

A internacionalização de uma PME operando em B2B e na indústria das ferragens

Cláudia Ribau ¹, Mariana Santos² & Rui Almeida³

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

² ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, marianalsantos@ua.pt

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

Resumo

A atuação das PME em mercados externos pode ser uma opção estratégica de diferenciação face à concorrência, em contextos em que o nível de competitividade no mercado doméstico seja elevado. No entanto, o processo de internacionalização obedece a um plano estratégico que estabelece um conjunto de objetivos, metas, recursos e políticas que orientam as operações de negócios internacionais de uma empresa durante um determinado período. Com fundamento nos vários tipos de modos de entrada em mercados externos, na especificidade dos comportamentos de consumo e cultura e na atratividade foi desenvolvido um estudo de caso de internacionalização de uma PME, com foco na análise das decisões e motivações, identificação dos segmentos e posicionamento e estratégias internacionais de marketing-mix. Partindo do campo de investigação do Marketing Internacional, especificamente nos processos de internacionalização, o estudo desenvolvido seguiu uma metodologia qualitativa, implicando uma pesquisa primária e secundária. Os resultados deste estudo permitiram concluir que a empresa obedeceu a um planeamento estratégico no momento de conquista de novos mercados externos, o que facilitou o alcance dos objetivos pré-definidos. A preparação na conquista de mercados externos é uma fase exigente, mas que se não respeitada pode comprometer o sucesso do projeto. Visto tratar-se de um estudo qualitativo, os fatores de subjetividade e pessoalidade oferecem maior dificuldade na caracterização, análise e categorização dos dados recolhidos. No entanto, o seu desenvolvimento traduz-se num ponto de partida para as PME que objetivam entrar em mercados externos.

Palavras chave: Processo de Internacionalização; Marketing Internacional; PME; Modos de Entrada; Marketing-Mix

Abstract

For SMEs, operating in foreign markets can serve as a strategic option for differentiation, particularly in highly competitive domestic market contexts. However, the internationalisation process must follow a strategic plan that outlines a set of objectives, goals, resources, and policies to guide a company's international business operations over a defined period. Based on various types of entry modes into foreign markets, the specificities of consumer behaviour and culture, and market attractiveness, a case study was developed to examine the internationalisation of an SME. The focus was placed on analysing strategic decisions and motivations, identifying market segments and brand positioning, and outlining international marketing mix strategies. Grounded in the field of International Marketing, and more specifically in internationalisation processes, this study employed a qualitative methodology, involving both primary and secondary research. The findings reveal that the company adhered to a strategic planning process when entering new foreign markets, which facilitated the achievement of pre-established goals. The preparation phase for entering international markets is demanding, and failure to respect it may compromise the success of the initiative. As this is a qualitative study, factors such as subjectivity and individual perspectives posed challenges to the characterisation, analysis, and categorisation of the data collected. Nonetheless, the study serves as a starting point for SMEs aiming to expand into international markets..

Keywords: Internationalisation Process; International Marketing; SMEs; Entry Modes; Marketing Mix.

1. INTRODUÇÃO

Os primeiros vestígios do mercado aberto, a nível mundial, tiveram início na década de quarenta, com as Conferências de Bretton Woods, estipulando a implementação de uma ordem monetária entre os estados independentes (Botelho, 2015). Em 1944 foi determinado o Acordo Geral da Tarifa e Comércio, a plataforma GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) que, posteriormente, progrediu para a atual Organização Mundial do Comércio (World Trade Organization). Este recurso tem como propósito a diminuição das barreiras à livre circulação de bens e serviços, contribuindo para as transações comerciais entre os diversos países no mundo (Botelho, 2015).

Neste sentido, as estratégias de internacionalização das empresas têm vindo a adquirir relevância crescente, com foco essencialmente em duas grandes vertentes: económica e comportamental (Ribau *et al.*, 2015).

A internacionalização das empresas numa perspetiva económica refere que o comércio faz-se entre países com um grau similar de industrialização e não entre países com diferentes vantagens de fatores (Leontief, 1953). Por outro lado, o processo de internacionalização pode também ser visto com enfoque comportamental (Andersen, 1993) e, neste sentido, as teorias de internacionalização centram-se nas componentes internas da empresa, principalmente no seu processo de aprendizagem baseado no comportamento incremental (Benito e Gripsrud, 1995). Contudo, existem realidades empresariais cuja internacionalização não se faz por processo (mais adequado a PME's), mas nascem já internacionalizadas por várias razões de ordem interna e contextual (por exemplo relacionado com a sua área de negócio) (Ribau *et al.*, 2015).

A internacionalização tem vindo a tornar-se um requisito essencial para as empresas, para reforço da sua posição competitiva e da sua própria sobrevivência (Silva, 2013). Contudo, não deve ser encarada como uma solução universal para todos os desafios da empresa (Sousa, 1997). Em particular, as PME's confrontam-se com diversos obstáculos que se focam essencialmente na falta de diversos recursos (Johansen e Vahlne, 2009; Ribau *et al.*, 2018).

Partindo do facto dos mercados internacionais poderem ser para as PME's uma possibilidade de sobrevivência face à pequenez do mercado doméstico e uma estratégia de diferenciação comparativamente à concorrência, estudámos o caso de uma PME portuguesa inserida no sector da indústria e comércio de ferragens de forma a percebermos o seu processo de internacionalização, especificamente as suas motivações e as várias formas de entrada em mercados específicos, a identificação dos segmentos e posicionamento e estratégias de Marketing-Mix. O nosso objetivo intenta abordar genericamente o plano estratégico na base do processo de internacionalização desta empresa, que determina um conjunto de objetivos, metas, recursos e políticas que orientam as suas operações de negócios internacionais, durante um determinado período. Por questões de confidencialidade, a PME estudada tomará o nome de **ALFA**.

