

Estratégias de Marketing Internacional: o caso da Boca do Lobo

Cláudia Ribau ¹, Daniel Ramos ², Mónica Dinis ³ & Paula Mota ⁴

¹ GOVCOPP, ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, cpr@ua.pt

² ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, daniel.ramos@ua.pt

³ ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, monicasoaresf@ua.pt

⁴ ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, pspm@ua.pt

Resumo

A atuação em contextos socioculturais e económicos diferentes da do mercado doméstico deve ser uma opção estratégica por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME), o que implica desenvolver uma capacidade de agir em zonas culturais diversas, de conceber um tipo de organização que permita operar simultaneamente em vários mercados e definir estratégias de marketing-mix capazes de responder a todas estas especificidades. Com base nesta diversidade nos comportamentos de consumo globais e nas especificidades de entrada em mercados externos, foi desenvolvido um estudo de caso que visa analisar os processos de internacionalização da empresa Boca do Lobo, especificamente: descrever as motivações que levaram à penetração de mercados externos; analisar os modos de entrada adotados; e explicar a adaptabilidade da marca na introdução nos mercados pretendidos no âmbito do marketing-mix. O estudo de caso segue uma metodologia qualitativa, recorrendo a pesquisa primária (envolvendo 'pesquisa de campo' na recolha e análise de informações através de entrevista aos responsáveis pela empresa) e pesquisa secundária com recurso a pesquisa documental. Deste estudo conclui-se que a empresa Boca do Lobo utiliza vários modos de entrada, dependendo da especificidade do mercado externo. Este caso de estudo apresenta as limitações próprias de um estudo qualitativo com limitações ao nível do acesso à informação, porém a sua relevância torna-se base para outras empresas que pretendam entrar em mercados externos dentro das mesmas especificidades contextuais e de marketing-mix.

Palavras chave: Internacionalização; PME; Marketing International; EAU; produtos de luxo.

Abstract

Operating in sociocultural and economic contexts different from the domestic market should be a strategic option for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). This entails developing the ability to act across diverse cultural zones, designing organisational structures that allow for simultaneous operation in multiple markets, and defining marketing mix strategies that can address these specificities. Based on the diversity of global consumer behaviours and the particularities of entering foreign markets, a case study was developed to analyse the internationalisation processes of the company Boca do Lobo. Specifically, it aims to: describe the motivations behind its entry into foreign markets; analyse the entry modes adopted; and explain the brand's adaptability when entering target markets through the lens of the marketing mix. This case study follows a qualitative methodology, using both primary research (fieldwork and interviews with company representatives) and secondary research (documentary analysis). The study concludes that Boca do Lobo employs various entry modes, depending on the specific characteristics of each foreign market. While the case study is subject to the typical limitations of qualitative research, particularly regarding access to information, its relevance provides a foundation for other companies seeking to enter external markets under similar contextual and marketing mix conditions.

Keywords: Internationalisation; SMEs; International Marketing; UAE; Luxury Products.

1. INTRODUÇÃO

O aumento da intensidade competitiva numa perspetiva de escala global tem levado cada vez mais empresas a procurarem oportunidades nos mercados internacionais para atingir os seus objetivos, bem como para salvaguardar a sua posição no mercado e a sua sobrevivência. Exportar tem sido tradicionalmente o modo mais vulgar de entrada no mercado internacional, favorecido especialmente por PME (Young *et al.*, 1989; Ribau *et al.*, 2017). A exportação é considerada um dos modos de entrada iniciais no modelo de internacionalização, no qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional (Johanson e Vahlne, 1977; Ribau *et al.*, 2015, 2018).

A atuação em mercados internacionais pressupõe atuação em contextos socioculturais e económicos diferentes da do mercado doméstico e deve ser uma opção estratégica por parte das PME, implicando desenvolver competências para agir em zonas culturais diversas, de conceber um tipo de organização que permita operar simultaneamente em vários mercados e definir estratégias de marketing-mix capazes de responder a todas estas especificidades (Silva *et al.*, 2018; Alon *et al.*, 2021).

Foi com base nesta diversidade nos comportamentos de consumo globais e nas especificidades de entrada num mercado específico: os Emirados Árabes Unidos (EAU) que foi desenvolvido um estudo de caso que visa analisar a internacionalização da empresa Boca do Lobo (BL), as suas motivações na penetração de mercados externos; analisar os modos de entrada adotados; e explicar a adaptabilidade da marca na introdução nos mercados pretendidos no âmbito do marketing-mix.

