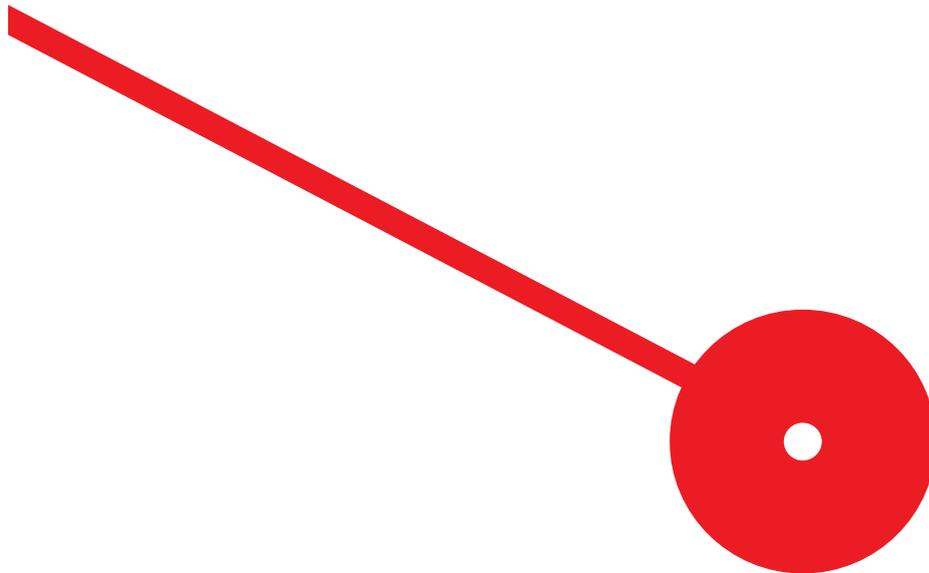




O Processo de Internacionalização de PME Portuguesas no Mercado Alemão, uma Abordagem para Empresas B2B: O Caso da Castro Lighting

Sara Lopes Assunção

10/2021





O Processo de Internacionalização de PME Portuguesas no Mercado Alemão, uma Abordagem para Empresas B2B: O Caso da Castro Lighting Sara Lopes Assunção

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Professora Doutora Inês Veiga Pereira.

Sara Lopes Assunção. O Processo de Internacionalização de PME Portuguesas no Mercado Alemão, uma Abordagem para Empresas B2B: O Caso da Castro Lighting
10/2021



Agradecimentos

Primeiramente um agradecimento especial à Castro Lighting pela oportunidade que me foi concedida e pela confiança depositada. Aos colegas da empresa, cujo acompanhamento constante e boa disposição diária tornaram todo o processo de desenvolvimento do relatório mais prazeroso. Foi uma experiência bastante enriquecedora tanto a nível pessoal como profissional e o acolhimento foi fantástico. Tive muita sorte.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Inês Pereira e Professor Ângelo Gomes pela disponibilidade total e amabilidade diária, por todas as sugestões que me guiaram na elaboração deste relatório.

Aos meus pais e avó, por acreditarem sempre em mim. Quando as palavras faltam, basta sentir o vosso apoio.

À Mariana e à Rita, pela confiança total nas minhas capacidades.

Apesar de ser um caminho solitário, o presente trabalho não teria sido possível sem a minha “bengala” das madrugadas intermináveis. Sabia sempre a quem recorrer nas horas de maior aperto. Obrigada, Miguel, és grande parte deste ano.

Resumo

O presente relatório insere-se no âmbito de um estágio curricular para a obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Internacionalização pelo Iscap- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O estágio realizou-se na empresa Castro Lighting, de onde surgiu a proposta de um projeto de internacionalização para o mercado alemão.

Mediante a necessidade de compreensão generalizada do ambiente concorrencial onde se insere este projeto, e indo de encontro à literatura analisada, procedeu-se a uma abordagem metodológica multimétodo incorporando-se entrevistas semiestruturadas a concorrentes da marca e um questionário online a potenciais clientes no mercado alvo.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica, onde o objectivo era obter uma panóplia de estudos sobre o comportamento de internacionalização das pequenas e médias empresas familiares, destacando a relevância da marca no Business-to-Business e da cooperação empresarial como ferramenta estratégica. Complementarmente, foi desenvolvida uma análise do tecido empresarial português e alemão.