A metodologia seguida no presente trabalho foi qualitativa, tratando-se de um estudo de caso feito em três fases. Na primeira fase abordou-se a história da empresa, identificação dos segmentos e posicionamento. Na segunda fase identificaram-se as motivações e as formas de entrada em mercados externos. Na última fase desenhou-se o plano estratégico que esteve na base do processo de internacionalização e a definição das estratégias do Marketing-Mix.

Este estudo teve impacto quer para academia, quer para a comunidade empresarial. Permitiu-nos um melhor entendimento do processo de internacionalização de um caso real. Contribuiu, igualmente, para comportamentos de reflexão na definição de um plano estratégico em processos de internacionalização, prevendo aspetos importantes a considerar em processos semelhantes.

Este artigo encontra-se estruturada da seguinte forma: posterior à introdução, identifica-se a metodologia. Faz-se, de seguida, uma breve revisão da literatura. Na quarta parte apresenta-se a empresa **ALFA** e o estudo do caso. Finaliza com a conclusão.

2. METODOLOGIA

O método de pesquisa privilegiou uma abordagem qualitativa, permitindo maior aplicabilidade da literatura e compreensão dos fenómenos. O paradigma adotado foi o realismo, que epistemologicamente valoriza a geração de conhecimento aceitável (Wahyuni, 2012).

O principal método para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, recorrendo a perguntas de resposta aberta (Fisher, 2007). No presente estudo as questões foram feitas individualmente ao administrador e ao gestor comercial do mercado externo da **ALFA**, com duração de cerca de 2h30 a primeira e 3h a segunda; tiveram como guia um conjunto de questões de resposta aberta com vista a uma maior interação com os entrevistados. A informação obtida foi, posteriormente, validada através do confronto com dados secundários, nomeadamente em documentos da empresa, e triangulando os dados obtidos com os dois entrevistados.

A recolha da informação em documentos internos e em publicações disponíveis, assim como em trabalhos comerciais sobre a empresa foram as principais fontes de dados secundários. Estes dados foram utilizados neste estudo através de documentos disponibilizados pela empresa e da informação que consta no seu *website*. Esse método de recolha de dados de várias fontes ajudou na triangulação de dados e na recolha de informações relevantes, de forma a verificar a sua consistência, para aumentar a robustez dos resultados.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Uma aventura internacional pressupõe a existência de estímulos internos (características da empresa), externos (associados à envolvente externa), proactivos e reactivos (Pavord and Bogart, 1975; Wiedersheim-Paul et al., 1978; Czinkota, 1982; Johnston and Czinkota, 1982; Silva *et al.*, 2018). São pró-ativas quando a empresa se internacionaliza tendo em vista fundamentalmente o aumento do lucro, os benefícios fiscais, as economias de escala e as vantagens tecnológicas; já as reativas correspondem a ameaças externas, como a pressão da concorrência ou até mesmo a saturação do mercado doméstico e haver, conseqüentemente, uma oportunidade de exploração num determinado país, com acesso a recursos estratégicos (Springer e Czinkota, 2009).

Num contexto de crescente integração e convergência dos mercados internacionais, onde o grau de sofisticação da procura é cada vez mais elevado e a concorrência mais intensa, a decisão de ‘quando entrar’ assume particular importância (Shenkar, *et al.*, 2014), assim como a seleção dos mercados é uma fase importante no processo de internacionalização das empresas. Kotabe e Helsen (2010) referem que a empresa deve seleccionar o(s) mercado que disponha de menores riscos e maiores benefícios. Mais, se a empresa se limitar ao seu mercado doméstico, poderá, possivelmente, ser aglutinada pela ferocidade dos concorrentes espalhados pelo mundo (Gomes, 2012).

A seleção dos mercados externos pode surgir oportunisticamente, em que ocorrem estímulos que chamam a atenção a oportunidades externas e a empresa responde, entrando nesse(s) mercado; ou de forma sistemática, que consiste numa comparação sistemática de potenciais mercados, sendo que a empresa expande a sua atividade através da entrada em diferentes mercados (Bradley, 2004).

3.1.1. MODOS DE ENTRADA

A investigação e o conseqüente investimento nos diferentes modos de entrada nos mercados-alvo são extensos e exigem vários requisitos, desde a gestão de empresas, inovação, às teorias do comércio internacional (Ferreira *et al.*, 2011). Qualquer pequena empresa que não tiver conhecimentos nem hábitos internacionais sentirá dificuldades a iniciar a sua atividade externa (Brito, 1993).

As possíveis opções estratégicas de internacionalização e as conseqüentes decisões no modo de entrada admitem uma relevância acentuada, uma vez que envolvem diferentes riscos e recursos elevados (Kuazaqui, 1999; Marinho e Pires, 2002; Dalmoro, 2007). Deste modo, a base de qualquer estratégia de internacionalização encontra-se na seleção do modo de entrada no mercado-alvo em específico (Dalmoro, 2007), havendo seis diferentes tipos: exportação; licenciamento; *joint ventures*; alianças estratégicas;

investimento *greenfield*; aquisições (Ferreira *et al.*, 2011). Cada um destes impõe certas adaptações e motivações da empresa, quer a nível do tipo de negócio, quer a nível do país onde se pretende internacionalizar (Ferreira *et al.*, 2011).

No caso de estudo identificámos a exportação (direta e indireta) como meio privilegiado de alcançar mercados externos, que será o nosso foco.

A exportação é o modo de entrada mais simples, representa a via mais utilizada pelas PME's por ser a menos complexa (Hollensen, 2011; Kiran, 2013; Pereira, 2018). A exportação direta dá-se quando a empresa exportadora está, de facto, envolvida na transação internacional diretamente; a exportação indireta acontece quando a empresa exportadora completa a transação através de agentes, não tendo contacto direto com o exterior (Kiran, 2013; Pereira, 2018.)