A metodologia seguida no presente trabalho foi qualitativa, tratando-se de um estudo de caso abordado em três fases. Na primeira fase abordou-se a história da empresa, a identificação dos segmentos e posicionamento. Na segunda fase identificaram-se as motivações e as várias formas de entrada em mercados externos. Na última fase identificaram-se as estratégias no domínio do marketing-mix internacional. O principal método para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, recorrendo a perguntas de resposta aberta (Fisher, 2007) endereçadas ao CEO, ao Gestor de Marca, ao Gestor Financeiro e ao Designer. Este estudo de caso implicou igualmente pesquisa secundária, em documentos internos e em publicações disponíveis, assim como em trabalhos académicos e comerciais. Os dados utilizados neste estudo foram recolhidos através de documentos disponibilizados pela empresa e da informação que consta no *website* da mesma e ainda através das entrevistas publicadas. Este método de recolha de dados auxiliou a elaboração, o desenvolvimento e a identificação de informações relevantes, assim como permitiu a triangulação de dados, de forma a verificar a sua consistência, para aumentar a robustez dos resultados.

Este estudo tem impacto quer para academia, quer para a comunidade empresarial. Permitiu-nos, a partir de um caso real, conhecer as especificidades contextuais e de marketing-mix, dados que podem ser relevantes para outras empresas que pretendam enveredar por mercados externos com tais especificidades.

Este artigo encontra-se estruturada da seguinte forma: depois da introdução, faz-se uma pequena revisão da literatura, seguida da apresentação do caso de estudo. Finaliza com a conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Enveredar por mercados internacionais implica que os gestores tenham na base motivações suficientemente fortes que os levem a iniciar um processo estratégico de conquista de mercados que muitas vezes estão longe (mesmo que psiquicamente) do mercado doméstico. Essas motivações podem ser pró-ativas, quando estas representam um estímulo na tentativa de mudança, ou uma adaptação da sua estratégia, e que é baseada no plano da empresa em explorar outras possibilidades de mercado (Hollensen, 2007; Ribau *et al.*, 2015; Ribau *et al.*, 2017). A empresa pode também reagir a pressões contextuais de mercado e, desta forma, ajustam a sua estratégia de forma passiva, sendo, neste caso, uma atitude reativa (Hollensen, 2007; Ribau *et al.*, 2015; Ribau *et al.*, 2017). Viana e Hortinha (2005) definem a exportação indireta como sendo reativa, em que a empresa não é o efetivo exportador.

2.1.1. MODOS DE ENTRADA DE MARCAS DE LUXO

As marcas de luxo regem-se pelo princípio da exclusividade, pelo que competem pela exclusividade, tendo uma notoriedade de marca e qualidade percebida elevadas (Phau e Prendergast, 2000). Nos processos de internacionalização estas marcas devem saber respeitar o seu posicionamento e o seu segmento-alvo, mantendo o valor da marca transversal aos mercados onde está presente.

O modo de entrada nos mercados internacionais é a decisão mais importante para uma marca (Lu, 2008), devendo sempre definir uma estratégia coerente à identidade que a mesma pretende divulgar nos mercados pretendidos. Lu (2008) refere três fatores essenciais para a internacionalização de uma marca de luxo: o nível de notoriedade da marca, o capital disponível e o conhecimento que a marca tem do mercado que pretende entrar. Neste sentido, para penetrar em novos mercados, uma marca como a BL deve conhecer com profundidade o perfil do seu público-alvo, identificar as áreas comerciais do setor de luxo nas cidades do mercado de destino, construindo a notoriedade da marca naquela região.

Moore et al. (2010), após analisarem 12 empresas de luxo e as respetivas estratégias de internacionalização, concluíram que estas empresas focaram-se, essencialmente, como modo de entrada, no Investimento Direto Estrangeiro (IDE), abrindo lojas que representam o conceito das suas marcas (flagship stores) como forma de se introduzirem nos mercados, transmitindo, assim, a sua identidade e aumentando a sua notoriedade na região. Outro modo de entrada utilizado comumente pelas marcas de luxo é a criação de joint-venture com um distribuidor local de bens luxuosos, tendo a vantagem de receber conhecimento e informação divulgada por este distribuidor, o que permite um melhor conhecimento do comportamento do público-alvo, as melhores formas para construir uma rede de distribuição eficiente na região pretendida e identificar os melhores canais media para projetar um plano estratégico de comunicação da marca.

