
Sumário Executivo.....	VI
Capítulo 1 – Introdução Geral	1
1.1. Enquadramento Inicial do Estudo	1
1.2. Principais Objetivos	2
1.3. Metodologia	2
1.4. Estrutura	3
1.5. Principais Resultados Esperados	4
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	5
2.1. Internacionalização: Algumas Noções de Base.....	6
2.1.1 Internacionalização em PMEs.....	7
2.1.2 A Importância da implementação de um processo de Internacionalização numa PME.....	8
2.2.Barreiras à Internacionalização	10
2.3.Plataforma Digital	11
Sinopse do Capítulo 2.....	13
Capítulo 3 – Metodologia e Fontes	15
3.1. Análise Interna e Externa para apoio a tomada de decisão	15
3.1.1. Análise PESTEL.....	16
3.1.2. Análise SWOT.....	17
3.1.3.Modelo das 5 Forças de Porter.....	17
3.1.4. Marketing Mix	19
3.1.4. Marketing Mix	19
3.2. Contexto de Internacionalização para: Amsterdão e Luxemburgo.....	21
Sinopse do Capítulo 3.....	22
Capítulo 4 – Aplicação e Análise de Resultados	23
4.1 Breve Descrição da Empresa.....	24
4.2 Desenvolvimento de uma análise Interna e Externa da Empresa Inlife.....	25
4.2.1.Análise PESTEL Países Baixos.....	26

4.2.2 Análise PESTEL Luxemburgo.....	28
4.2.3. Análise SWOT - Inlife.....	31
4.2.4. Modelo das 5 Forças de Porter - - INLIFE.....	33
4.2.5. Análise de Concorrência.....	35
4.2.5.1 Principais concorrentes na cidade de Amesterdão.....	35
4.2.5.2 Principais concorrentes na cidade do Luxemburgo.....	36
4.2.6. Marketing Mix - INLIFE	36
4.3 Processo de internacionalização da INLIFE para as cidades de Amsterdão e Luxemburgo.....	42
Capítulo 5 – Discussão, Conclusões e Recomendações	47
5.1. Resultados e Limitações do Estudo	47
5.2. Principais Contributos	48
5.3. Pistas para Investigação Futura	49
Referências Bibliográficas	52
Anexos	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz da Análise SWOT

Figura 2: Matriz das 5 Forças de Porter

Figura 3: Os 4 P's do Marketing Mix

PRINCIPAIS ABREVIATURAS UTILIZADAS

CEO	– Chief Executive Officer
OCDE	– Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
PESTEL	– Político, Económico, Social, Ambiental, Legal
PME	– Pequena e Média Empresa
SWOT	– Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	– Tecnologias de informação e comunicação

1.1. Enquadramento Inicial do Estudo

A internacionalização constitui uma das respostas mais adequadas das empresas para reagir aos desafios do mercado e às rápidas mudanças no contexto global.

Atualmente, a informação e os meios tecnológicos ao dispor das empresas permitem-lhes conhecer melhor os mercados onde se pretendem instalar e, desta forma, reduzir os riscos de insucesso.

No entanto, as diferenças culturais e as linguísticas, em particular, bem como as diferenças nos sistemas de distribuição e de promoção, nos hábitos de consumo e nos modos de relacionamento entre as empresas e o meio envolvente, tornam imperiosa a orientação das empresas para uma estratégia mais global, através da qual adquiram uma maior capacidade competitiva e se insiram em redes de relações mais amplas e dinâmicas, para poderem enfrentar uma concorrência global cada vez mais instalada.

Por outro lado, as empresas, para além de conscientes dos benefícios do alargamento do seu negócio a novos mercados, devem também conhecer os riscos e os procedimentos técnico-administrativos e de natureza legal que envolvem as transações no âmbito do comércio internacional.

Assim, o processo de internacionalização e acesso a novos mercados, em resultado do processo de globalização, implicam necessariamente ajustes estruturais na organização e estratégia das empresas e, em especial, de uma PME e de uma plataforma digital, como é a empresa em estudo.

No que respeita ao projeto concreto de alargamento da internacionalização da Plataforma Habitacional INLIFE aos mercados de Amesterdão e Luxemburgo, estudo ao qual nos propusemos, o mesmo surge em resposta à procura crescente de casas para arrendar a médio e longo prazo, quer por parte de estudantes que se deslocam ao estrangeiro para fazer Erasmus ou outro programa de estudos, quer por parte de profissionais que se encontrem temporariamente ao serviço de empresas ou instituições europeias, naquelas cidades da União Europeia.

Correspondentemente, a oportunidade para a empresa consiste em tentar responder à insuficiente oferta de habitações que satisfaçam essa necessidade, sobretudo pela

dificuldade na sua localização e falta de apoio no seu arrendamento, que contribua, simultaneamente, para a minimização de fraudes neste negócio.

1.2. Principais Objetivos

O presente projeto pretende, assim, investigar a possibilidade de alargar o processo de internacionalização da plataforma habitacional portuguesa INLIFE aos mercados de Amesterdão e Luxemburgo, passando a disponibilizar o adequado suporte ao arrendamento de soluções habitacionais disponíveis nestas cidades, com mais facilidade e segurança.

Face ao exposto, e uma vez que a literatura carece de estudos empíricos em número significativo sobre o impacto da internacionalização em PME's e sobretudo da relação entre internacionalização e plataformas digitais, pela ausência de exemplos relevantes, o presente projeto pretende contribuir também para colmatar essa carência, podendo constituir um modelo de análise e estudo de mercado suscetível de estudar as dinâmicas de internacionalização e o seu impacto na estratégia de uma PME e de uma plataforma digital em particular, contribuindo para uma tomada de decisão mais informada, e justificando totalmente a pertinência do presente estudo.

O projeto tem, assim, como objetivo estudar se os mercados holandês e luxemburguês, e mais especificamente as cidades de Amesterdão e Luxemburgo, são adequadas para prosseguir com a internacionalização da empresa INLIFE.

Mas, para além de tentar perceber se as cidades em causa são adequadas para a expansão da INLIFE, há ainda outras questões subjacentes que são importantes para alcançar o melhor estudo possível, tais como: Quais são os principais riscos e desafios para a INLIFE durante a expansão? Como poderá a INLIFE implementar e diferenciar a sua proposta de valor num país diferente?

1.3. Metodologia

Tendo em conta que o problema concreto de investigação e os objetivos do presente projeto passam por investigar se as cidades selecionadas, Amesterdão e Luxemburgo, são boas oportunidades de internacionalização para a INLIFE, será fundamental executar uma análise estratégica de todo o contexto onde a empresa se encontra.

Com efeito, as análises interna e externa de uma empresa são efetivamente determinantes na tomada de decisão da internacionalização a propor.

Por conseguinte, abordando e combinando, em particular, a Análise PESTEL, a Análise SWOT, o Modelo das 5 forças de Porter e o Marketing Mix, será realizado um estudo aprofundado do ambiente interno e externo, passando por uma análise competitiva e terminando com uma análise das especificidades da indústria em causa e das cidades europeias selecionadas.

Pretende-se ainda avaliar se as duas cidades analisadas têm um potencial indiscutível, principalmente pelo número de estudantes e trabalhadores internacionais que se deslocam anualmente para as mesmas e o reduzido custo que uma plataforma digital como a INLIFE tem para concretizar esta internacionalização.

Pelo que se julga poder qualificar a metodologia a utilizar como uma metodologia mista, considerando que, para as diferentes fases de elaboração da pesquisa, foi tão importante recolher dados de natureza qualitativa, nomeadamente por meio de entrevistas/reuniões com o CEO da INLIFE, Pedro Gancho, quanto aceder a dados de natureza quantitativa no setor de habitação das cidades selecionadas e nos valores da concorrência para melhor fundamentação da análise.

Igualmente como fonte de dados de natureza mista (qualitativa e quantitativa) foi decisivo o recurso a relatórios e entrevistas efetuadas pelo projeto HousErasmus+ (2017), o qual tem por objetivo identificar os desafios, melhores práticas e recomendações em torno do alojamento para estudantes e estagiários internacionais.

1.4. Estrutura

Com base na metodologia apresentada e visando os objetivos anteriormente referidos, por forma a facilitar o processo de tomada de decisão de internacionalização para as cidades escolhidas, estruturalmente o presente projeto integra cinco capítulos.

O Capítulo 1 comporta a presente introdução, que apresenta a contextualização da temática em estudo, a definição do problema de investigação e clarificação da pertinência do estudo, as questões e objetivos de investigação, bem como a estrutura do projeto tese.

O Capítulo 2, relativo à revisão de literatura, disponibiliza os fundamentos teóricos adequados à sustentação do projeto a apresentar, tratando-se de literatura relativa ao tema da problemática sectorial, do negócio e da internacionalização proposta, partindo do conceito de internacionalização, nas suas diferentes perspetivas de análise e evolução

histórica. São ainda abordados alguns contributos de autores que realçam a importância da internacionalização numa PME e, em especial, numa Plataforma Digital, e mais concretamente no sector da habitação nas cidades europeias.

O Capítulo 3 expõe o enquadramento metodológico que sustenta o presente projeto, demonstrando essencialmente a sua relevância para o processo de internacionalização. Será explicitada a importância da Análise Interna e Externa para apoio à tomada de decisão e abordadas, em particular, em quatro pontos distintos, a Análise PESTEL, a Análise SWOT, o Modelo das 5 forças de Porter e o Marketing Mix. A combinação destas duas análises permitirá à empresa tomar uma decisão informada e fundamentada sobre como alocar os seus recursos, como se posicionar no mercado e como se adaptar às mudanças que possam ocorrer no meio envolvente externo.

Por sua vez, o Capítulo 4 materializa a componente empírica do projeto, na sequência do enquadramento concetual e metodológico efetuado nos capítulos anteriores, aplicando as ferramentas anteriormente identificadas ao projeto em execução. Assim, serão aplicadas, em particular, à decisão de alargamento do mercado internacional da INLIFE para as cidades de Amesterdão e Luxemburgo, a Análise PESTEL, a Análise SWOT, o Modelo das 5 forças de Porter, o Marketing Mix e a Análise da Concorrência.

Finalmente serão sintetizadas algumas recomendações estratégicas que deverão suportar o processo de internacionalização da plataforma para aquelas cidades.

No quinto e último capítulo são apresentadas as principais conclusões e limitações do estudo, alguns contributos da investigação desenvolvida e as perspetivas de investigação futura.

1.5. Principais Resultados Esperados

Face à sua natureza de projeto de empresa, espera-se que o presente estudo possa fundamentar a tomada de decisão da INLIFE de expandir a sua plataforma habitacional para os mercados de Amesterdão e Luxemburgo, contribuindo com um modelo de análise que sirva também para futuras internacionalizações desta empresa ou de outras que procurem novas oportunidades de negócio.

Adicionalmente, é esperado que o estudo venha a contribuir também para colmatar parte das lacunas doutrinárias relativamente à temática em questão, sobretudo no que respeita à falta de estudos empíricos que ilustrem a relação da internacionalização com as plataformas digitais, admitindo que possa abrir perspetivas para uma futura investigação mais profunda.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

A partir do conhecimento da evolução histórica do conceito de internacionalização, bem como das suas diversas perspectivas de análise, a revisão da literatura abordada no presente capítulo tem por objetivo disponibilizar os fundamentos teóricos adequados à sustentação do projeto a apresentar.

Para o efeito serão ainda considerados contributos de alguns autores que realçam a importância da internacionalização numa PME e, em especial, numa Plataforma Digital, como é a empresa INLIFE, objeto do nosso estudo.

2.1. Internacionalização: Algumas Noções de Base

Internacionalização é um fenómeno que tem sido estudado e utilizado com muita frequência no contexto empresarial, sobretudo nas últimas décadas em que o mundo assiste a uma crescente globalização e partilha de informação entre agentes económicos, pelo que, quer a nível académico, quer a nível empresarial, o estudo da internacionalização continua a justificar a sua pertinência.

De acordo com Welch e Luostarinen (1988), internacionalização é um conceito difícil de definir na sua plenitude.

Atualmente existem diversas doutrinas e estudos realizados acerca deste fenómeno, a suscitar diferentes perspectivas de análise, pelo que se pode afirmar que não existe uma única definição, nem uma interpretação de internacionalização universalmente aceites (Saarenketo et al., 2004).

Historicamente, numa fase mais embrionária, Hymer (1960), um dos primeiros a desenvolver a teoria de internacionalização das empresas, refere que se trata de um fenómeno onde se verifica uma conexão entre empresas em diversos países, tendo em vista a exploração de uma vantagem no país em que se pretende internacionalizar as operações.

Já Johanson e Wiedersheim (1975) definem internacionalização como uma consequência de um conjunto de decisões incrementais e que só deve ser realizada após a empresa se desenvolver no mercado doméstico.

Hitt, et al. (1994), mais em conformidade com as recentes concepções de internacionalização, descreve a mesma como sendo a expansão de uma empresa para localizações geográficas novas que vão para além das fronteiras do país.

O conceito de internacionalização é, pois, multifacetado e tem evoluído ao longo dos tempos, traduzindo diferentes perspetivas de estudo. Parece ser um termo com alguma ambiguidade e a sua definição varia de acordo com o fenómeno em estudo (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Em termos gerais, pode incluir exportação, comércio, cluster transfronteiriço, alianças, filiais e Joint ventures localizadas fora do país de origem (Singh, Pathak & Naz, 2010) e está ligado a um movimento das operações internacionais da empresa como refere, entre outros autores, Luostarinen (1980) ou a um processo de adaptação e aumento do envolvimento nas operações internacionais (Calof & Beamish, 1995).

Fletcher (2001) confere-lhe uma perspetiva mais integrada ao incluir no conceito os movimentos. Varia de acordo com diversos fatores que incluem a dimensão da empresa, a idade, o tipo de gestão, a liderança, o sector, etc., sendo que algumas empresas preferem internacionalizar as suas atividades de produção, enquanto outras internacionalizam apenas o seu negócio (Kafouros et al., 2008).

Os estudos mais recentes têm vindo a identificar um aumento do número de empresas que não se revêm nas fases tradicionais do processo de internacionalização, pelo contrário, já nascem com o fim de desempenhar um papel mais ativo nos mercados internacionais.

Em suma, não há um único modelo agregador e integrado que explique totalmente o processo de internacionalização desde a sua fase mais embrionária. Há, sim, um processo evolutivo que tem sido alimentado por questões contextuais e por um processo de decisão interno à empresa que é complexo e multifacetado (Ribau et al., 2015).