Atualmente os mercados estão cada vez mais próximos e semelhantes. Contudo, a discussão entre a estratégia de adaptação e standardização tem sido intensa. Levitt (1983) previu que deixariam de existir tradições específicas de cada local devido à globalização da economia e que as necessidades entre diferentes países se iriam homogeneizar, graças à evolução das comunicações e transportes.

Contudo, em contexto internacional atingir a standardização em todas as variáveis do *Marketing-Mix* torna-se muito difícil. Em empresas de produtos industriais a abordagem é diferente face a empresas que comercializam bens de consumo, uma vez que os primeiros tendem a ser mais homogêneos nos diversos mercados presentes (Cateora *et al.*, 2020).

A definição de estratégias de preço é, muitas vezes, um problema. No entanto, a diferenciação ou não da política de preços em diferentes territórios ajusta-se às pretensões de cada empresa. Por outro lado, existem empresas já bem consolidadas que optam por não efetuar discriminação nos preços (Cateora *et al.*, 2020). É importante não esquecer, também, que existem diversos custos alocados à exportação, como as taxas de câmbio, custos de distribuição e taxas alfandegárias intrínsecas ao processo.

Existem diferentes canais que podem ser utilizados na distribuição dos produtos em diferentes mercados externos. A forma como esses canais são selecionados pode ser fundamental para o sucesso desse produto e, consequentemente, da empresa. Daí, a tomada de decisão ser fundamental (Cateora *et al.*, 2020).

A comunicação do produto é essencial para que se alcance o público-alvo. Para comunicar de forma correta é importante que o país seja estudado com profundidade. É fundamental o estudo pormenorizado do modo de entrada da empresa no mercado de destino. Posteriormente, a estratégia tem que ser delineada tendo em conta as características específicas do país ou da região. Com mais concorrência e com maior necessidade de comunicar o produto, o processo de comunicação torna-se ainda mais importante nas decisões estratégicas (Brito e Lencastre, 2014).

3.1.2. ANÁLISE PEST

A análise PEST consiste numa ferramenta amplamente utilizada para compreender o risco estratégico de um país, com a análise de quatro fatores: Político, Económico, Sociodemográfico e Tecnológico, conjungando o acrónimo PEST. Identifica as mudanças e os efeitos do ambiente macro externo, ou seja, analisa as variáveis que estão além do controlo de uma empresa para, posteriormente, realinhar a estratégia empresarial à mudança dos ambientes empresariais (Sammut-Bonnici, 2015).

3.1.3. MODELOS PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA

A harmonização cultural no âmbito dos negócios seria ultrapassável se não se insistisse numa imposição de valores e ideias. Consequentemente, um dos dilemas que se coloca ao analisar o perfil cultural de uma pessoa é decidir onde enquadrá-la numa organização que já existe e quais as dimensões culturais que permitem uma avaliação mais compreensível (Vieira e Sousa, 2015).

Os modelos utilizados neste caso de estudo centram-se nas 4 dimensões de Hall; modelo de Lewis; as dimensões culturais de Hofstede.

A cultura consiste em comunicação, ou seja, um processo de criar, emitir, armazenar e processar informação. Assim, cada grupo ou comunidade atua de acordo com os próprios princípios e leis, existindo culturas de alto e baixo contexto (Hall e Hall, 1990).

Lewis (2010) desenvolveu um modelo, após visitar 135 países e trabalhar em mais de 20, que divide as pessoas em três categorias baseadas no comportamento, Linear-ativo, Multi-Ativo e Reativo.

Hofstede et al. (2010) definiu a cultura como a programação coletiva da mente que diferencia os membros de um grupo ou uma categoria de pessoas de outro. Deste modo, formulou a teoria de que a cultura do mundo varia ao longo de quatro dimensões, tendo posteriormente adicionado mais duas (Silva, 2013).

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A **ALFA** está sediada no distrito do Porto, desde 1965. A sua atividade principal é a produção de ferragens para o mobiliário e construção, onde a marca é reconhecida pelo dedicado desenvolvimento de soluções de acordo com as tendências da arquitetura contemporânea. Dispõe de uma ampla gama de produtos segmentados em diferentes setores, desde puxadores e acessórios a ferragens diversas incluindo para vidro.

A **ALFA** é classificada como PME, empregando 50 colaboradores diretos e 150 indiretos. O seu volume de negócios anual ronda os 16 milhões de euros, incluindo o mercado doméstico e internacional. Contribui com 50, 22% nas exportações nacionais (INE, 2007).

A **ALFA** está presente, de forma direta, em diferentes países internacionais, com três filiais produtivas em Barcelona (Espanha), Santiago de Chile e Hong Kong (Ásia). De forma indireta, através de revendedores e agentes, está presente em 99 países em todo o mundo, nos 5 continentes.

5. ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO E DISCUSSÃO

5.1. MOTIVAÇÕES, TIMING E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A **ALFA** apresenta um impacto considerável a nível internacional. No entanto, pretende crescer e aumentar o seu reconhecimento no mundo através da internacionalização para outros mercados externos onde ainda não está presente. Vamos perceber as diferentes motivações intrínsecas à decisão estratégica do seu processo de internacionalização, os diferentes modos de entrada assumidos e a(s) razão da seleção feita ao(s) mercado externo.

Tabela 1 – Motivações para a Internacionalização da ALFA

Estratégias de Crescimentos (Motivação Pró-ativa)	A ALFA tem já uma participação interna e externa considerável. No entanto, pretende alargar a sua quota de mercado, sobretudo na Europa.
Oportunidade criada num Mercado Novo (Motivação Pró-ativa)	A ALFA pretende aprofundar a sua relação com o mercado europeu, uma vez que a marca já é reconhecida aqui, tornando-se de acesso fácil. Oportunidade de venda diretamente ou indiretamente, através de agente, distribuir ou representante.
Aproveitamento da Imagem do País (Motivação Pró-ativa e Reativa)	Aproveitar a imagem de prestígio de alguns países europeus, como a Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos a partir das entrevistas efetuadas.