O IDE adquire um interesse a longo prazo em empresas que operam numa economia exterior à do investidor (FMI, 2022). Czinkota et al. (1999) afirmam que o IDE tem vindo a tornar-se um dos principais modos de entrada adotados pelas empresas para se introduzirem nos negócios internacionais. Este investimento é considerado direto porque a entidade investidora, podendo ser um indivíduo, um grupo de entidades ou uma empresa, ao investir pretende ter controlo direto na gestão e uma influência considerável sobre a empresa estrangeira. O critério mínimo utilizado é a posse de pelo menos 10% dos direitos de votos, que representarão o grau de influência do investidor (OECD, 2013). Assim, o IDE serve não só como um elemento-chave para a integração na economia internacional, pois cria ligações estáveis entre as economias internacionais, mas também como um meio importante de efetuarem transferências de tecnologias entre os países (OECD, 2013).

O IDE provoca o crescimento económico, ou seja, um efeito positivo importante que beneficia os países desenvolvidos, assim como os em desenvolvimento, pelo que criam emprego, estimulam o aumento da produtividade e da competitividade (Campos e Kinoshita 2002; Li e Liu, 2005). O IDE, especialmente para os países menos desenvolvidos, cria maiores exportações, permite o acesso a mercados internacionais e aumenta as reservas de moedas estrangeiras.

O IDE pode ser dividido em duas categorias: greenfield e brownfield. Respetivamente ao método brownfield, trata-se da operação que envolve a aquisição ou fusão de uma empresa presente no mercado alvo (Hill, 2007). Já o método greenfield envolve projetos para a construção e formação de uma empresa de raiz num país estrangeiro. Os investimentos greenfield podem trazer maiores benefícios ao desenvolvimento do país anfitrião, visto que leva à formação de novas instalações, contribuindo para a acumulação e produtividade do capital (UNCTAD, 2018). Por outro lado, os investimentos brownfield trazem benefícios menores, por não provocarem diretamente o aumento da capacidade produtiva, a transferência de recursos derivada da aquisição ou fusão de empresas o que pode provocar a demissão de funcionários ou o encerramento de algumas atividades da empresa em causa (UNCTAD, 2018). Porém Bayar (2017) afirma que os investimentos brownfield podem também provocar o crescimento económico a partir das transferências de conhecimento, experiência e tecnologia causadas pelas aquisições e fusões.

O IDE é muitas vezes considerado não só como uma causa, mas também como uma consequência do desempenho da economia dos países. As características das nações têm influência na atratividade do investimento estrangeiro, principalmente fatores relacionados com o ambiente económico, burocrático, político e judicial.

3. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

A BL é uma marca de mobiliário de luxo, fundada em 2005 e sediada em Portugal. Para além da marca de mobiliário fazem parte do seu portfólio outras marcas ligadas ao design e que constituem o Covet Group.

A BL está posicionada para o segmento de luxo e tem como público-alvo colecionadores de arte e clientes que pretendem adquirir edições limitadas, ou seja, o produto está destinado a clientes que pretendem diferenciação num produto que não é apenas mobiliário, mas que se estende a uma peça de luxo. A marca estendeu o seu negócio para lojas multimarca como a Printemps, em Paris, e Harrods, em Londres, que escolheu a BL para decorar a Fendi e Prada.

A BL é uma empresa de mobiliário que combina técnicas antigas com design moderno, exporta mais de 70% do que produz e já conquistou cenários de filmes de Hollywood; é uma marca de renome internacional na área do mobiliário de luxo exclusivo (Matos, M. 2017). A marca atingiu grande notoriedade quando colocou 31 peças no filme 'As Cinquenta Sombras de Grey', seis das quais da BL e as restantes das outras marcas do grupo (Espiral do tempo, 2022). A exposição mediática reforçou o reconhecimento da marca e reforçou mais ainda a estratégia de diferenciação aplicada à customização, com a produção de peças personalizadas para clientes exclusivos. Do seu leque de clientes destacam-se o museu no Kuwait, David Beckham, Beyoncé, NY (Matos, M. 2017)

A BL é caracterizada como uma marca portuguesa de mobiliário exclusivo luxuoso. É uma marca do segmento de luxo cuja missão é elevar o design português a uma escala mundial, tendo como visão impulsionar o design através de uma dinâmica empresarial.

A marca foca-se em opinion makers e designers internacionais para aumentar a sua notoriedade nos mercados internacionais onde atua, adotando modos de entrada que vão da exportação direta, indireta e IDE.

4. ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO E DISCUSSÃO

4.1. MOTIVAÇÕES, TIMING E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A BL teve sempre, desde a sua génese, a internacionalização como estratégia. Por se dedicarem a um segmento específico, a internacionalização da empresa é vista como uma oportunidade de trabalhar mercados constituídos por consumidores com elevado poder económico, assim como amplia a sua notoriedade global como marca de luxo.