De acordo com Miesenbock (1988), citado em Ruzzier et al. (2006), as teorias mais antigas da literatura de gestão, relacionadas com a internacionalização, concentravam-se apenas nas empresas multinacionais, sendo que só recentemente é que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e a correspondente internacionalização atraíram um interesse mais significativo. Não obstante os vários estudos entretanto desenvolvidos sobre a internacionalização de PMEs, ainda se mantém a necessidade de compreender os múltiplos fenómenos internos e externos que as influenciam.

Nesta conformidade, parece justificar-se que dediquemos o próximo ponto, especificamente, à internacionalização das PMEs, considerando que é também essa a natureza da nossa empresa objeto do projeto.

2.1.1. Internacionalização em PMEs

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), a saturação dos mercados domésticos é o principal impulsionador para uma empresa procurar a expansão internacional. No caso das pequenas empresas, esse argumento ganha ainda mais destaque, uma vez que é esse o tipo de empresa que, por norma, se interessa mais por produtos ou serviços de nicho.

Evers (2010) argumenta que essa ocorrência é constatada principalmente em economias ao mesmo tempo pequenas e abertas, nas quais o mercado é incapaz de fornecer as oportunidades necessárias.

Segundo Delgado (2010), o que permite às PMEs portuguesas competir e prosperar nos mercados onde se internacionalizam são fatores como: apresentação de custos competitivos, garantia de qualidade dos seus produtos ou serviços, suporte de processos e relações com o uso de tecnologias da informação e comunicação e ainda a disponibilização de recursos humanos qualificados e comprometidos com o processo de internacionalização.

Por outro lado, Sullivan (1994) argumenta que não se pode aferir com certeza que a aposta em mercados externos irá melhorar o desempenho da empresa, mas, se considerado o desenvolvimento de competências como mediador, pode inferir-se que há uma relação direta e positiva entre o grau de internacionalização, as competências e o desempenho para a PME.

2.1.2. A importância da implementação de um processo de internacionalização numa PME

Neste ponto iremos abordar, mais detalhadamente, a importância e as vantagens principais da internacionalização para uma PME, as quais, segundo a doutrina maioritária, se podem sintetizar, fundamentalmente, na redução dos custos, captação de melhor tecnologia e no maior reconhecimento da marca.

Segundo Paulo (2016), com a facilitação das transações internacionais nas últimas décadas, a expansão internacional constitui uma oportunidade para as PMEs contornarem

algumas limitações e problemas que enfrentam nos seus mercados domésticos e as impedem de crescer ou de obter os recursos para desenvolver as suas atividades. Por outro lado, a crise económica dos últimos anos tem afetado as vendas de muitas empresas portuguesas. A capacidade de mudança para enfrentar este novo cenário tornou-se determinante para encontrar alternativas que substituíssem a procura do mercado nacional, aproveitando a capacidade já instalada. Pelo que, na opinião deste autor, a internacionalização assume um carácter quase imperativo para todas as empresas, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade, desde que pretendam prosperar num mundo cada vez mais global, podendo ser a resposta para alguns dos problemas que as PME's enfrentam.

Dias (2007) é da opinião que, com o aumento da concorrência e do ritmo de inovação, as empresas não se podem limitar a “estar” no mercado. Cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. A internacionalização é uma das respostas empresariais aos desafios do mercado e da globalização. Para que uma empresa se diferencie no mercado alvo tem de reunir competências únicas e fatores como a marca, preços e serviços associados ao produto, acordos com parceiros, entre outros. Estas são questões que ganham ainda maior ênfase no âmbito da competitividade e crescimento da empresa.

Segundo Dalla Costa e El Alam (2019), a internacionalização de empresas viabiliza crescimento das vendas, oportunidades de parcerias e melhoria na qualidade dos produtos. Em contrapartida, aqueles autores analisam que existem vários fatores que dificultam a entrada no mercado global, entre os quais estão os comportamentais, económicos e financeiros. Oscilações económicas, problemas logísticos, burocracia, falta de conhecimento da área internacional e mercado nacional favorável contribuem para a permanência da PME atuando apenas no país.

Morosini (2017) afirma que a crescente transnacionalização levou à urgência de uma globalização também de conhecimento universal. O impacto e dimensão que uma empresa tem no mercado assentam na sua rede de fidelização para com fornecedores, clientes, bancos, entre outros. Quanto mais internacionalizada for a sua rede, maior será o seu crescimento e competitividade. As PME's, através de um largo leque de conhecimentos, podem proporcionar uma alavancagem da sua pegada no mercado.

Paulo (2016) acrescenta que, ao representarem a quase totalidade do tecido empresarial, a internacionalização das PME's afeta a evolução da economia e, por conseguinte, influenciará o desenvolvimento e a inovação nos países onde atuam.

O impacto da internacionalização das PME's portuguesas não se limita só ao crescimento e desenvolvimento das empresas individualmente consideradas, uma vez que as PME's constituem a quase totalidade do tecido empresarial. Para além da criação de emprego nestas empresas e da melhoria dos seus resultados, a internacionalização ajudou à correção de desvios estruturais da economia portuguesa (Paulo, L. 2016).

2.3. Barreiras à Internacionalização

As barreiras à internacionalização podem influenciar decisivamente a decisão das empresas de entrar ou não em mercados externos.

São exemplos de qualificações de barreiras, identificadas como mais relevantes entre os autores: as limitações de penetração num novo mercado (Ojasalo & Keränen, 2011); todas as restrições de atitude, estruturais, operacionais e outras que dificultam a capacidade de uma empresa iniciar, desenvolver ou sustentar operações comerciais em mercados estrangeiros (Leonidou, 1995); a falta de experiência internacional, a falta de inovação, problemas de adaptação de novos produtos ao mercado de destino, a falta de capacidade organizacional e de gestão: logística, marketing, serviços, conhecimento sobre o mercado, entre outras (Hutchinson et al., 2009).

Tradicionalmente, a dimensão das empresas tem sido considerada também uma forte barreira para a internacionalização, pois muitas vezes implica a falta de capacidade financeira, uma cultura corporativa amplamente inadequada e recursos humanos não qualificados (Hutchinson et al., 2009).

Também Leonidou (2004) referiu que as barreiras à internacionalização podem ser de natureza interna (geralmente relacionadas com as competências das empresas e as características do seu produto), como podem ser de natureza externa (associadas às características da indústria, características do mercado de destino e fatores macro ambientais), estas também qualificadas como fatores exógenos, alheios ao controlo da empresa (Paul & Gupta, 2017).

Igualmente a OCDE (2018e)) decidiu dividir as barreiras à internacionalização em internas e externas. De acordo com esta divisão, dentro das barreiras internas estão as relacionadas com a informação, com os produtos e preços, recursos humanos, as de carácter financeiro e as respeitantes à logística, distribuição e promoção. Já dentro das barreiras externas são consideradas as barreiras processuais, governamentais, tarifárias e

não tarifárias, bem como as relacionadas com clientes e concorrentes estrangeiros e as respeitantes ao ambiente de negócios (OCDE 2018).

2.4. Plataforma digital

Considerando que a empresa objeto do nosso projeto assenta fundamentalmente numa plataforma digital de arrendamento habitacional, seguiremos também neste capítulo os poucos estudos já existentes sobre plataformas digitais, como forma de suportar a melhor proposta de internacionalização do negócio digital em análise.

Com efeito, apesar de ser crescente o fenómeno da internacionalização e de ser grande o interesse dos investigadores no tema das plataformas digitais, a verdade é que a relação entre plataformas digitais e internacionalização não se encontra ainda suficientemente investigada, não obstante ser inquestionável a forma como ambos os conceitos se impactam reciprocamente. A transformação digital tem um impacto crescente no processo de internacionalização das empresas, que passa a recorrer cada vez mais às plataformas digitais.

As plataformas digitais concentram o seu rápido processo de internacionalização em magnetizar novos utilizadores em torno de suas plataformas (Chen et al., 2019).

As plataformas mudam os negócios, confundindo as fronteiras das empresas e mudando seu foco interno para externo (Parker et al., 2016).

O conceito de plataforma digital é de grande relevância no que concerne às economias orientadas para a digitalização, representando uma das mais importantes ferramentas para os negócios, por ser especialmente facilitadora do relacionamento entre produtores e consumidores na procura de algum valor de troca. As plataformas digitais surgem com a procura de soluções alternativas ou complementares ao contacto presencial e como forma de promoção das empresas e dos seus produtos junto dos clientes, potenciando a sua visibilidade e a procura dos seus produtos.

De acordo com Cennamo e Santalo (2013), uma plataforma não é nada menos do que uma interface capaz de conectar diferentes grupos de utilizadores, permitindo facilmente a partilha e troca de criação de valor.

Como argumentam Autio e Zander (2016), as plataformas digitais assentam em transações fixas e de menor custo e contam com menos restrições de capacidade, o que

significa que podem facilmente crescer em escala sem grandes quantias investidas. Em pequenas empresas, isto pode ser um fator fundamental, uma vez que normalmente estas empresas têm menos capital para investir.

Coviello et al. (2017) defendem igualmente que estas tecnologias digitais permitem a redução de custos relacionados com a distância, levando a uma expansão do alcance geográfico dos mercados, permitindo ainda às empresas conduzir transações à distância de alguns clicks entre os utilizadores, que podem estar fisicamente separados por milhares de quilómetros.

Le e Routhlauf (2008) analisaram casos de empresas globais que oferecem serviços / produtos digitais, como a Amazon, a Google, Monster e Expedia, tendo descoberto que todas elas exploraram a Internet como um meio virtual de internacionalização para se difundir de forma mais célere por diversos países. Knight e Cavusgil (2015) sugerem que, num futuro não muito distante, os empreendedores, especialmente os de negócios digitais, pouco se vão preocupar com a localização de suas vendas ou cadeias de valor.

Knight e Liesch (2016) sublinham que o domínio de conhecimento especializado, bem como a detenção de produtos e tecnologia de alta qualidade – enquanto qualidades constatadas em empresas de negócios digitais - também potencializam uma mais rápida internacionalização.

Em termos de contributo setorial, refere-se ainda, como um importante contributo teórico e empírico para o nosso trabalho, o recurso a relatórios e entrevistas efetuadas pelo projeto HousErasmus+ (2017) o qual identifica os desafios, melhores práticas e Recomendações em torno do alojamento para estudantes e estagiários internacionais, apresentado no Capítulo 3 e melhor desenvolvido no Capítulo 4, por ter constituído também importante fonte de pesquisa de dados qualitativos e quantitativos.

Em suma, os contributos da doutrina ajudam-nos a concluir que são muitas as expectativas e os benefícios gerados pela adoção de plataformas digitais (como no setor habitacional em estudo), designadamente nos processos de internacionalização, provocando uma intensa transformação nos negócios desde a sua primeira utilização. Num mundo online, a procura e as respostas do mercado são rápidas, constituindo as plataformas digitais um caminho mais curto para um universo de oportunidades e de lucros. Por outro lado, considerando a operacionalização de um negócio online, os benefícios da estrutura tecnológica são, igualmente, bastante significativos.

SINOPSE DO CAPÍTULO 2

O segundo capítulo, relativo à revisão da literatura, teve como principal objetivo o enquadramento teórico e conceptual relacionado com o objeto de estudo, recorrendo para o efeito a uma pluralidade doutrinal diversa, mas não exaustiva.

Nesta conformidade procedeu-se à exposição do conceito de internacionalização, segundo vários autores, nas suas diversas perspetivas de análise e carácter evolutivo. Salientou-se também a importância da internacionalização numa PME, a qual, de acordo com a doutrina maioritária, se reflete essencialmente no aumento do volume de vendas, aumento dimensional da empresa, aumento das parcerias, aumento das exportações e das importações, redução de custos e maior retorno dos investimentos devido à fuga de tributações, aumento do reconhecimento da marca e consecutivamente no aumento da quota de mercado.

Foram também identificadas algumas barreiras à internacionalização suscetíveis de influenciar decisivamente a decisão das empresas de entrar ou não em mercados externos.

Finalmente, estreitando os recursos doutrinários ao objeto mais concreto do projeto, procurou ainda contribuir-se para a melhor compreensão da relação entre o referencial teórico de internacionalização e os poucos estudos já existentes sobre plataformas digitais, como forma de suportar a melhor proposta de internacionalização do negócio digital em análise, estando em causa uma plataforma de arrendamento habitacional a internacionalizar.

Foi ainda referido, como estudo na área setorial e do negócio em causa um importante contributo teórico e empírico para este trabalho: o recurso a relatórios e entrevistas efetuadas pelo projeto HousErasmus+ (2017) o qual tem por objetivo identificar os desafios, melhores práticas e Recomendações em torno do alojamento para estudantes e estagiários internacionais.

Em suma, a plataforma digital viabiliza, num processo de internacionalização, entre outros: a conquista de novos clientes e/ou usuários, com o aumento visibilidade da marca; a redução de custos, ao disponibilizar ferramentas que automatizam o processo; a otimização de recursos, ao permitir uma gestão mais eficiente a partir de plataformas completas e seguras e o aumento da faturação, considerando que a expansão online do negócio maximiza o alcance da oferta e assegura que mais pessoas tenham acesso a ela, aumentando o volume de vendas e o lucro.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Conforme decorre dos contributos referenciados no capítulo anterior, é possível concluir que o conhecimento do processo internacionalização continua a não ser um processo fechado, pelo que o surgimento de novas abordagens parece necessário à sua construção contínua e dinâmica.

Desta forma, este terceiro capítulo terá como objetivo principal um enquadramento das bases metodológicas que constituem o suporte do presente projeto, demonstrando essencialmente a sua relevância para o processo de internacionalização. Por consequente, depois de explicitada a importância da análise interna e externa à tomada de decisão, serão abordadas, em especial: a Análise PESTEL; a Análise SWOT; o Modelo das 5 forças de Porter e o Marketing Mix.

Finalmente será descrita e qualificada a metodologia que foi concretamente adotada neste projeto em aplicação das referidas bases metodológicas, quer na perspetiva de investigação, quer na perspetiva de pesquisa.

3.1. Análise Interna e Externa para apoio à tomada de decisão

Como salienta Drucker (1967), avaliar os fatores internos e externos de uma empresa é fundamental para se ter uma visão ampla do negócio. As análises internas e externas são cruciais na tomada de decisão das empresas pois são ferramentas que permitem às mesmas identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

Por um lado, a análise interna avalia as condições internas da empresa, como a sua estrutura organizacional, recursos humanos e financeiros, processos de produção e distribuição, entre outros aspetos que possam determinar o desempenho da empresa.