A **ALFA** sempre procurou os mercados externos desde a sua origem, para ultrapassar a pequenez do mercado domésticos, que não representava economias de escala que a **ALFA** pretendia atingir, embora seguindo a sua principal concorrente. Desta forma, as suas motivações são maioritariamente pró-ativas como podemos analisar na Tabela 1.

Apesar das motivações pró-ativas, a **ALFA** apresenta-se como retardatária, empresa seguidora das suas principais concorrentes inseridas na mesma área de negócio, que se encontram implementados em diversos países de destino onde a **ALFA** pretende estar presente. Este *timing* de entrada descrito apresenta como vantagem a bolsa de colaboradores mais qualificados, formados pelas empresas pioneiras, e um processo de aprendizagem mais facilitado (evitando os erros cometidos pelas iniciantes).

Partindo da classificação de Bradley (2004), a **ALFA** seguiu no seu processo de seleção de mercados externos uma abordagem oportunística e sistémica, tal como se pode verificar na Tabela 2.

Tabela 2 – Processo de seleção de mercados externos: Abordagens

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos a partir das entrevistas efetuadas.

Análise Oportunista	Confiança na informação recolhida e na lógica de conhecimento adquirido e da experiência acumulada do gestor internacional e das redes estabelecidas com diversos <i>stakeholders</i> .
Análise Sistemática	Análise Sistemática, com motivações Pró-ativas: recurso a critérios estruturados e objetivos que têm por base um conjunto de indicadores pertinentes e relevantes a uma escala global, de forma a sucessivamente ir eliminando mercados de uma lista mais geral, como é o exemplo da Análise PEST; Análise da Cultura, utilizando as 4 Dimensões da Cultura, o Modelo Lewis e as Dimensões Culturais de Hofstede; e Análise da Atratividade do Mercado.

É comum que a identificação oportunista resulte numa análise sistemática. Contudo, como apresentado na Tabela 2, apesar da **ALFA** recorrer às duas formas de seleção de mercados externos, a análise sistemática é a principal fonte de seleção, uma vez que a empresa adota um procedimento lógico, ao invés de se basear apenas numa mera oportunidade, entroncando com as motivações pró-ativas de conquista de novos mercados externos ao invés de reagir apenas a oportunidades efémeras.

A **ALFA** faz a sua análise sistémica com base na Figura 1, sendo que a atratividade e o grau de risco constituem os critérios que a empresa tem em conta na seleção de mercados externos.

Aplicámos este processo a novos mercados externos e, em conjunto, concluímos que os países atrativos dentro do mercado europeu seriam os países que compõem a Escandinávia, com foco na Dinamarca, Finlândia, Suécia e Noruega. Neste sentido, foi efectuada uma análise às 4 Dimensões da Cultura (linguagem, sentido do tempo, noção do espaço, instituições), aplicação do Modelo *Lewis*; análise às Dimensões de *Hofstede*; análise PEST nas dimensões política, económica, sociocultural e tecnológica, respondendo ao porquê, quando e para onde; e análise da atratividade do mercado.

As principais motivações que leva a **ALFA** aos Países Escandinavos dividem-se em motivações pró-ativas e reativas:

- Estratégias de Crescimentos (Motivação Pró-ativa) - pretende crescer e aumentar a sua quota de mercado e, deste modo, pretende conquistar mercado internacional.
- Oportunidade criada num Mercado Novo (Motivação Pró-ativa) - Ou seja, aprofundar a relação da empresa com o mercado Escandinavo.
- Aproveitamento da Imagem do País (Motivação Pró-ativa e Reativa) - Isto é, aproveitar a imagem de prestígio destes países.

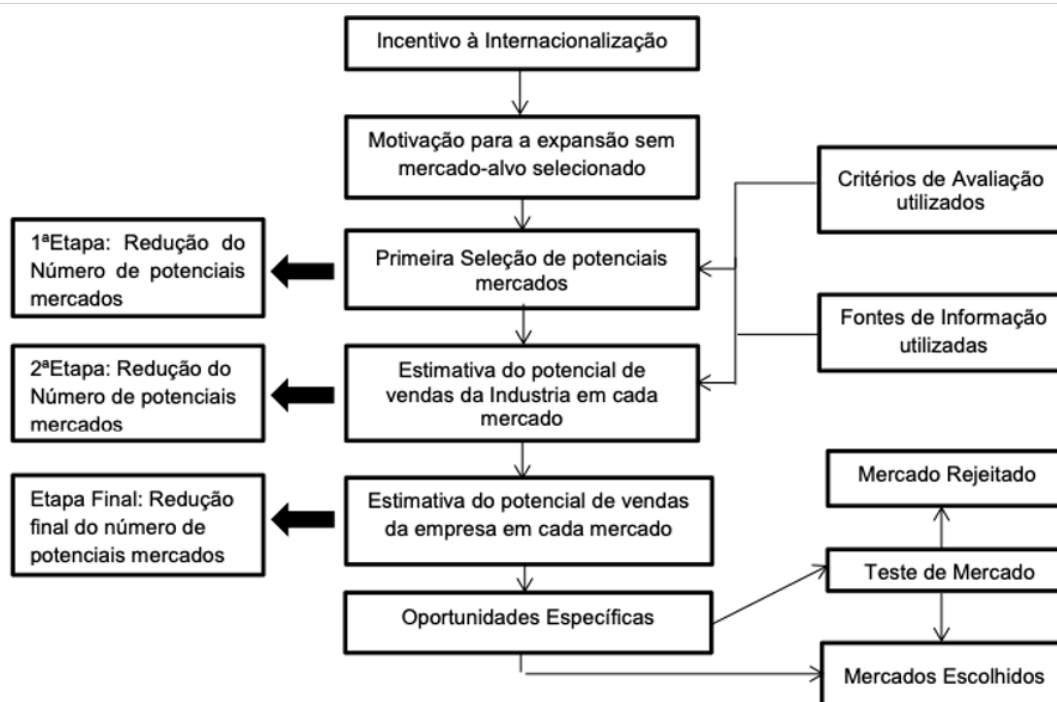


Figura 1 – Processo de seleção de mercados externos da ALFA

Fonte: Elaboração própria, com base no processo disponibilizado pela ALFA.