A sua produção não sendo em escala, contraria o que a maioria das empresas que se internacionaliza tem como objetivo – a produção em escala para suprir custos fixos e maior rentabilidade. A margem libertada com os negócios que fecha permite-lhe adotar uma estratégia concentrada, o que resulta do nicho a que se destina. A empresa concentra-se em servir apenas um segmento do mercado, desenvolvendo competências e um conhecimento aprofundado do mercado, no qual apenas um marketing-mix é utilizado.

A BL está presente em cerca de 50 países e é, neste momento, a mais internacionalizada marca portuguesa no mercado do design de interiores de luxo. Este know-how e força interna de recursos humanos possibilita à marca posicionar-se junto dos concorrentes internacionais de uma forma consolidada.

Os principais mercados da marca são os Estados Unidos, seguindo-se o Reino Unido, Rússia, Ásia, Singapura, Arábia Saudita e Austrália. A presença em várias feiras internacionais, tem contribuído grandemente para o crescimento das exportações.

A BL tem, fundamentalmente, motivações proativas para a internacionalização da marca (embora na sua génese estivessem motivações reativas), como foco primordial dos seus gestores, sempre de olhos postos nos produtos de outras marcas concorrentes, nas feiras internacionais, cedo chegaram à conclusão que

posicionando a marca pela diferenciação conseguiam evitar as réplicas e a vulgarização dos seus produtos. Esta superioridade concorrencial é conseguida através do desenvolvimento e comunicação de diferenças como a qualidade, prestígio, capacidade de inovação, distribuição, assistência técnica e garantias.

A BL, inicialmente, penetrou mercados internacionais com exportações indiretas para países como Inglaterra, Espanha, França e China. Foi adquirindo, entretanto, conhecimentos sobre estes mercados, sendo que rapidamente passou a exportar diretamente para consumidores finais e a estabelecer parcerias em forma de joint-venture. Utiliza-se de IDE no seu processo de internacionalização para o mercado americano. Neste estudo focaremos a nossa atenção nos EAU.

4.2. MODELOS APLICADOS AOS EAU

Na Tabela 1 identificam-se, por modelos de cultura, as características dos EAU e na Figura 1 são identificadas especificamente as dimensões culturais de Hofstede.

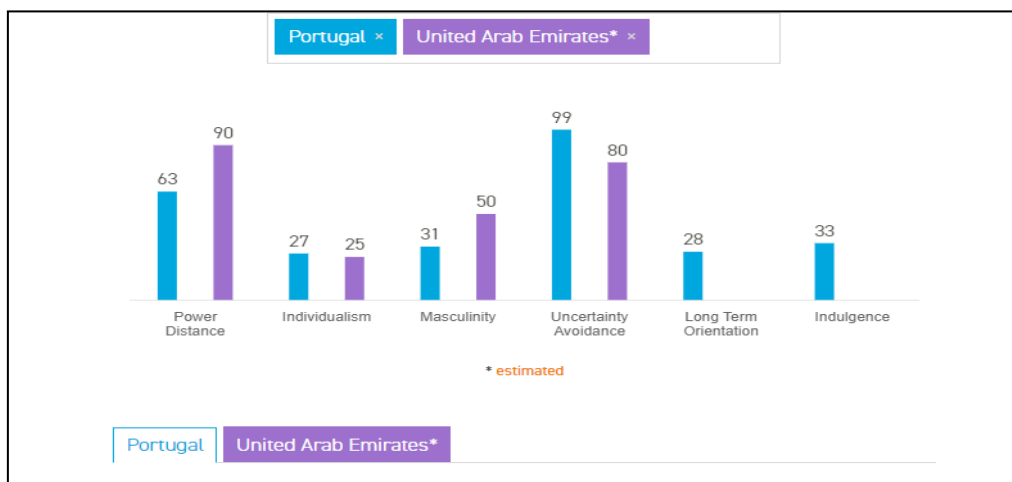
Da Tabela 1 e da Figura 1 conclui-se que existe um certo equilíbrio entre Portugal e os EAU. Os EAU são predominantemente multi-ativos com alguma tendência para o reativo, enquanto os portugueses são muito mais emocionais, impulsivos, com forte orientação para o diálogo, caracterizados por contexto intermédio com tendência ao elevado e a explicitação à comunicação mais baixa, tornando-se mais subjetiva. Desta forma, para estabelecer contactos comerciais com os EAU é necessário que o gestor português promova de alguma forma a harmonia, aja de forma intuitiva para avaliar primeiro o contexto geral, pensar antes de agir e estabelecer desafios a longo prazo, de forma comprometida e empática. Evitar ser o ‘fala barato’.