A análise externa, por outro lado, avalia os fatores externos que podem afetar a empresa, como a concorrência, o mercado, fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais, legais, entre outros.

A combinação destas duas análises permite às empresas tomar decisões informadas e fundamentadas sobre como alocar os seus recursos, como se posicionar no mercado e como se adaptar às mudanças que possam ocorrer no meio envolvente externo.

3.1.1. Análise PESTEL

Através da análise PESTEL as organizações podem avaliar a sua posição no mercado.

Segundo Gupta (2013), esta é uma ferramenta que permite às empresas compreender o seu meio envolvente externo. Este modelo especifica um conjunto de diferentes fatores que uma empresa não pode controlar: políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Esses fatores ajudam a identificar as tendências, as oportunidades e o potencial de um mercado, a atratividade e o desempenho do setor, sendo úteis para estimar a evolução do setor e facilitar a tomada de decisões.

Entende-se por fatores políticos, a ser estudados pela PESTEL, todos os fenómenos políticos de um país/região que possam influenciar a empresa, como a estabilidade política, a adoção de políticas económicas liberais, que geralmente tendem a contribuir para a criação, a longo prazo, de novas empresas e de mais emprego, entre outros.

Como fatores económicos, o crescimento do PIB, da taxa de Inflação, da taxa de juro, da taxa de desemprego, da balança comercial, entre outros.

Em relação a fatores sociais, poderão considerar-se todos aqueles que possam afetar a empresa no contexto social e cultural, como a estrutura etária da população ou o nível educacional de um país/região.

Relativamente aos fatores tecnológicos, poderão incluir-se a adoção de novas tecnologias, incentivos à Investigação e Desenvolvimento, entre outros.

Quanto aos fatores ambientais, as alterações climáticas, o nível de poluição e a adoção de políticas sustentáveis poderão ser relevantes para esta análise.

Por fim, como fatores legais entendem-se todas as leis e regulamentos que poderão afetar a empresa, como legislação laboral, fiscal, sobre concorrência leal, etc.

Yüksel (2012) defende ainda que todos os negócios são diferentes e, portanto, os seus fatores de influência também o serão. Deste modo, a análise PESTEL varia não apenas de empresa para empresa, mas também de indústria para indústria.

Embora existam muitos benefícios a retirar deste método, a doutrina defende que é prudente considerar também as suas limitações, pois, por exemplo, uma incorreta previsão do ambiente externo, ao realizar a análise PESTEL, pode impactar negativamente a tomada de decisões, o plano estratégico e até mesmo a posição financeira de uma empresa.

3.1.2. Análise SWOT

A análise SWOT é um método comum utilizado pelas empresas, nos seus planos estratégicos, para fazer um diagnóstico dos seus recursos e do meio envolvente onde se inserem. Este modelo explora quatro perspetivas distintas das empresas: os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças (Samejima et al., 2006).

Dentro desta análise podem ser apresentados dois conjuntos distintos de fatores: os fatores internos, que a empresa pode controlar e que são compostos pelos pontos fortes e fracos da empresa e os fatores externos, incontroláveis, que são constituídos pelas oportunidades e ameaças da empresa.

De acordo com Dyson (2004), os fatores internos são os que apoiam (no caso das forças) e que obstruem (no caso das fraquezas) o caminho da empresa no cumprimento dos seus objetivos, enquanto os fatores externos são os que permitem (no caso das oportunidades) e que desabilitam (no caso das ameaças) as empresas de cumprir com os mesmos.

A análise SWOT é um dos modelos mais utilizados na estratégia empresarial, sendo possível representá-la conforme imagem abaixo.



Figura 1 - Matriz da Análise SWOT (Fonte: Adaptado do artigo (Verboncu & Condurache, 2016))

3.1.3. Modelo das 5 forças de Porter

Para completar o plano estratégico de uma empresa é fundamental entender o setor em que a empresa compete ou pretende vir a competir, continuando a ser o modelo das 5 forças de Porter a forma mais utilizada e aceite de avaliar um setor com fatores

significativos. Este modelo identifica as cinco ameaças mais comumente enfrentadas pelas empresas dentro dos seus ambientes competitivos e as condições que potenciam a presença dessas ameaças (Barney, 2015).

Desta forma, as 5 forças competitivas que Porter considerou serem capazes de influenciar e ameaçar as empresas dentro dos seus ambientes competitivos são: a ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado, o poder negocial dos clientes e dos fornecedores, a ameaça de novos produtos substitutos e a rivalidade competitiva no setor.

Segundo Porter, muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma parcela de um setor e frequentemente os recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado, a ameaça de entrada é mais pequena. Se o concorrente se estabelecer pode haver perda de rentabilidade por parte da empresa. Desta forma, uma indústria onde existam fortes barreiras à entrada (patentes, direitos, etc.) é ideal para as empresas que já operam nessa indústria.

O poder de negociação dos fornecedores é a pressão que estes podem exercer sobre as empresas, aumentando preços, diminuindo a qualidade ou reduzindo a disponibilidade dos seus produtos.

Já o poder negocial dos clientes indica a capacidade que os clientes têm de levar uma empresa a reduzir os preços dos seus produtos. Este poder é determinado pelo número de clientes que uma empresa tem, pela relevância dos mesmos para a empresa e pelo quanto custaria a uma empresa encontrar novos clientes ou mercados para a sua produção. Desse modo, uma base de clientes mais significativa tem maior poder de negociação para reduzir os preços.

No que concerne à ameaça de novos produtos, um produto substituto é aquele que, podendo até ser de uma categoria diferente, satisfaz uma necessidade idêntica ou semelhante ao de um produto existente no mercado, tornando-se uma ameaça para a empresa que o produz. Desse modo, as empresas que produzam bens ou serviços para os quais não existem substitutos próximos, terão mais poder para aumentar os preços. Contrariamente, quando existirem substitutos próximos disponíveis, os clientes terão mais opções de produtos e o poder de uma empresa pode ser enfraquecido.

Por fim, a rivalidade competitiva no setor refere-se ao número de concorrentes e à sua capacidade para diminuir a quota de mercado de uma empresa. Quanto maior for o

número de concorrentes, juntamente com o número de produtos e serviços equivalentes que oferecem, menor será o poder de uma empresa.

Contudo, assim como todos os modelos, este também contempla algumas limitações. Como tal, acredita-se que, atualmente, 5 forças competitivas são insuficientes para explicar a influência de certas variáveis num determinado setor. Desta forma (McKinnon et al., 2020), consideram que existem 4 forças competitivas que devem ser adicionadas a este modelo, tais como: a capacidade de inovação dos concorrentes, a exposição do setor à globalização, a ameaça de digitalização e a exposição do setor à intensa ou menos intensa regulamentação de atividades.

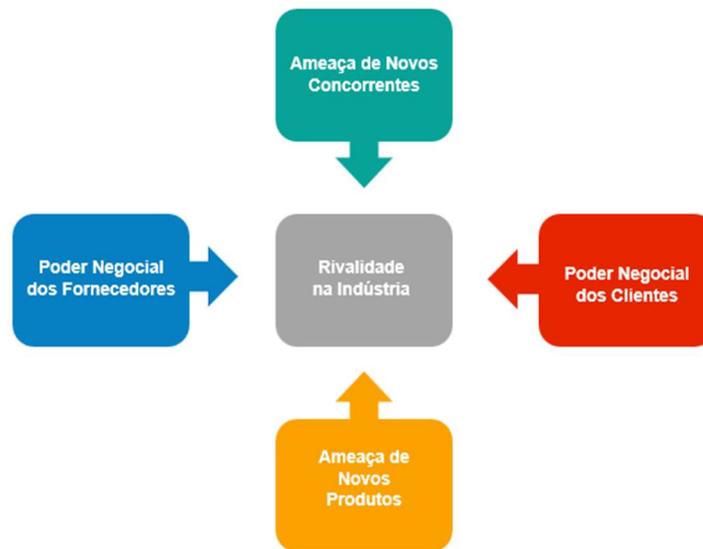


Figura 2 - Matriz das 5 Forças de Porter (Fonte: Adaptado de Bicho & Baptista (2006))

3.1.4. Marketing Mix

Ao definir uma estratégia num determinado mercado, a empresa deve seguir uma estratégia delineada que contemple vários fatores. Desta forma e após os objetivos e metas da empresa já terem sido estabelecidos, o Marketing Mix é um plano fundamental a ser seguido.

Wong et al. (2008) definiram o Mix de Marketing como sendo um conjunto de ferramentas de marketing controláveis e utilizadas por uma empresa para criar a resposta desejada num determinado mercado-alvo. Esses elementos ou ferramentas são os componentes básicos e estratégicos de um plano de marketing. Muitas vezes referido e conhecido como o modelo dos 4 Ps, o Marketing Mix é composto pelo produto (product), preço (price), promoção (promotion) e local de distribuição (placement).

Segundo Kotler e Keller (2006), o primeiro P, o produto, visa aspetos como o conceito do produto, o design, a embalagem, os serviços, as funcionalidades, as características e a qualidade. Relativamente ao segundo P, o preço, uma empresa deverá ter em consideração a estratégia de preços definida, os níveis de preço (grosso, retalho e público) nos diferentes níveis do canal ou cliente final, os descontos de quantidade, financiamento e crédito (a existência deste fator pode ser bastante relevante na obtenção de resultados). No que respeita ao terceiro P (promoção), Nunes e Cavique (2008) defendem que esta variável do Marketing-Mix é diferente das demais, pela natureza dos seus objetivos. Aqui, os objetivos não estão relacionados com as vendas ou lucro, mas sim, fundamentalmente, com três variáveis: Notoriedade (tornar a marca/produto conhecida(o)); Imagem (ajudar o consumidor a definir características e a sentir um envolvimento simbólico com o produto/marca) e Ação (mudar as atitudes do consumidor, criar hábitos). Finalmente, no último P, a praça ou local de distribuição, a empresa deve planear quais os canais de distribuição para venda e disponibilização do produto e seleccionar esses mesmos canais com o objetivo de divulgação e dinamização.



Figura 3 - Os 4 P's do Marketing Mix (Fonte: Kotler & Keller (2006))

McCarthy (1960) foi o primeiro a sugerir os quatro P's no conceito de marketing mix. No entanto, teorias posteriores como as de Booms e Bitner (1981), apontaram para a necessidade de inclusão de 3P's adicionais a este modelo no caso dos serviços. Aos 4 P's adicionais juntaram-se: as pessoas (people), que assumem uma grande importância no caso dos serviços, pois são elas que recebem e prestam o serviço, a evidência física (physical evidence), pois nos serviços o cliente tem de comprar e confiar e, desta forma, a empresa deve apresentar sinais de qualidade e ainda os processos (processes) que permitem a gestão dos serviços, assegurando assim a qualidade dos mesmos.

Como importante base metodológica de pesquisa recorreremos ainda a estudos desenvolvidos pelo projeto HousErasmus+ (2017), melhor analisados no Capítulo seguinte.

3.2. Contexto de Internacionalização para: Amsterdão e Luxemburgo

As cidades escolhidas para o projeto de internacionalização em estudo, Amsterdão e Luxemburgo, inserem-se no âmbito do projeto de alargamento da expansão da INLIFE para novos mercados, por apresentarem um contexto favorável à procura de habitações por parte de um significativo número de estudantes e trabalhadores que se deslocam para aquelas cidades para estudar ou trabalhar.

Como refere o Relatório HousErasmus+ (2017) existem diversas fontes relevantes de dados que ilustram a percentagem de estudantes internacionais em mobilidade na Europa; no entanto, ligeiras diferenças na metodologia usada devem ser levadas em consideração.

Segundo a OCDE (2026), a última Education at a Glance 2016 oferece dados sobre a percentagem de estudantes internacionais (incluindo estudantes de doutoramento) em Países da OCDE (2014 é usado como ano de referência). Para além dos dados escolhidos pela maioria dos países (sobre cidadania), neste caso são tidos também em conta outros parâmetros como, por ex., país do certificado que permite a entrada no Ensino Superior. De acordo com estes dados, destacam-se o Luxemburgo, a par da Áustria, Reino Unido e Suíça, com as percentagens mais proeminentes de estudantes internacionais. Também os Países Baixos (onde se insere Amsterdão) aparecem ao lado da França, República Checa, Bélgica e Dinamarca com percentagens substanciais de estudantes móveis de graduação.

Pelo que encontrar acomodações adequadas e acessíveis nas cidades de Amsterdão e Luxemburgo tem demonstrado ser uma situação preocupante para os estudantes e trabalhadores em mobilidade, enfrentando sistemas e costumes de arrendamento desconhecidos, escassez de habitações que aumentam a renda e a ameaça de fraudes online. Problemas esses a que a INLIFE se propõe dar resposta adequada, dada a sua experiência especializada já demonstrada em diversas cidades portuguesas e espanholas.

SINOPSE DO CAPÍTULO 3

O terceiro capítulo teve como principal objetivo o enquadramento das bases metodológicas que constituem o suporte do presente projeto, demonstrando essencialmente a sua relevância para o processo de internacionalização proposto.

Por conseguinte, foi explicitada a importância da Análise Interna e Externa para apoio à tomada de decisão, e abordadas, em particular, a Análise PESTEL, a Análise SWOT, o Modelo das 5 forças de Porter e o Marketing Mix.

As análises interna e externa de uma empresa são efetivamente determinantes na tomada de decisão da internacionalização. A combinação destas duas análises permite às empresas tomar decisões informadas e fundamentadas sobre como alocar os seus recursos, como se posicionar no mercado e como se adaptar às mudanças que possam ocorrer no meio envolvente externo.

A análise PESTEL, enquanto ferramenta que possibilita às empresas compreender o seu ambiente externo, permite avaliar a sua posição no mercado. Ao considerar um conjunto de diferentes fatores que a empresa não pode controlar (políticos, económicos, sociais e tecnológicos) torna possível identificar as tendências e o potencial do mercado atual, a atratividade e o desempenho do setor, que serão úteis para estimar a evolução do setor e a consequente tomada de decisões.

A análise SWOT é um importante método utilizado pelas organizações no seu processo de planeamento estratégico ao prever a análise de cenários nos quais a empresa está inserida – internos e externos, de modo a identificar oportunidades, fraquezas, forças e ameaças ao negócio.