5.2. MODELOS APLICADOS AO CASO ALFA

Os Países Escandinavos foram analisados nas quatro dimensões, como apresentado na Tabela 3. Conclui-se que a relação comercial entre a **ALFA**, portuguesa, e os Países Escandinavos deve dar-se com comunicação direta, através de uma mensagem que contenha todo o significado que se está a transmitir; perfil de consumidor monocrómico e territorial, que valoriza a separação de tempo entre a vida pessoal e profissional; fluxo de mensagem rápido e claro.

Tabela 3 – 4 dimensões da cultura – Países Escandinavos

Linguagem/ Comunicação	Perfil de comunicação de baixo contexto, devido à transmissão de informações através de frases literais. Comunicação e interação clara, direta e detalhada, código explícito. Tendem a compartimentar as suas relações pessoais e profissionais.
Sentido do Tempo	Perfil de tempo monocrómico, uma vez que o entendem como algo linear, sendo caracterizadas pela sua frieza na concretização das suas tarefas
Noção do Espaço	Reservados e interessados mais em factos do que em emoções. Tanto a Dinamarca, como a Suécia, Noruega e Finlândia enquadram-se num perfil de culturas frias, lógicas e sem contacto.
Instituições	Caracterizam-se pelo orgulho no seu património intelectual e na sua dimensão cultural e histórica. Distinguem-se pelos seus valores morais, como a confiança entre as pessoas, a solidariedade, a preocupação ambiental e a igualdade de direitos. Dão grande valor às instituições.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos a partir das entrevistas efetuadas.

No enquadramento ao Modelo Lewis conclui-se que os Países Escandinavos, de um modo geral, enquadram-se predominantemente numa comunicação Linear-Ativa (Antunes, 2018). Contudo, existem pequenas diferenças entre os quatro países considerados, como se apresenta na Figura 2.

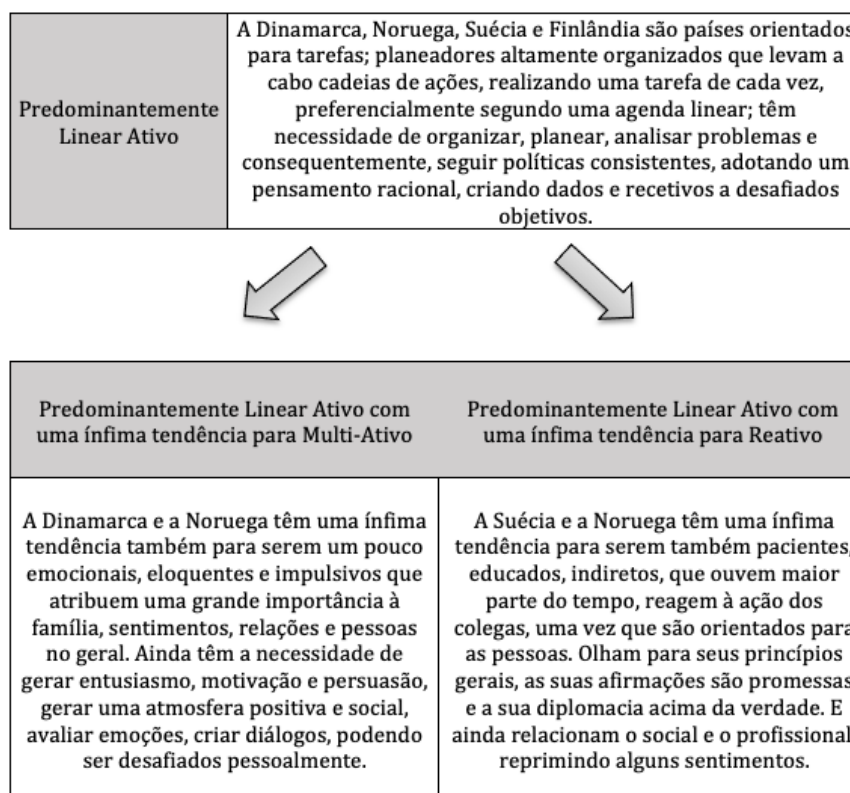


Figura 2 – Modelo Lewis aplicado aos Países Escandinavos

Fonte: Elaboração própria.

Conclui-se que Portugal, sendo categorizado neste modelo como um país Multi-Ativo, a interação com países linear-ativo torna-se dificultada, uma vez que a comunicação em vez de ser emocional, eloquente e subjetiva terá que ser explícita, objetiva e direta, tratando-se de consumidores mais individualistas e definidos por regras.

Na Tabela 4 identificam-se as seis dimensões de Hofstede (2010) aplicadas aos Países Escandinavos. Cruzando com os modelos anteriores, conclui-se a cultura destes países com baixa distância ao poder, ou seja, a crença de que os líderes não necessitam de ter um grande poder em relação aos seus subordinados; contudo, com um grau de individualismo acentuado, isto é, os interesses individuais têm prevalência sobre os interesses da sociedade. Apesar disso, são países feministas, em que valorizam a relevância social, a qualidade de vida e o bem-estar social, e ainda uma orientação a longo prazo, ou seja, com foco no futuro.