Tabela 1: Análise às Diferenças Culturais – EAU

Hall (1976): Linguagem/Comunicação	Modelo de Lewis (1990): Comportamento	Hofstede (1980): Dimensões da Cultura
Alto contexto: - Exige vasto e profundo conhecimento para a sua interpretação - Uso da subjetividade - Carrega certo grau de imprevisibilidade - Foco é colocado na pessoa - As relações são parte da comunicação - As pessoas são flexíveis e a mudança pode acontecer a qualquer altura, quando um problema surge é colocado de parte e só é abordado se absolutamente necessário	Multi-Ativo - Falam o tempo todo - Fazem várias coisas ao mesmo tempo. Planeiam no geral apenas - Emocionais. Confrontam as emoções - Têm boas desculpas. Interrompem frequentemente - Orientados para as pessoas - Sentimentos primeiro que factos - Verdade flexível - Impacientes - Linguagem corporal ilimitada - Procuram a pessoa chave - Misturam o social e o profissional - Criação de diálogo - Atribuição de grande importância à família	Distância ao poder: Os EAU apresentam uma maior distância ao poder, sendo uma sociedade mais hierarquizada face a Portugal. Individualismo vs Coletivismo: Focam-se mais no desempenho individual do que grupal. Masculinidade vs Feminilidade: São claramente uma sociedade mais masculina do que Portugal, dando importância ao género, ao reconhecimento do trabalho Tolerância da Incerteza – Os EAU têm grande preferência para evitar a incerteza, têm tradições e rituais fortes e tendem a ser formais e com regras burocráticas

Fonte: Elaboração própria, com base nos requisitos de cada modelo.

Figura 1: Dimensões culturais de Hofstede – EAU



Fonte: hofstede-insights.com (consultado em 29-04-2021).

4.3. ANÁLISE PEST

A Tabela 2 apresenta a análise PEST feita aos EAU, com indicação dos fatores político-legais, económicos, sociais e tecnológicos.

Tabela 2: Análise PEST – EAU

F. Político-Legais	F. Económicos	F. Sociais	F. Tecnológicos
O governo dos EAU é constituído através de uma federação que une os sete emirados.	Os EAU são um dos países mais ricos da região	População total (2020): 9,890 milhões (69% homens, 31% mulheres).	A televisão é uma das ferramentas de comunicação mais importante, porém o uso da internet para divulgação tem crescido cada vez mais nos EAU.
O Conselho Supremo dos Emirados é a autoridade suprema que compreende os líderes dos setes emirados.	Os EAU exercem uma política de flexibilidade fiscal	Faixa etária da população: 5-15 anos: 14,45% 15-54 anos: 75,97%; 55-64 anos: 7,68% +65 anos: 1,9%;	24,3% da população possui linhas telefónicas e 85% é usuário da internet
Não são permitidos partidos políticos. Cada emirado é governado por um emir (príncipe/chefe)	O setor dos hidrocarbonetos é o principal motor do crescimento da economia	Esperança média de vida da população é de 78,1 anos	Estima-se um crescimento acentuado na criação de negócios online devido à grande aceitação da internet no país.
Cada emirado tem o seu governo local.	45% da receita económica equivale à exportação	80% da população dos EAU é estrangeira, 20% tem a nacionalidade local.	Dubai considerada uma das cidades mais inteligentes a nível tecnológico, o que significa que negócios que utilizam tecnologia terão maior vantagem neste mercado.
Os EAU desempenham um papel importante na política internacional.	A dívida pública total é baixa	A densidade populacional estima-se em 118,3 pessoas por km2	O rádio é um meio tradicional ainda utilizado no EAU. Cerca 78% dos habitantes ouvem rádio

F. Político-Legais	F. Económicos	F. Sociais	F. Tecnológicos
			enquanto realizam as suas atividades diárias.
A estabilidade interna dos Emirados também deve ser considerada por causa de rivalidades entre as famílias governantes de cada emirado monárquico.	O país tem uma ampla margem de liquidez devido aos ativos estrangeiros que o banco central dos EAU possui.	A maior parte da população tem um elevado nível de bem-estar económico e social	
Existem tensões entre Arábia Saudita e Irão, assim como as relações com os Estados Unidos da América e a situação na Síria e no Iraque.	O PIB per capita em 2019 foi 43103,32 US dólares	O idioma oficial dos EAU é o árabe. O inglês é a língua mais falada.	
Os cidadãos dos EAU beneficiam de programas de subsídios sociais e de emprego	Houve uma contração económica 5,5% no PIB per capita em 2020, diminuindo para 37930 US dólares.	EAU é um país onde a religião predomina fortemente devido à sua cultura e tradições. 86% pratica o islamismo	
Os cidadãos dos EAU beneficiam de programas de subsídios sociais e de emprego	Por cada 1000 famílias, 40 agregados possuem uma riqueza superior a 1 milhão de dólares	Devido à religião, o horário laboral é de domingo a quinta-feira.	
	52,5% do PIB equivale ao setor terciário e emprega grande parte da mão de obra do país. Deste valor, 12% equivale ao turismo	Apresenta baixas taxas de criminalidade, sendo um dos países mais seguros do mundo	
	Crescimento de 8% de indivíduos ultra-ricos no país no ano de 2015		
	A população com rendimentos de nível médio gasta, cada vez mais, o seu dinheiro dentro dos EAU		
	A população com rendimentos de nível médio gasta, cada vez mais, o seu dinheiro dentro dos EAU		