Para completar o perfil estratégico de uma empresa é fundamental entender o setor em que a empresa está a competir, pelo que o Modelo das 5 forças de Porter, não obstante as suas limitações e necessidade de atualização, identificou as 5 forças competitivas capazes de influenciar e ameaçar as empresas dentro dos seus ambientes competitivos, ou seja, a ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado, o poder negocial dos clientes e dos fornecedores, a ameaça de novos produtos substitutos e a rivalidade competitiva no setor.

Após os objetivos e metas da empresa já terem sido estabelecidos, as ferramentas do Marketing Mix tornam possível que a estratégia delineada contemple vários fatores como o produto, preço, local de distribuição e promoção, por forma a que a empresa possa criar a resposta desejada num determinado mercado-alvo.

CAPÍTULO 4

APLICAÇÃO E RESULTADOS

Na sequência do enquadramento conceptual e metodológico efetuado nos capítulos anteriores, o presente capítulo tem por objeto a concretização da componente empírica do estudo desenvolvido, aplicando as ferramentas anteriormente identificadas ao projeto em execução, procedendo à análise de dados e implementação do projeto.

Em termos gerais, numa fase inicial, foi crucial conhecer a empresa, aceder e entender toda a atividade da INLIFE e a própria indústria onde se insere, bem como identificar os seus pontos de diferenciação e os fatores críticos de sucesso, que poderão constituir fontes de vantagem competitiva face às empresas concorrentes nos mercados em estudo.

4.1. Breve Descrição da Empresa In Housing Life, LDA - Marca INLIFE

A Empresa In Housing Life LDA - Marca INLIFE é uma Start-up fundada em 2019, com o código de atividade económica (CAE) 63120 - Portais Web, cujo core business é o arrendamento de quartos, estúdios e casas, a médio e longo prazo, com a particularidade de poderem ser conhecidos pelos futuros inquilinos, em tempo real, sem ter de ocorrer qualquer deslocação física.

A ideia de criar a INLIFE nasceu em 2015, quando o seu fundador, Pedro Gancho, regressado a Lisboa após uma experiência de vida no Canadá, pensou em lançar um serviço a que chamou de Housing Trip, para apoiar todos aqueles que procuram alojamento de média ou longa duração numa cidade que não conhecem. A INLIFE surge, assim, como um serviço inovador, cuja evolução permitiu tornar-se numa experiência totalmente digital, com a possibilidade de permitir a visita das casas em tempo real, por intermédio de videochamadas com os senhorios e operadores da INLIFE.

A plataforma possui hoje uma extensa oferta de quartos, estúdios, apartamentos e residências disponíveis nas cidades portuguesas de Lisboa, Porto, Coimbra, Évora, Aveiro e Braga, essencialmente dirigidas a estudantes e profissionais internacionais.

Em 2022, a INLIFE começou oficialmente a internacionalizar a sua atividade para o mercado espanhol e para o mercado italiano, passando a estar presente em Madrid, Barcelona, Roma e Milão.

A INLIFE concretiza, assim, a sua missão de contribuir para simplificar o processo de procura de alojamento a nível nacional e internacional, constituindo a continuada internacionalização uma opção estratégica de expansão da empresa.

Atualmente, a plataforma de arrendamento habitacional INLIFE emprega cerca de 15 pessoas a tempo integral, incluindo engenheiros de software, gestores de produto e administrativos. A equipa é altamente qualificada e experiente em tecnologia e no mercado imobiliário, garantindo que a plataforma ofereça uma experiência de arrendamento habitacional de alta qualidade.

Em termos de funcionamento, a INLIFE é uma plataforma que permite uma experiência de arrendamento totalmente digital, ao mesmo tempo que garante a parte humana de contacto em tempo real entre inquilinos e senhorios, através de visitas por videochamada em direto. Numa videochamada, de cerca de 15 minutos, o inquilino pode visitar a casa em tempo real, travar conhecimento com o senhorio e os futuros colegas de casa, tirar dúvidas sobre o contrato ou regras especiais da casa e, ainda, perceber exatamente quais os pontos turísticos ou de interesse na zona, quais os transportes mais acessíveis e os supermercados mais próximos. A qualquer momento, pode enviar um pedido de reserva e obter a confirmação do arrendamento em 24 horas. Tudo isto sem ter de sair de sua casa.

A INLIFE tem crescido de forma consistente nos últimos anos, com crescimentos anuais na ordem dos 100%, apesar da pandemia. Em 2022, ano em que se concretizou o primeiro processo de internacionalização para Espanha e Itália, o crescimento verificado foi de mais de 300% face a 2021, logo no primeiro trimestre.

Um dos principais fatores diferenciadores da plataforma de arrendamento habitacional INLIFE é a sua abordagem tecnológica ao mercado de arrendamento habitacional.

A plataforma de arrendamento habitacional INLIFE oferece também serviços de consultoria personalizados para proprietários e inquilinos, ajudando-os a encontrar as melhores soluções para as suas necessidades.

4.2. Desenvolvimento de uma análise Interna e Externa da empresa em estudo

Tendo em conta que o problema concreto de investigação do presente projeto passa por investigar se as cidades selecionadas, Amesterdão e Luxemburgo, são boas oportunidades de internacionalização para a INLIFE, foi fundamental executar uma análise estratégica

de todo o contexto onde a empresa se encontra.

Consequentemente, utilizando as técnicas supra identificadas, foi realizado um estudo aprofundado do ambiente interno e externo, passando por uma análise competitiva e terminando com uma análise das especificidades da indústria e das cidades europeias selecionadas.

4.2.1 Análise PESTEL Países Baixos

FATORES POLÍTICOS

Os Países Baixos, onde está inserida a Cidade de Amesterdão, constituem uma monarquia constitucional parlamentar.

Podemos concluir que a situação política do país apresenta alguma estabilidade, constatando que, entre outros motivos, desde 2013 até à atualidade, o 1º Ministro e o Chefe de Estado continuam a ser os mesmos.

Relativamente a medidas políticas, o governo neerlandês é internacionalmente conhecido por promover políticas económicas liberais, o que tendencialmente, constitui um fator de atração para a instalação ou criação de novas empresas no país.

O país tem um sistema fiscal favorável, o que, normalmente tende a ser também um incentivo para o empreendedorismo. Todavia, importa referir que a legislação relativa ao arrendamento de propriedades é rigorosa, sendo desta forma fundamental para a INLIFE conhecer e cumprir com os requisitos legais estabelecidos pelo governo.

Junta-se em Anexo C, o elenco de algumas das mais importantes regras sobre o arrendamento habitacional nos Países Baixos e em Amsterdão, em particular.

Importa ainda realçar que está em causa um dos países com menos corrupção registada do mundo, o que também revela indicadores positivos neste quadrante.

FATORES ECONÓMICOS

Atualmente, podemos aferir que os Países Baixos representam a 5ª maior economia da União Europeia e a 17ª maior economia do mundo, registando em 2021 um PIB a rondar os 856356 mil milhões de euros (Eurostat, 2022).

No que concerne à inflação, que desde o final do ano de 2021 tem aumentado abruptamente entre os vários países do mundo, pode-se dizer que, nos dias de hoje a uma

taxa de inflação a rondar os 11,2% registada em 2022, representa um dos indicadores mais alarmantes da economia dos Países Baixos (Eurostat, 2022).

Relativamente aos níveis de desemprego, os Países Baixos registaram a 5ª taxa de desemprego mais baixa da UE em 2021 a rondar os 4,2%. (Eurostat, 2021).

Em relação à distribuição de rendimentos, são o 3º país com o salário mínimo mais elevado da UE, que se situa nos 1756 euros brutos mensais (Expatica, 2022).

Em suma, as elevadas taxas de inflação e taxas de imposto sobre o rendimento às empresas situadas acima do valor médio da Zona Euro constituem os indicadores económicos menos atrativos para a entrada de qualquer empresa neste mercado. (Trading Economics, 2022).

Em contraposição, o já bem estabelecido mercado imobiliário e a disposição da população em pagar preços elevados por alugueres de habitação constituem os dois fatores económicos mais atrativos.

FATORES SOCIAIS

De acordo com o Índice de Desenvolvimento humano, os Países Baixos constam na lista dos 10 países que oferecem melhor qualidade de vida no mundo.

No que toca à cultura, a sociedade neerlandesa é uma das mais multilingues e multiculturais, o que tendencialmente facilita a comunicação e, por sua vez a realização de negócios entre pessoas de diferentes culturas e origens.

No que compete ao nível de escolaridade, 80,6% dos adultos neerlandeses completaram o ensino médio, valor que é superior à média da UE (78%) (Eurostat, 2022).

A maioria das pessoas nos Países Baixos valorizam ainda o desenvolvimento sustentável e são, de um modo geral, a favor de uma vida “mais verde”.

No entanto, a sociedade neerlandesa é também conhecida por ser reservada e pode levar tempo a estabelecer confiança com determinada marca ou plataforma, sendo desta forma fundamental que a INLIFE adote uma boa estratégia de marketing e ativação de marca para entrar neste mercado.

FATORES TECNOLÓGICOS

No que remete à Inovação, os Países Baixos estão entre os 5 países que mais investem em Inovação do mundo (Global Innovation Index, 2022).

Especialmente nos últimos anos, têm vindo a realizar avultados níveis de investimento nas áreas da Inteligência Artificial e Robótica.

No que toca ao comércio, muito impulsionado pela pandemia do covid19, o e-commerce tem vindo a adquirir enorme popularidade no país, representando em 2022 o 3º país da União Europeia que mais promove este tipo de comércio (Eurostat, 2022).

Em suma, trata-se de uma das nações mais avançadas em termos digitais, registando elevados níveis de utilização da Internet pela população e infraestruturas bem desenvolvidas. Desta forma, a INLIFE poderá aproveitar as mais recentes tecnologias, tais como inteligência artificial ou práticas de *machine learning*, para fornecer o melhor serviço num mercado bastante competitivo.

FATORES AMBIENTAIS

Os Países Baixos são líderes em práticas de sustentabilidade e Green Life. Por conseguinte, o governo tem vindo a estabelecer objetivos ambiciosos para a redução das emissões de carbono. No anexo D são elencados alguns dos objetivos e medidas mais importantes do Governo dos Países Baixos em matéria ambiental.

Uma plataforma habitacional como a INLIFE, que promove soluções habitacionais sustentáveis, poderá ter uma vantagem competitiva no mercado habitacional neerlandês.

FATORES LEGAIS

O sistema jurídico neerlandês é bem estabelecido e estável, proporcionando um ambiente de negócios mais previsível. No entanto, conforme já referido e elencado no Anexo C, as regras relativas ao arrendamento de propriedades tendem a ser rigorosas no país, sendo fundamental que a INLIFE cumpra com esses requisitos legais.

Conforme resulta do Anexo C, existem regras em vigor para proteger os direitos dos inquilinos, que devem ser tidos em consideração ao entrar neste mercado.

Em suma, os Países Baixos são um mercado favorável para uma plataforma habitacional como a INLIFE.

4.2.2 Análise PESTEL Luxemburgo

FATORES POLÍTICOS

O Luxemburgo é um país politicamente estável e tem uma monarquia constitucional.

O país, à semelhança dos Países Baixos, revela também um ambiente político estável e um sistema jurídico sólido. Paralelamente, o governo luxemburguês tende a encorajar investimentos estrangeiros e promover políticas favoráveis ao Investimento Direito Estrangeiro (IDE). Contudo, podem existir algumas barreiras regulamentares relacionadas com leis de habitação, de construção, e/ou regulamentos locais que podem condicionar uma entrada no mercado mais célere (algumas das quais identificadas no Anexo E).

FATORES ECONÓMICOS

Embora o Luxemburgo represente uma pequena economia aberta ao exterior, é um país altamente desenvolvido quando comparado com outros países da Europa.

É internacionalmente conhecido pelo setor financeiro por ser a casa de muitas instituições financeiras e empresas multinacionais.

O Luxemburgo providencia um elevado nível de vida e baixos níveis de desemprego (4,93%) aos seus habitantes (Global Database, 2022).

Conta com recursos humanos altamente qualificados e apresenta o maior PIB Per Capita da Europa (105.503 euros) e ainda o maior rendimento disponível médio anual por habitante da UE (32.132 euros por habitante), (Eurostat, 2022).

No entanto, o custo de vida e de habitação são relativamente elevados quando comparados com os restantes estados-membros da UE.

FATORES SOCIOCULTURAIS

De acordo com o Índice de Desenvolvimento Humano, o Luxemburgo está entre os 8 países com maior qualidade de vida da Europa.

O país é conhecido por ter uma sociedade multicultural, que em muito se deve ao facto de cerca de 47% da população residente não ser Luxemburguesa (Just Arrived, 2022).

A maioria da população fala francês e alemão, sendo o inglês também comumente falado. As diferenças culturais existentes e as preferências da população poderão, contudo, impactar a procura de casa numa plataforma habitacional.

FATORES TECNOLÓGICOS

O Luxemburgo ocupa a 19ª posição entre os países que mais investe em inovação no mundo, disponibilizando, aos seus residentes infraestruturas altamente desenvolvidas, um alto nível de inovação tecnológica e um sistema de telecomunicações robusto (Índice Global de Inovação, 2022).

A utilização da internet e a utilização de smartphones é também bastante elevado entre as várias regiões do país. Existe também uma crescente procura por aplicações móveis, websites e blogs, o que pode ser um fator atrativo para a entrada de uma plataforma totalmente digital como a INLIFE.

FATORES AMBIENTAIS

O Luxemburgo é um dos países que mais tem promovido as questões ambientais, implementando já várias medidas para reduzir os níveis de emissão de carbono no país, algumas das quais estão elencadas em Anexo F.

Neste seguimento tem vindo a traçar objetivos ambiciosos para reduzir a pegada de carbono e aumentar o consumo de energias renováveis.

Nesta conformidade, a INLIFE deverá alinhar-se com os objetivos ambientais do país e aderir aos regulamentos ambientais impostos para uma melhor entrada neste mercado.

FATORES LEGAIS

Quanto ao panorama legal, pode-se dizer que o sistema jurídico do Luxemburgo está bem estabelecido e é conhecido por ser favorável ao contexto empresarial, não fosse este a sede de muitas empresas multinacionais. Sendo um estado-membro da União Europeia e é também a sede de algumas instituições da UE, como o Tribunal de Justiça, que é a mais alta autoridade judicial da UE.