Por fim, a sua cultura é caracterizada com um baixo controlo de incerteza, isto é, apresentam grande tolerância à ambiguidade, no entanto, são guiados pela tentativa de controlo dos acontecimentos da sociedade, segunda regras e impedimentos de desejos e impulsos. São países individualistas de baixo contexto e elevada explicitação à comunicação (objetiva, direta), pelo que a relação comercial com Portugal deverá ser muito acautelada por estes uma vez que os portugueses são mais emocionais, cultura de contexto intermédio para o elevado e a explicitação à comunicação é mais baixa tornando-se mais subjetiva. Deverão por isso criar um contacto organizado, com planeamento e análise rigorosos, baseados em dados objetivos, consistência e racionalidade.

Tabela 4 – Dimensões culturais de Hofstede – Países Escandinavos

Dimensões Culturais		Implicações de Controlo
Distância de Poder	Cultura com baixo nível de Distância de Poder, uma vez que demonstra uma maior benevolência, advogando a partilha de tomadas de decisão e a descentralização da informação, numa atitude profundamente igualitária na sua relação com o outro.	Sucesso nos estudos, desempenho, pouca diferença salarial
Individualismo vs Coletivismo	Caracterizados pelo individualismo acentuado. Tendem a desvalorizar a relação interpessoal na relação negocial, optando por uma abordagem mais racional e factual do processo negocial.	Responsabilidade individual, foco no desempenho individual
Masculinidade vs Feminilidade	Estes países são nitidamente femininos, ou seja, são dispostas regras igualitárias para ambos os géneros. Tanto os homens como as mulheres ascendem nas organizações, uma vez que estas sociedades tendem a ser menos competitivos e autoafirmativos, tornando o ambiente organizacional mais humanizado.	Menor dependência do género, ênfase na qualidade de vida
Evitamento da Incerteza	Classificados, de um modo geral, com baixo controlo de incerteza, contudo a Dinamarca e a Suécia apresentam evitamento de incerteza mais baixo face à Finlândia e Noruega. O conflito organizacional estimulado é considerado como natural. Baixa resistência emocional na mudança e a lealdade ao emprego não é uma virtude.	Procura de novos trabalhos para promoção, orientados para pessoas, flexíveis
Orientação de Longo prazo vs Curto prazo	Forte orientação para o LP, ponderem a verdade em função do contexto e do tempo. Capacidade de adaptação e de propensão para poupar, investindo no futuro.	Segurança, relacionamentos sociais
Indulgência vs Restrição	Restringidos, devido à tentativa de controlo dos acontecimentos da vida, da sociedade, controlando os impulsos e desejos.	Frieza, regras, impedimentos

Fonte: Elaboração própria.

5.3. ANÁLISE PEST

A análise PEST aos Países Escandinavos foi desenvolvida de forma genérica, sintetizada na Tabela 5. Após a análise conclui-se serem mercados atrativos para a **ALFA**, com base em diversos critérios reunidos na Tabela 6. Os Países Escandinavos têm potencial, apresentando vantagens em termos económicos, sociodemográficos, culturais para a **ALFA**, no que diz respeito à área de negócio desta. Contudo, alguns fatores devem ser considerados risco, como o individualismo, certas diferenças culturais, políticas e estratégicas, nomeadamente no que diz respeito à incerteza de empreendedorismo e adaptação da empresa nestes países.

Tabela 5 – Análise PEST – Países Escandinavos

Fatores Políticos	Com índices de Desenvolvimento Humano (IDH) mais elevados do mundo, uma vez que se inserem nas economias mais ricas à escala global. No que toca ao PIB per capita, em 2021, em média ronda 57.000 €. Finlândia membro da União Europeia (UE) e aderiu ao Euro; Dinamarca membro da UE, mas não participa da união monetária; Suécia membro da UE, tendo na sua posse uma moeda flutuante; Noruega não faz parte da EU.
Fatores Económicos	Decorrente das crises financeiras de 1980 e 1990, atualizaram-se políticas fiscais. Não há indícios de crises bancárias devastadoras. São economias renovadas e modernizadas, com quebra a regulamentos passados. Seguem diferentes estratégias económicas, apesar de aparentarem semelhanças económicas, dado que os quatro países possuem economias pequenas e abertas. O valor do consumo cresceu nos últimos anos, bem como os salários líquidos médios na ordem dos 1,88% para a Dinamarca, 0,27% para a Suécia e 1,34% para a Finlândia, entre os anos 2011 e 2020. No caso do salário líquido médio da Noruega, apensar de ser maior que os restantes Países Escandinavos, apresenta uma evolução negativa na ordem dos 0,48%.
Fatores Sociodemográficos	A população enquadra-se entre os 5 e os 10 milhões de habitantes. Apresentam um elevado nível de desenvolvimento humano ao nível da qualidade de vida, segurança pública, expectativa de vida, saúde pública e o acesso à mesma. Democracia e transparência política e bem-estar social.
Fatores Tecnológicos	Desenvolvidos tecnologicamente, estando acima da média europeia, apresentado valores aproximados dos 60% em termos recursos humanos em ciência e tecnologia, relativamente à população ativa.

Fonte: Elaboração própria, com base na análise estatística dos Países Escandinavos (Statista, 2022; Fashion From Portugal, 2020)

Os Países Escandinavos estão em crescimento e por isso são mercados atrativos e evoluídos tecnológica e cientificamente. Contudo, é importante ter em conta que são de cariz individualista, ou seja, muito fechados em si mesmo e com pouca receptividade a produtos provenientes do exterior a não ser que sejam eficientes.