Fonte: Elaboração própria, com base em abudhabi.embaixadaportugal.mne.gov.pt, fanack.com, ccip.pt, aicep.gov.pt, repositorio.utn.edu.ec.

Especial atenção ao setor da construção, que se encontra em crescimento constante nos EAU. Abu Dhabi, um dos sete EAU e sua capital, tem um plano, denominado 'Abu Dhabi 2030', em que prevê a construção de cidades do futuro com zonas residenciais, de escritórios, parques industriais, hotéis, entre outros (ccip.pt, 2021). Este projeto de crescimento trará oportunidades nos sectores dos materiais de construção, decoração e design de interiores.

De referir que os EAU conseguiram controlar a situação pandémica Covid 19 desde janeiro de 2021. Estão em segundo lugar a nível mundial na distribuição de doses de vacinação administradas por 100 pessoas.

Pela análise da informação anterior e Tabela 2, conclui-se que os EAU apresentam-se como vantagem absoluta no setor da construção para a BL. Nos EAU artigos de luxo e a customização dos mesmos são fatores fulcrais na tomada de decisão de compra.

4.4. ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS DE MARKETING INTERNACIONAL

A BL serve um segmento de luxo e tem como público-alvo colecionadores de arte, amantes das edições limitadas, galeristas, lojas de decoração, amantes do design, líderes de opinião, designers de interiores e arquitetos. O seu target 'espera o inesperado', pois não receberá apenas uma peça de luxo moderna da BL, mas sim a sua alma e identidade. A BL destina-se a pessoas que valorizam arte, dispostas a comprar peças com alma, peças únicas e exclusivas. Apelidados pela imprensa como os joalheiros do mobiliário (10 Magical steps, s.d.). O posicionamento da BL pode ser caracterizado como uma marca emocional de mobiliário de luxo exclusivo, que desafia o passado através do design.

Em 2006, a BL tinha a consciência de que parte do caminho para alcançar o sucesso seria passar pela internacionalização da marca. Com a preocupação de criar um conceito fácil de transportar para os mercados internacionais, uma das estratégias foi apostar em mercados centrais, como forma de alcançar o resto do mundo, concorrendo, assim, diretamente com as grandes referências a nível do design internacional.

A estratégia da BL enquadra-se fundamentalmente na estratégia de adaptação do seu marketing-mix ao mercado de destino.

A marca produz essencialmente peças customizadas, mas apresenta uma gama standard de produtos de luxo de catálogos divididos por coleções, a saber: a coleção Soho; a coleção Colors, Limited Edition; e Private Collection. O preço médio de cada uma das coleções varia entre os 2 400€ na Soho e 3 700€ na Colors, chegando aos 18 800€ na Limited Edition e 50.000€ por peça ou mais na Private Collection. A Private Collection, cujo preço é mais elevado, justifica-se pelos materiais e técnicas que são utilizadas e pelas parcerias que a empresa estabelece com várias marcas e designers, como podemos verificar na Figura 2.



Figura 1 - Cabinet da Boca do Lobo em parceria com Vista Alegre. Fonte: *website* Boca do Lobo

A título de exemplo, as peças produzidas para o Médio Oriente são adaptadas àqueles mercados: é o caso do best seller 'Diamond sideboard', cuja base desta peça é standard, mas a mesma apresentava uma figura não aceite e a peça sofreu adaptações para ser comercializável. Outro exemplo prende-se com as dimensões dos móveis para os EUA e Japão, com escalas opostas, uma vez que no Japão as casas podem ter 30m² ao contrário das grandes dimensões praticadas nos EUA.

Na política preço, a estratégia seguida pela BL é a desnatação, em sintonia com o seu posicionamento. O preço é calculado através de mão-de-obra aplicada à construção e dos materiais utilizados, passando também por um ajustamento de acordo com a procura registada no mercado por cada peça do catálogo. A marca adapta o seu preço aos diferentes mercados onde está presente, havendo uma política mais ou menos clusterizada entre a Europa, EUA e o resto do mundo.