Em termos mais específicos, relacionados com o arrendamento habitacional, embora o quadro regulamentar no Luxemburgo seja ainda bastante leve e, por isso também, muito dominado pelos proprietários, elenca-se no Anexo E alguns aspetos legais que poderão ajudar no melhor conhecimento e entrada neste mercado por parte da INLIFE, que deverá

cumprir com todas as normas nacionais e da União, relacionadas com a habitação, privacidade de dados, proteção do consumidor, entre outros.

4.2.3. Análise SWOT - INLIFE

FORÇAS

F1: Diversidade da carteira de produtos (Número de Listagens) - A INLIFE tem conseguido captar todo o mercado de senhorios nas cidades onde opera, o que tem acontecido, essencialmente, devido ao desenvolvimento empresarial que a empresa tem vindo a realizar durante os últimos anos nessas cidades. A empresa alocou promotores locais para falarem diretamente com os senhorios dessas cidades, o que se revelou ser um fator determinante para capturar o maior número possível de senhorios.

F2: Elevado nível serviço de apoio ao cliente – A INLIFE também se destaca neste âmbito, considerando que se afirmou como a única plataforma no mercado de arrendamento digital a oferecer um apoio personalizado ao cliente, disponibilizando um serviço de live chat que permite aos utilizadores comunicarem com um técnico da INLIFE por videochamada e pedir conselhos sobre qualquer tipo de questão relacionada com o seu processo de arrendamento.

F3: Transparência do serviço - Quando comparada com os principais concorrentes, a INLIFE afirmou-se como a única plataforma a permitir visitas e a promover uma reserva segura e transparente. Não só proporciona segurança nos pagamentos como também é a única empresa que permite pedidos de reservas sem haver qualquer tipo de caução ou valor a ser pagos a título de adiantamento.

Adicionalmente, as listagens das reservas são todas verificadas após serem publicadas pelos senhorios e o gestor de contas fala individualmente com cada senhorio para se certificar que todos os valores foram inseridos corretamente, o que resulta num serviço com uma segurança e transparência para o cliente, difícil de igualar.

FRAQUEZAS

FR1: Dimensão da empresa – A INLIFE é uma empresa muito pequena, que conta atualmente com 15 empregados a trabalhar a tempo integral. Os recursos humanos da empresa são bastante qualificados, contudo, comparando com os seus concorrentes

diretos, é notória a reduzida aposta em recrutamento, o que a reverter-se, o que já vem acontecendo, poderia ajudar a empresa a expandir-se mais rapidamente.

FR2: Reconhecimento da marca - ainda relacionado com a dimensão da empresa, está o reconhecimento da marca INLIFE , que é um dos pontos de melhoria em que mais se poderá trabalhar nos próximos anos. Isto porque, uma vez mais, comparando a INLIFE com os seus concorrentes no mercado de arrendamento, esta acaba por não investir tanto em práticas de marketing, o que talvez se deva ao facto dos seus concorrentes estarem presentes em vários mercados internacionais há mais tempo e terem maior capacidade financeira para investir em práticas de marketing e ativação de marca.

FR3: Preço - Embora os preços da INLIFE se justifiquem por ter fatores diferenciadores na sua oferta de serviços, por exemplo, a Spotathome, uma das empresas concorrentes da INLIFE, apresenta uma taxa de reserva bastante inferior às taxas da INLIFE , conforme resulta da consulta das respetivas páginas, o que, na perspetiva da INLIFE, pode ser visto como uma fraqueza, pois num mercado tão competitivo como o das plataformas habitacionais, o preço é um fator determinante da procura.

OPORTUNIDADES

O1: Procura crescente por habitação - Muito resultante do turismo e crescente migração para estes países nos últimos anos, esta pode ser uma grande oportunidade para a INLIFE, na medida em que este fator tende historicamente a representar maior procura por habitação.

O2: Acesso a novas fontes de financiamento - Os países em estudo têm mais soluções e fontes de financiamento, mais investidores estrangeiros, em condições diferentes das que oferecem os países onde a INLIFE já opera, e que poderão ter implicação direta ou indireta num maior e mais célere crescimento da empresa. No caso dos Países Baixos, para além de seguros de investimento, seguros de crédito e garantias especiais de crédito para PME's é de realçar o chamado *Seed Capital* , tanto aplicável a investidores holandeses como estrangeiros, mediante certas condições. Neste caso, o Estado concede um empréstimo sem juros a um fundo de investimento, com um prazo máximo de 12 anos e pelo menos 3 acionistas independentes contribuem também (pelo menos) com o mesmo valor. Com o orçamento de investimento, o fundo investe em *technostarters* que estejam ativos por no máximo 7 anos após a 1ª venda comercial . Graças a este acordo, a oferta e a procura unem-se. Os credores privados e o governo

constituem, em conjunto, um fundo que investe em empreendedores tecnológicos e criativos promissores .

Já o Luxemburgo é um dos domicílios preferidos dos fundos da União Europeia. Uma economia estável e um conjunto de ferramentas de investimento altamente desenvolvido fazem do Luxemburgo um destino confiável, com soluções personalizadas e inovadoras, a curto prazo (como o desconto bancário ou adiantamento de fatura) e a longo prazo (como empréstimos ,subsídios ao investimento, Leasing para financiamento de bens materiais, etc.)

É ainda de registar nestes Países a possibilidade de efetuar parcerias estratégicas com empresas locais.

AMEAÇAS

A1: **Concorrência** - Nos países analisados existem maiores oportunidades para a INLIFE, no entanto estes mercados não são considerados “Blue Oceans” (sem concorrência nesta área de negócio) e, neste sentido, a INLIFE deverá investir nas suas características diferenciadoras para se destacar da forte concorrência de outras plataformas habitacionais já estabelecidas naqueles mercados.

A2: **Regulamentação** - Como já referido, a INLIFE deverá ter em consideração, não só a regulamentação europeia (igual ou idêntica à praticada em Portugal) mas também todos os regulamentos locais praticados nos Países Baixos e Luxemburgo.

4.2.4. Modelo das 5 forças de Porter

Ameaça de novos concorrentes - Médio/Elevado

A ameaça de novos entrantes no mercado de plataformas habitacionais nos Países Baixos e no Luxemburgo é relativamente alta, pois com o aumento da procura por arrendamento de habitação e o crescente uso de tecnologias digitais nos Países Baixos e Luxemburgo, este mercado torna-se ainda mais atrativo para novos entrantes.

Adicionalmente, a entrada nestes mercados poderá ser facilitada pela ausência de barreiras significativas à entrada, como altos custos de entrada, por exemplo.

Poder de negociação dos fornecedores (senhorios) - Médio/Moderado

O mercado de arrendamento de imóveis em Amesterdão e Luxemburgo é altamente competitivo. No entanto, a escassez de imóveis disponíveis em algumas áreas pode aumentar o poder de negociação dos senhorios. No geral, o poder de negociação dos senhorios é moderado em ambos os mercados.

Poder de negociação dos clientes (inquilinos) - Médio/Elevado

O poder de negociação dos clientes é relativamente alto nestes mercados. Isto porque existe uma grande variedade de plataformas disponíveis em Amesterdão e Luxemburgo, o que permite a quem quer arrendar comparar e escolher entre várias opções, só limitada pelo número limitado de casas disponíveis. A acrescer a esse ponto, os custos de mudança para outras plataformas são relativamente baixos ou inexistentes, o que sugere que a INLIFE invista em manter a marca reconhecida e providencie um elevado nível de serviço para garantir a satisfação dos clientes e manter a fidelidade dos mesmos.

Além disso, existem leis que protegem os direitos dos inquilinos em ambos os países, tornando mais difícil para os senhorios aumentarem a renda ou mudarem os termos do contrato. No geral, o poder de negociação dos inquilinos é alto em ambos os mercados, só limitado pela escassez das residências disponíveis.

Ameaça de produtos substitutos - Reduzida

A ameaça de produtos substitutos é relativamente reduzida. Embora os consumidores possam escolher outras formas de procurar habitação, como imobiliárias tradicionais, a conveniência e a acessibilidade oferecidas pelas plataformas habitacionais são difíceis de igualar. Por outro lado, os serviços diferenciadores da INLIFE, como o apoio personalizado que oferece aos seus clientes, poderão ajudar a evitar a substituição e a opção de comprar noutras plataformas.

No geral, a ameaça de produtos substitutos é moderada em ambos os mercados.

Rivalidade na indústria - Elevada

A rivalidade entre os concorrentes no mercado de plataformas habitacionais poderá ser relativamente alta nestes países. São várias as plataformas bem estabelecidas que competem nestes mercados, resultando em competitividade acrescida no que toca a preços, qualidade do serviço e serviços adicionais que as plataformas possam oferecer.

Inevitavelmente a entrada de mais players no mercado poderá aumentar ainda mais a rivalidade entre as empresas já estabelecidas.

Desta forma, a capacidade da INLIFE se destacar em relação aos seus concorrentes é um fator determinante para o seu sucesso nestes mercados.

4.2.5 Análise de Concorrência

Nesta análise, importa identificar e avaliar os principais concorrentes diretos da INLIFE no mercado das plataformas habitacionais de médio prazo nas cidades em estudo. Neste sentido, para além de uma breve descrição das empresas concorrentes mais importantes que a INLIFE poderá enfrentar nas cidades do Luxemburgo e Amesterdão, que se segue nos parágrafos seguintes, poderá também ser encontrada nos ANEXOS A e B uma análise mais detalhada, onde, resumidamente, a INLIFE foi comparada numa escala de -3 a 3, com as empresas que mais operam nestes mercados no que toca a 8 fatores determinantes da procura.

4.2.5.1 Principais concorrentes na cidade de Amesterdão

HousingAnywhere - É uma plataforma de arrendamento de médio prazo que foi criada em 2009 em Roterdão e que conecta estudantes internacionais a proprietários de imóveis em mais de 30 países diferentes. Dispõe de uma ampla seleção de listagens de apartamentos mobilados disponíveis para arrendar na cidade do Luxemburgo, mas sobretudo em Amesterdão.

A estratégia de comunicação da HousingAnywhere é semelhante à da INLIFE, na medida em que partilha conteúdo relevante no seu blog, investe em parcerias estratégicas com universidades e outras instituições para promover os seus serviços a alcançar o seu público-alvo, que são maioritariamente estudantes internacionais, e ainda desenvolve campanhas publicitárias utilizando canais como o Google Ads e as suas redes sociais para as promover.

Quanto à sua estratégia de preços, a HousingAnywhere exige aos inquilinos que procurem casa nos Países Baixos que apenas paguem, em adiantamento, o 1º mês de renda, não exigindo outros custos extra pelo seu serviço. Relativamente aos preços para os proprietários, exigem uma comissão de 25% sobre o valor do 1º mês de renda.

A Homeaway (VRBO) - A empresa HomeAway que, em 2019, alterou o seu nome para VRBO, foi criada em 2005, no Texas. À semelhança das demais plataformas aqui em análise, trata-se de uma plataforma habitacional que conecta proprietários e inquilinos e dispõe de uma ampla seleção de listagens em mais de 190 países.

No que concerne à sua estratégia de comunicação, a VRBO, antiga Homeaway, dá destaque aos benefícios de arrendar uma habitação em detrimento de um hotel.

Como canais de comunicação, utiliza diversos, nomeadamente as redes sociais, os Google Ads e sobretudo o seu website bem desenvolvido e user friendly.

Em adição, a VRBO oferece um elevado nível de atendimento ao cliente, disponibilizando uma linha de apoio ao cliente 24/7.

No que concerne à estratégia de preços, cobra uma taxa aos inquilinos que não é fixa, mas que se situa entre os 7% e os 10% do valor da reserva, cfr consulta da respetiva página.

Relativamente aos preços aplicáveis aos proprietários, na plataforma não está disponível esse valor ainda que seja mencionado que a VRBO cobra uma taxa de processamento sobre o valor total dos pagamentos recebidos dos inquilinos, incluindo impostos e depósitos reembolsáveis contra danos.

4.2.5.2. Principais concorrentes na cidade do Luxemburgo

HousingAnywhere - Relativamente à presença da HousingAnywhere no Luxemburgo, a principal diferença face à sua presença nos Países Baixos prende-se com o facto de no Luxemburgo e nos restantes países onde opera, exigir aos seus inquilinos uma taxa de serviço única a rondar os 25% do 1º mês de renda (valor mínimo de €165), conforme consulta à respetiva página.

4.2.6 Marketing Mix - INLIFE

Marketing Mix - Recomendações

Para qualquer empresa, que deseje internacionalizar-se em novos mercados, é fundamental que defina uma adequada estratégia Marketing Mix que agilize a sua entrada nos respetivos mercados e diminua o risco associado à mesma.

Como mencionado no capítulo anterior, o Marketing Mix é essencialmente caracterizado pelos 4P*s (Produto, Preço, Local e Promoção) McCarthy (1960).

PRODUTO

Ao entrar nos mercados de Amesterdão e Luxemburgo, a INLIFE será sempre considerada um seguidor, na medida em que terá uma entrada mais tardia quando comparada com alguns dos seus concorrentes. Amesterdão e Luxemburgo são mercados onde muitos concorrentes já estão estabelecidos e têm uma boa rede de proprietários já estabelecida.

Neste sentido, para poder competir com as empresas já estabelecidas nestes mercados, é crucial que a INLIFE mantenha os seus valores de diferenciação que lhe têm permitido ter sucesso nos mercados onde já opera.

A INLIFE deverá, deste modo, manter as características que a tornam única, continuando nomeadamente a permitir visitas por videochamada entre inquilinos e senhorios, permitir os pedidos de reservas sem pagamento adiantado, os quais têm sido um sucesso e poderão também fazer a diferença nestes novos mercados.

Em Portugal, a INLIFE beneficia de uma grande relação pessoal com todos os senhorios e inquilinos presentes na plataforma, na medida em que oferece uma assistência muito personalizada aos mesmos, disponibilizando um serviço de live chat que permite aos utilizadores comunicarem com um técnico da INLIFE e pedir conselhos sobre qualquer tipo de questão relacionada com o seu processo de arrendamento. Desta forma, ao entrar nestes mercados é primordial que a INLIFE aumente o número deste tipo de técnicos, especialmente em épocas de maiores picos de arrendamentos como o Verão, até ao início dos anos letivos.

Outro passo fundamental é ter pelo menos um gestor de contas para cada cidade, para que estes possam estabelecer e construir relações saudáveis com os proprietários e consequentemente construírem um bom portfólio de listagens para a plataforma.