Em termos de custos de distribuição, qualquer empresa vinda de fora do território Escandinavo irá sentir mais dificuldade do que empresas já estabelecidas nesse território com domínio do canal de distribuição. No entanto, é importante notar concentração da população nas zonas costeiras, o que facilita a distribuição a partir da receção dos transportes marítimos oriundos de Portugal.

5.4. MODOS DE ENTRADA

A **ALFA** iniciou o processo de internacionalização através de exportação direta para as suas filiais em Barcelona, Chile e Hong Kong; e exportação indireta para mais de 70 países em todo o mundo, através de representantes e agentes. A estratégia para os Países Escandinavos será inicialmente de exportação indireta como forma mais fácil e rápida de colocação dos produtos, com pouco investimento inicial. Posteriormente esta linha estratégica tomará diferentes direções consoante cada país.

Da Tabela 5 identificam-se quatro realidades diferentes face à EU, pelo que é possível prever uma evolução da estratégia de Exportação Indireta para Direta no caso da Finlândia, da Dinamarca e da Suécia, após adaptação e aprendizagem. No caso da Noruega, manter-se-á a Exportações Indireta, acarretando mais riscos para a empresa, sobretudo na estabilização político-económica e social do país.

5.5. ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS DE MARKETING INTERNACIONAL

A estratégia de STP (Segmentação, Targeting e Posicionamento) da **ALFA** é apresentada na Tabela 8.

Tabela 6 – Estratégia STP – Países Escandinavos (vertente B2B)

Segmentação	
Critérios Geográficos: · País: Finlândia, Dinamarca, Suécia e Noruega · Região: maioritariamente litoral Critérios Dimensionais: · Volume de Vendas: <1M€, 1M€-5M€, 5M€-10M€, 10M€-20M€, 20M€-50M€, >50M€. · Classificação da Empresa: Microempresa; Pequena-Empresa; PME; Grande Empresa. Critérios Setoriais: Ferragens e Materiais de Construção Critérios Demográficos: · Ocupação: Revendedores; Distribuidores; Agentes; Pontos de Venda. Citérios Psicográficos: · Valores: Identidade e Cultura Empresarial; Qualidade; Eficiência nos materiais. · Estilo de vida: Sustentável; Modernizador; Produtor; Sucessível. · Tipologia de Autoridade: Influenciador; Seguidor; Inovador. Citérios Comportamentais: · Frequência de compra: compras regulares por semana (cliente A); compras regulares por mês (cliente B); compras regulares por trimestre ou semestre (cliente C).	
Target	Posicionamento
Clientes da Dinamarca, Suécia, Finlândia e Noruega que disponham de um volume de negócio < 1M e 1-5M€, em microempresas e PME nos setores de ferragens e materiais de construção, que se caracterizem como revendedores e distribuidores que procuram valores como a qualidade e eficiência nos produtos.	A ALFA posiciona-se pela sua extensa gama, qualidade premium e eficiência dos produtos.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Baynast *et al.* (2021).

A estratégia da **ALFA** enquadra-se, maioritariamente, na standardização, uma vez que comercializa produtos muito ligados a mercados industriais, pelo que os países onde estão presentes têm os mesmos requisitos técnicos. O Marketing-Mix é apresentado na Tabela 9.

Tabela 7 – Marketing-Mix – Países Escandinavos (vertente B2B)

Produto	Preço
A ALFA é uma empresa que, em termos relativos, se encaixa nos produtos de cariz industrial. Oferece uma gama de produtos standard eficientes, com design, podendo ser customizados (a sua base). Marca única.	Nos Países Escandinavos, a estratégia de preço é desnatação. Contudo, a empresa destaca-se por apresentar preços competitivos comparativamente à concorrência existente naqueles países.
Distribuição	Comunicação
O canal de distribuição standardizado: longo largo.	Estratégia de comunicação standardizada, com pequenas adaptações à cultura na abordagem de entrada

Fonte: Elaboração própria, baseado em Silva *et al.* (2018)

6. CONCLUSÃO

Este estudo procurou analisar os influenciadores e caracterizadores de um conjunto de países e expor as estratégias de internacionalização de um estudo de caso real.

É possível concluir que a aposta da **ALFA** nos Países Escandinavos acarreta vantagens e desvantagens, sendo que o maior risco se centra na incerteza de adaptação, apesar dos diversos estudos prévios que indiciam a aposta nestes mercados.

Da análise PEST foi possível detetar vantagens, a nível financeiro e económico, e barreiras no que toca à cultura e modo de vida. Contudo, apesar do risco na penetração, o sucesso na entrada destes mercados é claramente possível se o produto for eficiente.

De um modo geral, os Países Escandinavos apresentam-se como população fria e realista, mas com grande sentido de valores. Enquadram-se no Linear-Ativo, o que fará com que a **ALFA** tenha que adaptar a sua abordagem, já que está no quadrante Multi-Ativo.

Na cultura em ambiente organizacional, as características Escandinavas não se afastam dos costumes portugueses, apresentando uma liderança democrática e participativa. Apesar da lealdade ao emprego não ser considerada uma virtude, dispõem de uma elevada propensão em poupar para de seguida investir em nome de resultados futuros.

Relativamente à atratividade, são mercados com grande potencial, sendo o risco proveniente do seu individualismo e diferenças culturais.

A estratégia de internacionalização da **ALFA** assenta na standardização do seu Marketing-Mix, embora sem descartar uma possível adaptação específica no produto-base. A **ALFA** seleciona sistematicamente os mercados externos com vista a fugir à pressão da adaptação total e à prática de preços penetração.