As peças emocionais da BL são feitas à mão por talentosos artesãos, que fazem uso da sua sabedoria para aliar as técnicas tradicionais de fabrico aos métodos tecnológicos mais recentes. Marceneiros, joalheiros, soldados,

pintores de ouro, pintores de laca, mestres artesãos e aprendizes trabalham juntos nas oficinas da BL para entregar produtos excepcionais, onde nenhum elemento ou detalhe é esquecido e o fator humano é valorizado.

A BL oferece um conjunto de produtos de decoração e utilidade com as mais variadas finalidades, desde armários, aparadores, mesas, estantes, consolas, espelhos, iluminação, bancos, sofás, entre outros. Na produção dos seus artigos, são utilizados materiais como: vários tipos de madeira (MDF, prensada, o freixo, o mogno, o pau ferro, o choup, e o carvalho); inox, latão (com banho de níquel); mármore; folha de ouro e folha de prata; vidro e lacados. Na produção artesanal são utilizadas técnicas especializadas, como por exemplo a pintura em azulejo, a marcenaria e a talha dourada.

A marca é global e apresenta um imagotipo composto pelo nome da marca escrito numa letra standardizada a dourado escuro e ainda pelo desenho de uma figura de um lobo, também ele dourado escuro (Figura 3). O slogan da Boca do Lobo é 'Passion is everything'.

A marca comunica através da presença em revistas de design e decoração, como Marie Claire Maison, Forbes e Elle Decor. Utiliza-se igualmente dos canais digitais para manter viva a marca junto do seu público. Faz uso fundamentalmente de opinion makers na área do design de luxo.



Figura 3 – Imagotipo da Boca do Lobo. Fonte: site Boca do Lobo

A marca abriu showrooms e lojas do grupo, os denominados espaços Covet House, em Nova Iorque, no Vietname e no Dubai. O grupo pretende explorar, cada vez mais, a sua presença internacional, continuando com a estratégia de adaptação da sua política de marketing internacional a cada um dos mercados externos onde pretende estar presente.

5. CONCLUSÕES

Este estudo permitiu-nos analisar e ter contacto com uma das realidades empresariais mais conceituadas e bem posicionadas do setor do mobiliário e design de luxo português. Possibilitou-nos, ainda, estudar as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa, em específico o modo de entrada IDE em mercados internacionais; assim como os EAU como mercado atrativo para a BL.

A BL está presente em cerca de 50 países e é a marca portuguesa de mobiliário mais internacionalizada. O processo de internacionalização da BL caracterizou-se por um processo gradual de envolvimento e aquisição de conhecimentos. Há medida que a empresa se comprometia com cada um dos mercados externos identificados como atrativos, em formato de exportação, ia sentindo progressivamente maior à vontade para aumentar o grau de envolvimento e o grau de risco, com modos de entrada que careciam maior investimento de diversos recursos.

A internacionalização da marca, por se tratar de luxo, esteve desde cedo conotada à estratégia de adaptação das suas políticas, quer de abordagem a cada um dos mercados externos, quer ainda de marketing-mix. Tem na sua gama de produtos, produtos-base com a possibilidade de customização a 100%, por pedido.