Por fim, a INLIFE deverá ainda considerar a hipótese de acrescentar valor à sua proposta com a finalidade de aumentar os níveis de permanência e fidelidade do cliente, considerando que cerca de 90% dos clientes da INLIFE apenas usufruem do serviço uma única vez na plataforma.

Por conseguinte, a INLIFE, como muitos dos seus concorrentes, deverá diversificar o portfólio de serviços que oferece, passando, por exemplo, a disponibilizar produtos

complementares com a estadia, tais como: a possibilidade de aluguer de automóveis, serviços de recolha no aeroporto, serviços de reserva de voos ou pacotes de experiências turísticas e vouchers de descontos para usufruir na cidade em causa.

Desta forma, a criação de novas parcerias estratégicas com empresas que possam oferecer estes serviços e fornecer descontos poderá ser também um passo fundamental para a INLIFE.

PREÇO

A INLIFE, assim como muitos dos seus concorrentes, apresenta 2 fontes distintas de receita, uma decorrente da taxa de serviço cobrada aos inquilinos e outra proveniente da taxa de serviço cobrada aos proprietários/senhórios.

A primeira, cobrada aos proprietários/senhórios é calculada com base no valor do seu contrato e a segunda, cobrada aos inquilinos é calculada com base no valor da reserva.

Relativamente à taxa de reserva, a INLIFE pratica taxa superior às taxas praticadas pela HousingAnywhere, HomeStay e Homeaway (VRBO).

Considerando que a INLIFE fornece um serviço distinto e mais personalizado do que os seus concorrentes e visto que grande parte dos inquilinos apenas recorrem a ele e o adquirem, pelo menos uma vez, na plataforma, não existem razões evidentes para a redução do preço atual, não descartando o facto de ser um fator atrativo para entrar em mercados muito concorridos como o de Amesterdão e Luxemburgo.

Neste sentido, a INLIFE poderá manter o atual sistema de 40% do valor da 1ª renda para inquilinos, uma vez que provou ser um preço que resultou em Portugal e está alinhado com alguns concorrentes. No entanto poderá praticar algumas estratégias de preço, nomeadamente:

- Continuar com os códigos promocionais de 10% ou superiores para parceiros como Universidades, escolas internacionais, residências para estudantes (PBSA) e instituições da União Europeia no caso do Luxemburgo;
- Investir numa discriminação de preços sazonal mais acentuada, praticando, por exemplo, preços inferiores para reservas de longo prazo ou para períodos de época baixa.
- Oferecer promoções especiais de lançamento - A INLIFE poderá oferecer descontos especiais para os primeiros clientes a utilizar a plataforma nos mercados de Amesterdão e Luxemburgo;

- Praticar Flash Sales, isto é, oferecer descontos por tempo limitado com o intuito de incentivar a tomada de decisão dos clientes acelerando o seu processo de opção pelo serviço;
- Continuar a oferecer descontos diferenciados aos clientes recorrentes, quer seja através do programa de fidelização que a INLIFE tem para Senhorios, onde oferece um desconto de 2 a 3% extra aos “Senhorios Top” face aos “Senhorios Standard”, quer seja através das ofertas personalizadas que a INLIFE oferece aos Inquilinos consoante o seu perfil.

Neste sentido, para conquistar o maior número de proprietários possível nos novos mercados em estudo, a INLIFE poderá ainda optar por 1 dos 2 tipos de estratégias de preços para proprietários seguintes:

1. Valor de taxa de serviço reduzida (aproximadamente 2%) para cada novo Senhorio nestas cidades nos primeiros 6 meses após a entrada nos mercados;
2. Valor de taxa de serviço reduzida (entre 0 e 2%) para as 3 primeiras reservas.

“PRAÇA”

Tratando-se de uma plataforma digital de 2 faces, o único canal de vendas da INLIFE é atualmente o seu website que é acessível a qualquer pessoa com livre acesso à internet em qualquer parte do mundo.

Desta forma, ao internacionalizar-se noutros países, a “praça” principal da INLIFE não se irá alterar, ainda que possa sofrer algumas alterações e melhorias como ter novas línguas disponíveis, por exemplo.

A utilização de concorrentes indiretos, como o Facebook e a Idealista, mas também de outras redes sociais como o Instagram, Twitter ou até mesmo o TikTok, como canais de propagação, pode ser um passo fundamental a seguir para a INLIFE aumentar o reconhecimento da sua marca nestes mercados e captar mais clientes para o website de forma gratuita, considerando que todas estas plataformas são de livre utilização.

Por último, a importância das Universidades, mas também de escolas internacionais, residências para estudantes (PBSA), ou, no caso do Luxemburgo, também das instituições da União Europeia e empresas ou instituições financeiras, como parceiros estratégicos, é crucial para atrair novos clientes nestes mercados.

As Universidades e outras escolas que recebam alunos internacionais são, frequentemente, o primeiro e mais fiável contato a que os estudantes recorrem quando se

mudam para o estrangeiro, e aquelas, por norma, têm a sua própria lista de fornecedores de alojamento para recomendar. Desta forma, tal como a INLIFE tem feito nas cidades onde já opera, deverá continuar a tentar elaborar protocolos com o maior número possível de universidades, escolas internacionais e outros parceiros estratégicos nas regiões a conquistar.

No caso das Instituições da EU, sendo estas organizações com bastante reputação e credibilidade nos mercados locais e que poderão transferir esses mesmos valores para a INLIFE, têm um potencial elevado número de trabalhadores estrangeiros que poderão vir a tornar-se clientes da INLIFE.

No caso de parcerias estratégicas com as instituições financeiras sediadas no Luxemburgo, estas poderão traduzir-se num maior acesso da empresa a recursos financeiros que poderão acelerar o processo de entrada no mercado e de expansão do negócio e ainda, considerando que estas instituições estão bem estabelecidas no mercado, têm um conhecimento mais profundo do mercado habitacional do Luxemburgo e poderão partilhar informações e conhecimentos valiosos sobre o mesmo.

PROMOÇÃO

Uma vez mais, neste último P, importa diferenciar os 2 tipos de clientes da INLIFE e perceber que para os atrair, é importante que adote 2 estratégias de comunicação distintas.

Por um lado, para cativar possíveis inquilinos nestas novas geografias, a INLIFE deverá adotar uma estratégia de comunicação que enalteça os seus pontos de diferenciação face aos seus concorrentes, nomeadamente realçar a qualidade e segurança do seu processo de reserva.

Por outro lado, para conquistar os proprietários, a INLIFE deverá adotar um tipo de comunicação mais formal, ainda que também focada nos seus pontos diferenciadores. Neste sentido, é oportuno que os operadores da INLIFE nestes mercados possam dominar minimamente a língua local para que possam criar uma relação mais pessoal com os proprietários e oferecer-lhes um apoio contínuo mais personalizado, fator que tem vindo a fazer a diferença no mercado português.

Pretendeu-se ainda investigar se as duas cidades analisadas têm um potencial indiscutível para a expansão da INLIFE, principalmente pelo número de estudantes e trabalhadores internacionais que se deslocam anualmente para as mesmas e o reduzido

custo que uma plataforma digital como a INLIFE tem para concretizar esta internacionalização.

Adicionalmente, há ainda outras questões subjacentes que são importantes para obter o melhor estudo possível, tais como: Quais são os principais riscos e desafios para a INLIFE durante a expansão? Como poderá a INLIFE implementar e diferenciar a sua proposta de valor num país diferente?

Nesta conformidade, julga-se poder qualificar a metodologia utilizada como uma metodologia mista, considerando que, para as diferentes fases de elaboração da pesquisa, foi tão importante recolher dados de natureza qualitativa, nomeadamente por meio de entrevistas/reuniões com o CEO da INLIFE, Pedro Gancho, quanto aceder a dados de natureza quantitativa no setor de habitação das cidades selecionadas e nos valores da concorrência para melhor fundamentação da análise.

Como fonte privilegiada de pesquisa para este estudo, tanto para dados quantitativos quanto qualitativos, identificamos o recurso a relatórios e entrevistas efetuadas pelo projeto HousErasmus+ (2017), o qual tem por objetivo identificar os desafios, melhores práticas e Recomendações em torno do alojamento para estudantes e estagiários internacionais. Este projeto foi conduzido por uma seleção de parceiros que trabalham na área do Ensino Superior e que têm um particular interesse na mobilidade de qualidade para estudantes e estagiários, onde se incluiu, com relevância para o nosso estudo, uma Universidade luxemburguesa: a European University Foundation (EUF) e um dos concorrentes da área de negócio da INLIFE: a Housinganywhere.

Os resultados da pesquisa realizada pelo projeto HousErasmus+, mostraram designadamente:

Uma falta genérica de consciência, por parte de quem procura habitação, sobre os obstáculos encontrados no momento de procurar uma acomodação acessível;

Estudantes e trabalhadores móveis enfrentam tentativas de fraude online, especialmente quando recorrem ao FB e outras redes sociais para procurar casa- um em cada 10 alunos foram sujeitos a tentativas de fraude online;

A falta efetiva de casas continua a ser a constante colocada em primeiro lugar, nas causas objetivamente responsáveis para a dificuldade na sua localização;

A barreira do idioma e as diferenças culturais são também um importante obstáculo no processo de encontrar casa, a par da falta de apoio na procura de casas;

O preço das casas é geralmente muito elevado, confirmando como resutado os efeitos negativos do estudo, na vertente financeira.

Em síntese, para a INLIFE entrar com sucesso em 2 mercados tão competitivos como os de Amesterdão e Luxemburgo, é essencial que opte, especialmente na fase de crescimento, mas também na fase de maturidade, por uma eficaz estratégia de comunicação, ainda que diferente entre proprietários e inquilinos, que enfatize as suas vantagens competitivas, entre as quais, o facto de ser uma plataforma que permite visitas (online) às propriedades e que adota mecanismos antifraude (nomeadamente, procedendo ao reembolso total ao inquilino se o senhorio cancelar),

4.3 Processo de internacionalização da INLIFE para as cidades de Amesterdão e Luxemburgo

Em suma, através das análises mais importantes desenvolvidas neste capítulo, apurámos, numa análise interna, por intermédio da análise SWOT, como pontos fortes dos serviços disponibilizados pela Plataforma: o atendimento e aconselhamento personalizado dos clientes, um serviço transparente e seguro de que permite as visitas por videochamada e a reserva sem pagamentos antecipados. Como fraqueza, foi identificada a existência de uma equipa pequena a carecer de franco reforço. Numa análise externa, foram ainda identificadas as oportunidades e desafios em cada mercado específico.

Já através da Análise PESTEL e da avaliação dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais dos países onde se inserem as cidades alvo do processo de internacionalização, foi possível apurar, nos dois mercados, um generalizado ambiente político-económico estável, uma sociedade multicultural e diversificada, com investimento nas questões tecnológicas e ambientais, a merecer uma avaliação rigorosa das diferenças culturais e legislativas nos países envolvidos, bem como das tendências tecnológicas e económicas do mercado.

Através da Análise de concorrência, concluímos que é fundamental conhecer os principais concorrentes já estabelecidos nos mercados-alvo e identificar as suas estratégias e pontos fortes, o que permitirá que a INLIFE desenvolva uma estratégia competitiva adequada para concorrer e reagir no mercado.

Com base nas principais análises, podemos, assim, sintetizar algumas recomendações estratégicas que deverão suportar o processo de internacionalização da plataforma para as cidades de Amesterdão e Luxemburgo, as quais deverão incluir:

- A avaliação do tipo de procura do serviço nas cidades-alvo e o desenvolvimento de uma estratégia de marketing adequada para atender às necessidades do mercado;
- O conhecimento das diferenças culturais e legislativas nos países/cidades envolvidos e adaptar a plataforma para atender às necessidades específicas de cada mercado;
- A identificação de parceiros locais para trabalhar e desenvolver relações comerciais fortes e estabelecer a presença da marca nos mercados-alvo;
- O desenvolvimento de uma estratégia de preços competitiva que leve em consideração as diferenças nos custos de vida e nas rendas dos imóveis em cada mercado;
- O desenvolvimento de uma estratégia de inovação para garantir que a plataforma INLIFE permaneça relevante e competitiva no mercado em constante mudança.

A concretização deste processo passará por tratar dos processos de recrutamento de novos Country Managers para Amesterdão e Luxemburgo, que possam encurtar as pontes culturais daquelas cidades com Portugal, permitindo facilitar os processos e a integração das novas equipas. Num mercado altamente competitivo, como o dos casos analisados, é essencial diferenciar-se dos concorrentes, alavancando os melhores recursos e a tecnologia mais recente e oferecendo propostas de valor únicas, tais como soluções habitacionais sustentáveis, cumprindo os regulamentos nacionais e europeus.

Em suma e através das análises desenvolvidas concluímos que a entrada da INLIFE nestes mercados poderá ser uma oportunidade atrativa, considerando o ambiente político estável dos países, as infraestruturas altamente desenvolvidas, o compromisso com a proteção ambiental, entre outros fatores. Contudo, para o maior sucesso do processo de internacionalização, a INLIFE deverá considerar questões como o custo elevado de vida e habitação, as barreiras e preferências culturais da população, e as barreiras legislativas e regulamentares, relacionadas com leis de habitação e os direitos dos inquilinos, códigos de construção, entre outros regulamentos locais e europeus.

SINOPSE DO CAPÍTULO 4

O penúltimo capítulo da presente tese reflete a componente empírica do estudo, evidenciando a análise de dados e implementação do projeto mediante a aplicação concreta do modelo de análise e demais ferramentas de apoio à tomada da decisão de internacionalização.

O capítulo tem início com a descrição da empresa objeto de estudo, a sua evolução, a forma como opera e os elementos que a diferenciam. A empresa surgiu, essencialmente, como uma resposta à crescente procura de soluções de arrendamento habitacional em Portugal, sobretudo por parte de estudantes estrangeiros, tendo evoluído para uma experiência totalmente digital, de arrendamento habitacional fácil e eficiente, com serviços personalizados e tecnologias avançadas.

Demonstrada a importância da Análise Interna e Externa para apoio à tomada de decisão, foram aplicadas, em particular, à decisão de internacionalização para as cidades de Amesterdão e Luxemburgo, a Análise PESTEL, a Análise SWOT, o Modelo das 5 forças de Porter, o Marketing Mix e a Análise da Concorrência.

No último ponto, foram sintetizadas as Conclusões apuradas na sequência das análises efetuadas para uma mais segura decisão de internacionalização para aquelas cidades-alvo, realçando que é importante que a empresa entenda as diferenças culturais, económicas e legislativas dos mercados em que pretende entrar e adapte sua abordagem.