Visto tratar-se de um estudo qualitativo, tem como principais limitações o facto de ser apenas um caso de estudo e fatores subjetivos, que dificultam a caracterização, análise e categorização dos dados recolhidos. Como caso real, permite-nos tomar em linha de conta as abordagens estratégicas adotadas e aplicar a outras PME's com as mesmas pretensões de internacionalização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Antunes, S. (2018). A Cultura na Negociação Internacional. *Sílabas & Desafios*, 3, 73-100.
- Baynast, A. D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2021). *Mercator 25 anos – O Marketing na Era Digital*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 18ª edição.
- Benito, G. & Gripsrud, G. (1995). The internationalization process approach to the location of foreign direct investments: an empirical analysis. In: Green, M. B., McNaughton, R. B. (Eds.), *The Location of Foreign Direct Investment*.
- Botelho, J. M. M. (2015). *Internacionalização de Empresas – Contributo para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização*. [Master's thesis, Universidade de Évora]. Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese_vfinal.pdf (consultado a 2 de maio de 2022, às 17h16).
- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy*. (5th ed.). Pearson Education Canada.
- Brito, C. (1993). *Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial*. Faculdade de Economia do Porto. https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/estrat_intern_e_coop.pdf (consultado a 30 de março de 2022, às 19h37).
- Brito, C. M. e Lencastre, P. (2014). *Os Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cateora, P. R., Meyer, R. B. M. F., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing*. McGraw-Hill Education.
- Czinkota, M. R. (1982) 'Export development strategies', Praeger, New York, NY.
- Dalmora, M. (2007). Fatores Inerentes ao Processo de Internacionalização Influenciadores da Orientação para Mercado externo e Performance Exportadora. *Revista do Instituto de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis - SINERGIA*, 11(2), 41-52.
- Fashion From Portugal. (2020). Estudo de Mercado – Países Nórdico. <https://atp.pt/wp->

- [content/uploads/2019/06/Estudo-de-Mercado-Paises-Nordicos.pdf](#) (consultado a 28 de março de 2022, às 11h27).
- Ferreira, M. A. S. P. V., Serra, F. R., & dos Reis, N. M. R. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 29-54.
- Fisher, M. (2007). Strengthening the empirical base of operations management. *Manufacturing and Service Operations Management*, 9(4), 368-382.
- Freitas, J. D. P. (2014). O Impacto do Merchandising nas Vendas. [Master's thesis, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80968/2/33814.pdf> (consultado a 3 de maio de 2022, às 22h16).
- Gomes, J. M. S. P. (2012). O Reforço das Competências de Internacionalização de Empresas: a Seleção de mercados no processo de internacionalização de empresas [Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa do Porto]. Repositório Veritati. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20752/1/Relat%c3%b3rio%20Miguel%20Pratinha.pdf> (consultado a 4 de maio de 2022, às 20h21).
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5th ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Intercultural Press, INC.
- Hofstede G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw Hill.
- INE (2007). Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de novembro. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&lang=pt (consultado a 16 de maio de 2022, às 18h07).
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411- 1431. (DOI: 10.1057/jibs.2009.24).
- Johnston, W. J. and Czinkota, M. R. (1982), 'Managerial motivations as determinants of industrial export behaviour' in Czinkota, M. R. and Tesar, G. (Eds) 'Export Management: an international context', Praeger, New York, NY, pp. 3-17.
- Kiran, V., Majumdar, M., & Kishore K. (2013). Internationalization of SMEs: Finding a Way Ahead. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 2(1), 18-23.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*. (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Kuazaqui, E. (1999). *Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais*. (23th ed.). Makron Books.
- Leontief, W. (1953). Domestic production and foreign trade: the American capital position re-examined. *Proceedings of the American Philosophical Society* 97, 332-349.
- Levitt, T., (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 2-20.
- Lewis, R. (2010). When cultures collide (pp. 171-211). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Marinho, M. R. M. (2002). *Comércio exterior: teoria x prática no Brasil*. Edições Aduaneiras.
- Pavord, W. C. and Bogart, R. G. (1975) 'The dynamics of the decision to export', *Akron Business and Economics Review*, Vol. 6, pp. 6-11.
- Pereira, R. (2018). Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. *Revista e3*, 3(2), 9-33.
- 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*, Vol. 15(4), pp.528-554. (DOI: 10.1504/IJBG.2015.072535).
- Sammur-Bonnici, T. (2015). PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of Management – Vol 12 Strategic Management*.
- Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. (2014). *International Business*. Routledge.
- Silva, M.A. (2013). Impacto das culturas nacionais na formulação estratégica das empresas em contexto de globalização. Repositório do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7364/2/Impacto%20das%20culturas%20nacionais%20na%20formula%c3%a7%c3%a3o%20estrat%c3%a9gica%20das%20empresas%20em%20contexto%20de%20globaliza%c3%a7%c3%a3o.pdf> (consultado a 8 de maio de 2022, às 17h22).
- Silva, S. C., Meneses, R. & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional – Negócios à Escala Global*. (1st ed.). Cinjuntura Actual Editora.
- Sousa, F. (1997). Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos. *Economia & Prospectiva*, vol. 1 nº 2, Jul. Set/ 97,

pp. 9-16.

- Springer, R. & Czinkota, M. R. (2009). Marketing's contribution to the transformation of Central and Eastern Europe. *Emerging Trends, Threats and Opportunities in International Marketing: What Executive Need to Know*, 163.
- Statista. (2022). Annual average net earnings in the Nordic countries from 2011 to 2020, by country. <https://www.statista.com/statistics/1275609/nordics-average-annual-earnings-country/> (consultado a 21 de maio de 2022, às 15h55).
- Vieira, P. A. & Sousa, H. (2015). A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento. *RUA-L: Revista da Universidade de Aveiro. Letras*, (4), 17-28.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C. and Welch, L. S. (1978) 'Pre-export activity: the first step in internationalisation', *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, pp. 47-58.
- Wahyuni, D. (2012). Overcoming the subjective-objective divide in interpretive management accounting research. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69-80. (DOI: 10.1016/J.AOS.2007.03.002).