Por se tratar de um estudo de caso, este trabalho apresenta as limitações próprias de um estudo qualitativo, especialmente com limitações ao nível do acesso à informação. Contudo, apesar das limitações, este estudo de caso torna-se, a nível prático, uma referência para outras empresas que pretendam entrar em mercados externos dentro das mesmas especificidades contextuais e de marketing-mix. Ao nível de contribuições teóricas, este estudo contribui para o desenvolvimento da literatura de marketing internacional, sobretudo na ótica da internacionalização de PME integrada na área de produtos de luxo, para os EAU.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alon, I., Jaffe, E., Prange, C., Vianelli, D. (2021). *Global Marketing - Strategy, Practice, and Cases* (3a ed.). Routledge.
- Avisos sobre o Coronavírus (COVID-19) - Viagem ao Dubai. (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://www.visitdubai.com/pt/coronavirus-advisory>.
- Boca Do Lobo - Luxury Exclusive Design Furniture (202). Retrieved 28 April 2021, from <https://www.bocadolobo.com/en/>.
- Boca do Lobo: design com atitude - Espiral do Tempo. (2022). Retrieved 11 May 2022, from <https://espiraldotempo.com/entrevista-exclusiva-boca-do-lobo-design-com-atitude/>.
- Covet Group (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://covetgroup.com/our-group>.
- Czinkota, M. R.; Ronkainen, I. A. & Moffett M.H., (1999). What do researchers know about the global business environment? *International Business*, Dryden Press.
- Delightfull – covet group [10 magical steps, s.d.]. Retirado de comum.rcaap.pt.
- Economist Intelligence Unit (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://www.eiu.com/n/?s>.
- Embaixada de Portugal nos Emirados Árabes Unidos (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://abudhabi.embaixadaportugal.mne.gov.pt/pt/>.
- Emirados Árabes Unidos - Riscos e Oportunidades. (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/1625-emirados-arabes-unidos-riscos-e-oportunidades>.
- Fisher, M. (2007). Strengthening the empirical base of operations management. *Manufacturing and Service Operations Management*, 9(4), 368-382. (<https://doi.org/10.1287/MSOM.1070.0168>).
- FMI (2022). Retrieved 20 Mai 2022, from <https://www.imf.org/>.
- Hill, Charles (2007). *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, 6ª edição.
- Hollensen, S. 2007. *Global marketing: a decision-oriented approach*. (4th ed.) Essex: FT Prentice Hall.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of a firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Kinoshita, Y.; Campos, N. F. (2002). Why does FDI go where it goes? New evidence from the transition economies. *International Monetary Fund*.
- Li, X.; Liu, X. (2005). Foreign direct investment and economic growth: an increasingly endogenous relationship. *World development*, v. 33, n. 3, p. 393-407.
- Matos, Maria João Vieira (2017). É para Exportar, *Correio da Manhã*. Mobiliário para 70 países. Retirado em Julho 15, 2017 e 12 de maio de 2022 de http://www.cmjornal.pt/mais-cm/especiais/e-para-exportar/detalhe/boca_do_lobo.
- My AICEP. (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/ae/emirados-arabes-unidos_25-05-2021.
- OECD (2013). *Foreign Direct Investment*, em *OECD Factbook 2013: Economic Environment and Social Statistics*, OECD Publishing, pp.86-89.
- Pereira, J. (2021). A abordagem aos mercados do Médio Oriente – Portugal Business On the Way. Retrieved 28 April 2021, from <https://www.portugalbusinessontheway.com/a-abordagem-aos-mercados-do-medio-oriente/>.
- Phau, I., & Prendergast, G (2000). Consuming luxury brands: The relevance of the “rarity principle”. *Journal of Brand Management*, 17 (8), 605-617.
- Population of the United Arab Emirates - Fanack.com. (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://fanack.com/united-arab-emirates/population-of-EAU>.
- Projeto de Promoção Internacional (2019). [Ebook]. Retrieved from <https://housesofportugal.pt/assets/files/DossierMercadoDubai.pdf>.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2017). SMEs Innovation Capabilities and Export Performance: An Entrepreneurial Orientation View, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 18(5), pp. 920-934.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 35, No. 2, pp.280-303. (DOI: 10.1002/cjas.1419).
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis.

-
- International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 528–554. DOI: 10.1504/IJBG.2015.072535.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2017). Export performance and the internationalisation of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(2), 214–240. (<https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.081438>).
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME Internationalization Research: Mapping the State of the Art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2), 280-303.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C.; Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis, *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 15(4), pp.528-554. (DOI: 10.1504/IJBG.2015.072535).
- Riley, F & Lacrois, C. (2003). Luxury branding on the internet: lost opportunity or impossibility? *Marketing Intelligence & Planning*, 21:96-104.
- Rosero Flores, Y. M. (2021). Estrategias para la comercialización de pitahaya de la Provincia Morona Santiago, hacia la ciudad de Dubái de los Emiratos Árabes Unidos [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10882>
- Silva, S. C., Meneses, R. & Pinho, J. C. (2018). Marketing Internacional - Negócios à Escala Global. Conjuntura Actual Editora.
- Statistics Portugal - Web Portal. (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://www.ine.pt>.
- UNCTAD (2018). World Investment Report. Disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2018_overview_en.pdf Acesso em: 10 maio de 2021.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005). Marketing Internacional, 2a Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Vieira, André (2017), Tese de Mestrado, Escola Superior de Artes e Design, Retirado de *comum.rcaap.pt*.
- Wahyuni, D. (2012). Overcoming the subjective-objective divide in interpretive management accounting research. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80. (<https://doi.org/10.1016/J.AOS.2007.03.002>).
- World Bank Bond Expands Support to COVID-19 Resilience Through the United Nations Children's Fund (UNICEF) (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/03/04/world-bank-bond-expands-support-to-covid-19-resilience-through-the-united-nations-childrens-fund-unicef>.
- Young S, Hamill J & Wheeler S, D. J. (1989). International market entry and development. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
-