A escolha das cidades de Amesterdão e Luxemburgo prende-se também com o facto de terem dinâmicas de mercado compatíveis com a atividade da INLIFE, em termos de programas de mobilidade estudantil, comunidades de nómadas digitais e profissionais deslocados. A expansão da empresa, designadamente através da sua continuada internacionalização, faz parte da sua estratégia de crescimento, aprendendo com o sucesso e a experiência já realizada em Espanha e Itália.

As parcerias com as universidades e as instituições europeias no caso do Luxemburgo tornarão mais fácil dar a conhecer, aos estudantes e trabalhadores em mobilidade, um serviço inovador no momento de procurar casa que, muitas vezes, desconhecem existir e que lhes pode trazer grande comodidade e valor acrescentado.

Além disso, é essencial que a empresa continue a apostar numa equipa dedicada e experiente encarregue da expansão internacional, com conhecimento e habilidades necessárias para lidar com as complexidades do processo.

5.1. Resultados e Limitações do estudo

O presente estudo foi realizado com o propósito principal de apresentar à empresa INLIFE um projeto concreto de alargamento da internacionalização da sua plataforma habitacional para os mercados de Amesterdão e Luxemburgo, especialmente carentes de soluções habitacionais para estudantes e trabalhadores que se deslocam para aquelas cidades para estudar ou trabalhar.

Ao proceder à combinação de diferentes tipos de análise (interna e externa), pretendeu-se, desta forma, criar um modelo de análise o mais completo possível, que possa não só servir para a presente e futuras decisões de internacionalização da INLIFE, como também, eventualmente, servir de referência para qualquer outra empresa com interesses similares.

Como referido ao longo do presente projeto, a internacionalização das PME e das plataformas digitais em particular, constitui uma resposta adequada destas empresas aos desafios de um mercado digital e global, designadamente por contribuírem para o seu crescimento mais rápido, num curto espaço de tempo, tratando-se, também por isso, de matéria substancialmente relevante para a economia de um país.

Pelo que, a apresentação deste projeto de empresa permite simultaneamente contribuir para o estudo empírico do fenómeno da internacionalização e da sua relação com as plataformas digitais, abordando fatores que podem influenciar positivamente a economia, como o impacto na criação de emprego e o investimento por parte de investidores que procuram novas áreas de negócio.

Com efeito, no nosso caso de estudo, a difícil tarefa de encontrar casa no estrangeiro por parte de quem se muda para o exterior para estudar ou trabalhar constitui efetivamente uma lacuna no mercado com espaço para soluções empreendedoras, como as apresentadas pela plataforma INLIFE, que permita a acomodação daquelas pessoas, com recursos de informação e segurança integrados.

Seguindo uma lógica construtivista e de aproximação ao tema, o presente projeto dividiu-se em cinco capítulos: (1) Introdução, que evidencia a contextualização e pertinência do presente estudo, bem como os seus objetivos, metodologia e principais

resultados esperados; (2) Revisão da Literatura, que sustenta o enquadramento teórico do projeto; (3) Metodologia, que ilustra os fundamentos subjacentes à metodologia utilizada, nomeadamente a combinação das análises e uma metodologia de pesquisa de natureza mista; (4) Aplicação e Análise de Resultados, que suporta a componente empírica do estudo (análise de dados e implementação do projeto) e (5), Conclusões e Recomendações, que constitui o presente capítulo através do reconhecimento dos principais resultados e limitações ao estudo, bem como contributos da investigação e perspetivas de investigação.

Ao explorar a revisão bibliográfica, constatou-se que os estudos na matéria são limitados, admitindo ainda que as especificidades dos destinos selecionados podem fazer variar e influenciar significativamente a decisão de internacionalização em causa.

Assim sendo, demonstrou-se ser relevante analisar quais os fatores que devem determinar uma decisão de expansão para novos mercados, perspetivando-se que o presente projeto, por desenvolver um estudo empírico em matéria de internacionalização de uma plataforma habitacional, possa ajudar também a colmatar algumas das limitações e ausências encontradas em estudos anteriores.

Para o efeito, foi adotada uma metodologia de investigação que contou com:

1) Uma análise estratégica de todo o contexto onde a empresa se encontra, abordando e combinando, em particular, a Análise PESTEL, a Análise SWOT, o Modelo das 5 forças de Porter e o Marketing Mix.

2) A opção por uma metodologia mista, que utilizou, para as diferentes fases de elaboração da pesquisa, quer dados de natureza qualitativa, nomeadamente por meio de entrevistas/reuniões com o CEO da INLIFE, Pedro Gancho, quer dados de natureza quantitativa relativos ao setor de habitação das cidades selecionadas e aos valores da concorrência para melhor fundamentação da análise.

3) Como fonte privilegiada de pesquisa para este estudo foi ainda fundamental o recurso a relatórios e entrevistas efetuadas pelo projeto HousErasmus+ (2017), o qual tem por objetivo identificar os desafios, melhores práticas e recomendações em torno do alojamento para estudantes e estagiários internacionais.

Em suma e através das análises e pesquisas desenvolvidas concluímos que a entrada da INLIFE nestes mercados poderá ser uma oportunidade atrativa, considerando o ambiente político estável dos países, as infraestruturas altamente desenvolvidas, o compromisso com a proteção ambiental, entre outros fatores. Contudo, para o maior sucesso do processo de internacionalização, a INLIFE deverá considerar questões como

o custo elevado de vida e habitação, as diferenças e preferências culturais da população, bem como as barreiras legislativas e regulamentares, relacionadas com leis de habitação e os direitos dos inquilinos, entre outros regulamentos locais.

Quanto às limitações do estudo, a verdade é que, não havendo uma resposta única para o problema habitacional em concreto, não haverá, por conseguinte, um modelo único de análise que sirva na perfeição a todas as decisões de internacionalização, pois cada cidade/mercado tem os seus próprios desafios, sendo especialmente relevante que, num futuro em que a habitação não impeça a internacionalização e, pelo contrário, conte cada vez mais com ela, a colaboração com os parceiros locais seja um fator decisivo para um melhor serviço prestado.

Em todo o caso, os resultados alcançados são esclarecedores, não só no sentido de convencer a INLIFE a avançar para a internacionalização nas cidades selecionadas através de um modelo de análise abrangente e de natureza mista, como antecipando que esse mesmo modelo possa ajudar a futuras decisões.

Posto isto, de seguida, será elaborada uma síntese dos principais contributos da investigação realizada.

5.2. Principais Contributos

A presente investigação demonstra a importância que a internacionalização tem vindo a ocupar nas PME's e, em particular, nas plataformas digitais, bem como os fatores internos e externos, organizacionais e contextuais que podem condicionar a sua decisão de expansão para novos mercados internacionais.

Nesta ótica, o presente projeto teve por objetivo propor à INLIFE uma abordagem estratégica, que combina diversas análises e metodologias de apoio à tomada da decisão de internacionalização para os mercados de Amesterdão e Luxemburgo, contribuindo, simultaneamente, para minimizar a carência de estudos na matéria, sobretudo no que respeita à relação entre internacionalização e empresas plataformas digitais. Além disso, a aplicação das metodologias identificadas possibilitou uma visão mais completa, transparente e global acerca do problema em estudo, na medida que possibilitou a combinação de elementos objetivos e subjetivos no mesmo processo de decisão.

Perante o exposto, os principais contributos desta investigação são, em suma:

1) a conceção de um modelo de apoio à tomada da decisão de internacionalização de uma empresa Plataforma, que proporciona uma visão sistemática do problema estudado,

sendo os resultados de fácil interpretação e as conclusões sugestivas das áreas que merecem uma especial intervenção;

2) o contributo para o enriquecimento da literatura na matéria, enquanto estudo empírico, ilustrativo de todo o processo.

Concluimos assim que o potencial de aplicabilidade prática do modelo criado é elevado, uma vez que a análise desenvolvida pode contribuir não só para a melhor decisão da INLIFE, mas ainda como referência de decisão para qualquer PME e especialmente se assentar fundamentalmente numa plataforma digital (habitacional).

Neste sentido, parece evidente que estudos subsequentes, sobretudo de natureza empírica, baseados nesta lógica, possam ser de grande valia, pelo que o próximo ponto expõe algumas sugestões de investigação futura.

5.3. Investigação futura

No que respeita ao presente estudo e projeto concreto, é possível concluir que o trabalho aqui desenvolvido é um bom ponto de partida para o estudo das determinantes que devem ser consideradas na decisão de internacionalização de uma PME e de uma plataforma habitacional em particular, sendo os estudos acerca deste tema ainda limitados.

Foi também possível constatar que a metodologia utilizada para a obtenção de resultados foi adequada, combinando dados qualitativos e quantitativos, numa abordagem subjetiva e objetiva. No entanto, nem todas as abordagens são perfeitas e também esta apresentará as suas limitações. Apesar de ser bastante abrangente admite-se que, em futuras investigações, possa ser utilizada uma técnica de pesquisa diferente, recorrendo a inquéritos e entrevistas, de forma a obter uma amostra maior e ter um número maior de questões que possa especificar e aprofundar ainda mais o estudo.

E se é verdade que cada cidade tem as suas próprias características e desafios, o que limita também a aplicabilidade de um único modelo de decisão, o futuro do problema habitacional tem necessariamente que contar com a internacionalização e esta só será viabilizada através da colaboração com universidades, associações de estudantes, municípios, instituições europeias e outras empresas, que trabalhem conjuntamente concordando em objetivos comuns e maneiras de os alcançar.

Tal não significa transferir responsabilidades, mas é preciso haver mais sinergias entre todas as partes interessadas relevantes por forma a enfrentar os desafios de uma forma mais sistemática e eficaz.

Em termos gerais, há uma necessidade de formas mais sistêmicas que forneçam aos estudantes e trabalhadores que se deslocam para o estrangeiro informações úteis e confiáveis que os ajudem a preparar-se para a mobilidade e que as plataformas que apresentam soluções empreendedoras como as da INLIFE sejam parte essencial da solução sistémica.

Aprender idiomas e a comunicação intercultural são essenciais para uma experiência de mobilidade bem-sucedida, pelo que tanto as instituições de origem quanto as de destino devem oferecer apoio e orientação nesses domínios.

Para superar com sucesso os problemas habitacionais, é crucial fornecer tais serviços com antecedência suficiente ao período de mobilidade, podendo esta constituir uma área de apoio a desenvolver num processo de internacionalização neste setor.

Para todos os atores, como a INLIFE, que pretendem ampliar ou aprofundar a internacionalização, a questão da habitação adequada, os meios seguros para encontrá-la e protegê-la no exterior e os efeitos que isso tem sobre os alunos e trabalhadores em mobilidade são questões que devem estar no topo das prioridades e opções estratégicas. Pelo que, pese embora os esperados contributos do presente estudo, admite-se que outros desenvolvimentos e contribuições futuras possam contribuir para o seu aperfeiçoamento contínuo e sempre atualizado face aos desafios do mercado global e digital.

Referências Bibliográficas

- Akiyoshi, M., & Komoda, N. (2005). An Analysis Framework of Enterprise Documents for Business Strategy Design. International Conference, volume 1.
<http://doi:10.1109/cimca.2005.1631243>
- Amsterdam. (n.d.). Home. Amsterdam.nl.
<https://www.amsterdam.nl>
- Antoncic, B., Ruzzier, M., & Hisrich, R.D. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. Journal of Small Business and Enterprise Development. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Bicho, I., & Baptista, S. (2006). “Modelo de Porter e Análise Swot”. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in Marketing of Services, J.H. Donnelly and W.R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47-52.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). The Future of Multinational Enterprises (2nd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3>
- Calof, J. L., & Beamish, P.W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International Business Review. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/096959319500001G>
- Campbell-Hunt, C., & Chetty, S. (2003). Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms. International Small Business Journal. <https://doi/10.1177/0266242603021001719>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. Journal of International Business Studies, v. 46, n.1, p. 3-16.
<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. Strategic Management Journal. <https://doi.org/10.1002/smj.2066>
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. Journal of International Business Studies, 50(2), 172-192.
<https://doi.org/10.1057/s41267-018-0176-2>

- Comissão Europeia - Tipos de investimentos | Access2Markets. (s.d.)
<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/pt/content/tipos-de-investimentos>
- Coviello, N., & Kano, L., & Liesch, P.W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*. <https://link.springer.com/journal/41267>
- Dalla Costa, A. J., & El Alam, N. A. (2019). Internacionalização de pequenas e médias empresas: vantagens e desafios. *FESPFR Publica*, 3(1), 28.
- Delgado, D. F. (2010). Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PME Portuguesas com componentes de serviços. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Engenharia do Porto, Porto, Portugal
- Drucker, P.F. (1967). *The Effective Decision*. Harper & Row Publishers.
Harvard Business Review.
<https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>
- Dyson, R.G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640.
[https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Erramilli, M.K., & Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*
<https://doi.org/10.1177/002224299305700302>
- European Commission - Eurostat. (2022).
<https://ec.europa.eu/eurostat>
- Evers, N. (2010) Factors Influencing the Internationalization of New Ventures in the Irish Aquacultural Industry: An Exploratory Study. *Journal of International Entrepreneurship*, 8,392-416.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10843-010-0065-7>
- Fernandes, I. G. M., Figueiredo, H. M., Costa Júnior, H. L., Sanches, S. G., & Brasil, A. (2013). Planeamento estratégico: análise SWOT. *Revista Conexão Eletrónica*, 10(1/1), 1464–1473.
- Fernandez, A. & Masum, M. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods. Dissertação de Mestrado. University, School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and management: The developing*

research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
<https://doi.org/10.1348/096317901167488>

Global Database - Company Intelligence platform On Global Markets. Company information database (2022).
<https://www.globaldatabase.com/>

Guerras Martín, L.Á. & Navas López, J.E., 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría Y Aplicaciones 4a Edição.*, Cizur Menor: Thomson Reuters.

Gupta, A. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 34-43.
<https://www.meritresearchjournals.org/assh/Content/2013/June/Gupta.pdf>

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297-326.
[https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90018-3](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90018-3)

Holmquist, C., & Wennberg, K. (2008). Problemistic search and international entrepreneurship. *Problemistic search and international entrepreneurship. European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.007>

Homeaway(VRBO) | Find Your Place for Together (2022).VRBO.
<https://www.vrbo.com>

Homestay | Find Your Home away from Home (2022).Homestay.
<https://www.homestay.com>

HousErasmus+. HousErasmus Research Report (2017).
https://houserasmus.eu/sites/default/files/HE%2B_Final_Research_Report.pdf~

HousingAnywhere | Rent rooms, apartments & stay for months (2022).
HousingAnywhere. <https://housinganywhere.com>

HYmer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* [Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology]. MIT Libraries. <http://hdl.handle.net/1721.1/27375>

Índice Global de Inovação (2022).
<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo-pub-2000-2022-exec-pt-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

INLIFE | Rent your new home today | Live visits and instant bookings (2022). INLIFE.
<https://inlifehousing.com/>

- 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. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Klimaat, M. van E. Z. en. (2019, February 19). Klimaatakkoord - Klimaatakkoord. [Www.klimaatakkoord.nl](http://www.klimaatakkoord.nl). <https://www.klimaatakkoord.nl>
- Kotler, P. & Keller, K. (2006) *Marketing Management*. 12^a Edição, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall. *Journal of Business and Management Sciences*.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- Le, K. D., Rothlauf, F. (2008). Foreign market entry of e-business companies and implications for theories of internationalization. Working paper n. 4. Department of Information Systems and Business Administration, University Mainz, Mainz. https://moam.info/foreign-market-entry-of-e-business-companies-and-uni-mainz_598235931723dded563a4e67.html
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model. *Journal of International Entrepreneurship*. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-010-0058-6>
- Morosini, M. (2017). Dossiê: Internacionalização da educação superior. *Educação*, 40(3), 288-292
- Nunes, João Coelho & Cavique, Luís (2008), *Plano de Marketing – Estratégia em Acção*, Publicações Dom Quixote.
- OCDE. (2018b). *Foreign Direct Investment Statistics - OECD Data, Analysis and Forecasts*. <http://www.oecd.org/investment/statistics.htm>.
- OCDE (2016): *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.187/eag-2016-en>
- OCDE. (2020). *Examens environnementaux de l'OCDE : Luxembourg 2020*. In OECD

iLibrary. Organisation for Economic Co-operation and Development.
https://www.oecd-ilibrary.org/environment/examens-environnementaux-de-l-ocde-luxembourg-2020_91951f4d-fr

Ojasalo, K. & Keränen, K. (2011). Designing a tool for analyzing the current state of a company's co-creation approach. 1st Cambridge Academic Design Management Conference.

Palumbo, C., Isabelle, D., Horak, K., & McKinnon, S., (2020). Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*.
https://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_2020_June%20-%203.pdf

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you, 10- 173. New York: W. W. Norton & Company
Paul, J.; Parthasarathy, S.; Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business* 52, pp. 327–342

Paulo, L. M. G. (2016). A internacionalização das PME portuguesas (Tese de Mestrado, FEUC)

Portail d'informations pour l'installation et l'intégration des expats au Luxembourg

(n.d.). Just Arrived Luxembourg. Retrieved September 29, 2022, from <https://www.justarrived.lu>

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*
<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/relay.jhtml?name=itemdetail&referral=4320&id=79208>

Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kylaheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363–378.
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00185-3](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00185-3)

Simões, V. C., & Biscaya, R. (1997). International Involvement and Firm's Perception of Problem's: A Comparative Approach, Apresentado na Conferência da EIBA, Estugarda

- Singh, G., Pathak ,R.D., & Naz, R. (2010). Issues faced by SMEs in the internationalization process: results from Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi/10.1108/17468801011031801>
- Spotathome | Find and book your ideal place for months (2022).Spotathome. <https://www.spotahome.com/pt>
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342. <https://doi.org/10.2307/155392>
- Teixeira, S. & Diz, H., (2005). *Estratégias de Internacionalização 1a Edição.*, Lisboa: Publisher Team.
- Verboncu, I., & Condurache, A. (2016). Diagnostics vs. SWOT Analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(2), 114–123.
- VRBO | Reserve casas e apartamentos, na praia e no mundo inteiro (2022) <https://www.vrbo.com/pt-br/l/ola-vrbo>
- Wang, C., Sharp, J.A., Kafouros, M. I., & Buckley, P.J. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*. <https://doi:10.1016/j.technovation.2007.07.009>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2),34–57. https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept
- Woningdelen Amsterdam - Woningdelen Amsterdam. (2016, December 17). <https://woningdelenamsterdam.nl>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24) doi:10.5539/ijbm.v7n24p52

Anexo A - Análise Concorrentes Luxemburgo

Variáveis	-3	-2	-1	0	1	2	3	Inlife vs. concorrentes
Dimensão da empresa			Inlife	HousingAnywhere Homestay		Spotathome		Desvantagem
Estratégia de comunicação				Homestay Spotathome	Inlife	HousingAnywhere		Similaridade
Taxa de reserva				Inlife	HousingAnywhere		Spotathome Homestay	Desvantagem
Nível de apoio ao cliente				Homestay Spotathome	HousingAnywhere		Inlife	Vantagem
Variedade de produtos			Homestay	Spotathome	Inlife HousingAnywhere			Similaridade
Reconhecimento da marca				Inlife Homestay		HousingAnywhere Spotathome		Desvantagem
Applications front-end			Homestay	Spotathome	Inlife HousingAnywhere			Similaridade
Transparência do serviço				Homestay	HousingAnywhere	Spotathome	Inlife	Vantagem

Fonte: Análise baseada na consulta dos diversos sites das respectivas plataformas habitacionais (URLS presentes nas referências bibliográficas)

Anexo B - Análise Concorrentes Amsterdão

Variáveis	-3	-2	-1	0	1	2	3	Inlife vs. concorrentes
Dimensão da empresa			Inlife	HousingAnywhere	Homeaway(VRBO)	Spotathome		Desvantagem
Estratégia de comunicação				Spotathome	Inlife	HousingAnywhere Homeaway(VRBO)		Similaridade
Taxa de reserva				Inlife	Homeaway(VRBO)	HousingAnywhere	Spotathome	Desvantagem
Nível de apoio ao cliente				Spotathome	HousingAnywhere	Homeaway(VRBO)	Inlife	Vantagem
Variedade de produtos				Spotathome	Inlife HousingAnywhere	Homeaway(VRBO)		Similaridade
Reconhecimento da marca				Inlife	Homeaway(VRBO)	HousingAnywhere Spotathome		Desvantagem
Aplicações front-end (site+app)				Spotathome	Inlife HousingAnywhere	Homeaway(VRBO)		Similaridade
Transparência do serviço					HousingAnywhere Homeaway(VRBO)	Spotathome	Inlife	Vantagem

Fonte: Análise baseada na consulta dos diversos sites das respectivas plataformas habitacionais (URLS presentes nas referências bibliográficas)

Anexo C - Legislação mais importante sobre o arrendamento habitacional nos Países Baixos

Não é permitido um arrendamento por um prazo inferior a seis meses.
Em Amesterdão, é necessária uma autorização de conversão para partilhar uma casa com mais de 2 adultos, cuja inexistência pode gerar multas municipais quer para os proprietários quer para os inquilinos.
De acordo com uma decisão de 2015, o Supremo Tribunal decidiu que um mediador não pode servir as duas partes (o inquilino e o senhorio) e cobrar custos a ambos.
Se o inquilino tiver encontrado uma casa online não precisa pagar custos de mediação.
O contrato de arrendamento deverá ser reduzido a escrito, bem como quaisquer outros direitos e obrigações acordados com o proprietário. Se o proprietário não quiser ou não o fizer estará em incumprimento.
O senhorio não pode pedir mais de 2 meses de renda como caução. Se o inquilino cancelar o arrendamento, o depósito deverá ser reembolsado no prazo de 2 semanas.
Se o proprietário quiser apenas pagamentos em dinheiro, isso é permitido, mas, em qualquer caso, o inquilino pode pedir o comprovativo de pagamento. Se o proprietário não o quiser fornecer, estará em incumprimento.
Quaisquer incumprimentos podem ser denunciados a uma Fundação chamada !Woon e ao Município, para além dos Tribunais.
A partir de 2024, estima-se que cerca de 300 mil casas serão abrangidas por uma nova lei, segundo a qual os proprietários só poderão arrendá-las até um preço máximo de 1.100 euros.

Fonte: Traduzido e Adaptado dos sites <https://www.amsterdam.nl> e

<https://woningdelenamsterdam.nl> (2022)

Anexo D- Objetivos e medidas ambientais dos Países Baixos

<p>A Holanda quer ser neutra em termos climáticos até 2050</p>
<p>Para alcançar a neutralidade climática em 2050, até 2030 os Países Baixos deverão emitir menos 55% gases com efeito de estufa em comparação com 1990, ou seja, o governo pretende atingir 60% da política em 2030.</p>
<p>Complementarmente, o governo implementou um imposto sobre a fatura energética dos agregados familiares com consumo médio foi reduzido em 100€ em 2020. Nos anos seguintes, o aumento dos impostos sobre a energia tem vindo a ser limitado</p>
<p>Até 2030, a indústria contribuirá mais para o chamado Armazenamento Sustentável de Energia . Haverá também um imposto CO 2 para a indústria</p>
<p>O governo quer continuar a incentivar a condução elétrica com mais estações de carregamento e subsídios para carros elétricos</p>
<p>O governo também incentiva as pessoas a investirem numa condução mais sustentável e no isolamento das suas casas</p>
<p>No Acordo Climático, governos, empresas e organizações sociais firmaram acordos conjuntos sobre quais medidas tomarão nos próximos 10 anos. Cada sector define os seus próprios objetivos e toma as suas próprias medidas para reduzir conjuntamente as emissões de CO 2 . Os setores são: eletricidade; indústria; mobilidade; ambiente construído; agricultura e uso da terra.</p>
<p>Considerando que os temas ambientais afetam vários sectores foram também estabelecidas medidas intersectoriais como: o conhecimento e a inovação necessários para a transição para uma Holanda mais sustentável; estudo das consequências para o mercado de trabalho e o financiamento de projetos de sustentabilidade.</p>

Fonte: Traduzido e Adaptado do site <https://www.klimaatakkoord.nl> (2022)

Anexo E - Legislação mais importante sobre o arrendamento habitacional no Luxemburgo

O governo quer regular o mercado de arrendamento, pelo que a nova legislação sobre arrendamento está em discussão, mas com dificuldades para se concretizar.
Em consequência de um regime leve e domínio do mercado por parte dos proprietários, estes ainda hoje podem solicitar que o contrato de arrendamento seja feito mais ou menos de acordo com a sua vontade, dentro do quadro regulamentar, pelo que é recomendável conhecê-lo.
Agências imobiliárias e portais imobiliários representam hoje a melhor forma de encontrar alojamento no Luxemburgo.
As taxas de agência geralmente equivalem ao correspondente a um mês de renda (ou até mais, segundo certas agências), mais o IVA vigente.
Uma caução também será solicitada pelo proprietário no momento da assinatura do contrato de arrendamento e dele deve constar. Esta caução garante o bom estado do imóvel e o pagamento das prestações durante todo o período do aluguer. O valor solicitado para a caução é geralmente equivalente a 3 meses de renda, mas pode ser negociado com o proprietário.
O valor da renda anual não deve ultrapassar 5% do capital investido pelo proprietário, o qual deve constar do contrato.
A pedido dos proprietários, o contrato de arrendamento de alojamento não mobiliado é geralmente assinado por 3 anos. Normalmente é renovável no final deste primeiro mandato, com aviso prévio de 3 meses.
O assunto do período de arrendamento deve ser discutido previamente com o proprietário e objeto do contrato.
O aviso legal para abandonar o alojamento é de 3 meses antes do final do período de aluguer em vigor. Se sair do alojamento antes do prazo previsto, deverá pagar os 3 meses de renda devidos.
O proprietário do alojamento deverá fornecer ao inquilino uma cópia do "passaporte energético" do imóvel arrendado. O passaporte energético é obrigatório no Luxemburgo, para arrendamento ou venda e é válido por 10 anos.

Fonte: Traduzido e Adaptado do site <https://www.justarrived.lu>(2022)

Anexo F- Objetivos e medidas ambientais no Luxemburgo

Segundo a OCDE, em 2018, o Luxemburgo teve a maior pegada de carbono (21,5 t CO ₂ /habitante), à frente do Brunei e de Hong Kong.
O Acordo de Paris, adotado por unanimidade em 12 de dezembro de 2015 durante a COP21, constitui a primeira resposta global ao desafio das alterações climáticas. O Luxemburgo depositou o seu instrumento de ratificação na sede das Nações Unidas em Nova Iorque em 4 de novembro de 2016.
Durante os anos 2015-2019, a pegada de carbono do Luxemburgo manteve-se relativamente estável, com um valor médio de 22,0 t CO ₂ /habitante durante um ano, ou cerca de 60 kg CO ₂ por habitante por dia.
Em 2020, na sequência de reduções nas atividades ligadas à pandemia COVID, a pegada de carbono foi reduzida em 15%, atingindo um valor de 51 kg CO ₂ por habitante por dia.
Os transportes representam cerca de 23% da pegada de carbono no Luxemburgo, pelo que a descarbonização da mobilidade é certamente o eixo principal de uma estratégia que visa reduzir a pegada, o que pode ser feito através de melhorias tecnológicas nos meios de transporte (eletromobilidade, automóveis mais leves, etc.) e através de mudanças de comportamento (transferência modal para o transporte público, redução do número de voos aéreos para fins de lazer, etc.).
Como parte da partilha de esforços entre os Estados-Membros da União Europeia, foi atribuída ao Luxemburgo a meta de reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em menos de 40% em 2030, em comparação com 2005, para além do objetivo de neutralidade climática até 2050.
Para enfrentar a realidade inegável das alterações climáticas, o Luxemburgo continua a implementar o seu Plano de Ação Nacional para reduzir as emissões de CO ₂ que inclui um conjunto de ações que abrangem tanto as áreas da eficiência energética, das energias renováveis, da mobilidade e da habitação.
Melhorar a eficiência energética e promover fontes de energia renováveis constituem os alicerces da política climática do Luxemburgo e da transição energética.
Em concreto, o Governo continua a incentivar medidas que reduzam a dependência energética e criem crescimento e emprego, tais como a renovação energética dos edifícios existentes juntamente com a utilização de materiais de construção ecológicos.
A atual estratégia abrange ainda áreas relacionadas com a biodiversidade, a água, a agricultura e a silvicultura.
O envolvimento de todas as partes interessadas é uma das grandes prioridades do Governo.

Fonte: Traduzido e Adaptado de OCDE (2020)