Dada a necessidade de uma compreensão generalizada do ambiente competitivo onde este projecto está inserido, e de acordo com a literatura analisada, foi utilizada uma abordagem metodológica multi-método, incorporando entrevistas semi-estruturadas a concorrentes de marca e um questionário online a potenciais clientes no mercado-alvo.

Os resultados obtidos neste estudo encontram-se em conformidade com a literatura revista, permitindo verificar a importância do enfoque nas redes de contacto e da personalização de produtos de maneira a alcançar mercados cuja entrada no ramo da iluminação de luxo se verifica mais complexa.

Desta forma, os resultados alcançados permitiram a elaboração de duas possíveis trajetórias a seguir pela Castro Lighting de maneira a alcançar maior sucesso na internacionalização na Alemanha: o foco total nas redes de contacto e desenvolvimento de parcerias, ou adaptação do produto ao novo mercado, defendendo-se a união das duas trajetórias para um maior sucesso.

Palavras chave: Internacionalização; Estratégias de Internacionalização; PME; B2B Branding; Networking; Cooperação Estratégica.

Abstract:

This report is part of a curricular internship for obtaining a master's degree in Entrepreneurship and Internationalization by Iscap - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. The internship took place in the company Castro Lighting, from which emerged the proposal of an internationalization project for the German market.

Given the need for a generalized understanding of the competitive environment where this project is inserted, and in line with the literature analyzed, a multi-method methodological approach was used, incorporating semi-structured interviews with the brand's competitors and an online questionnaire to potential customers in the target market.

Initially a literature review was carried out, where the aim was to obtain a panoply of studies on the internationalization behavior of small and medium family businesses, highlighting the relevance of branding in Business-to-Business and business cooperation as a strategic tool. Complementarily, an analysis of the Portuguese and German business fabric was developed.

Given the need for a generalised understanding of the competitive environment where this project is inserted, and in line with the literature analysed, a methodological multi-method approach was used, incorporating semi-structured interviews to brand competitors and an online questionnaire to potential clients in the target market.

The results obtained in this study are in line with the reviewed literature, allowing us to verify the importance of focusing on contact networks and product customization in order to reach markets whose entry into the luxury lighting industry is more complex.

Thus, the results achieved allowed the elaboration of two possible paths to be followed by Castro Lighting in order to achieve greater success in internationalization in Germany: the total focus on contact networks and development of partnerships, or product adaptation, defending the union of the two paths for greater success.

Key words: Internationalisation; Internationalisation Strategies; SMEs; B2B Branding; Networking; Strategic Cooperation.

Índice

1	Internacionalização, a gestão da marca e a cooperação estratégica.....	4
1.1	O Fenómeno da Internacionalização	4
1.1.1	Barreiras À Internacionalização	6
1.2	Estratégias De Internacionalização.....	9
1.2.1	Modelo de Uppsala.....	10
1.2.2	Teoria das Redes.....	11
1.2.3	O Fenómeno das <i>Born Globals</i>	13
1.3	Conclusão	14
2	Cooperação Estratégica E Redes De Contacto	16
2.1	Redes de Contacto e Alianças Estratégicas	17
3	A Marca e as Empresas B2B	21
3.1	<i>Branding</i> Internacional no Mercado B2B	22
3.2	Conclusão	25
4	PME Portuguesas e o Mercado alemão.....	27
4.1	Mercado Iluminação	29
5	A Castro Lighting.....	33
5.1	A Empresa	33
5.2	O Estágio	36
5.2.1	Atividades Realizadas.....	36
5.3	Projeto de Internacionalização para o Mercado Alemão.....	37
5.4	Pesquisa de Mercado	38
5.4.1	As Entrevistas	41
5.4.2	Análise de Dados Obtidos Através das Entrevistas.....	42
5.4.3	Conclusões.....	47
5.4.4	O Questionário.....	48
5.4.5	Análise de Dados Obtidos Através dos Questionários	50

5.4.6	Conclusões.....	57
6	Discussão Da Pesquisa De Mercado	58
6.1	Estandarização vs. Adaptação	59
6.2	Estética do Produto.....	61
6.2.1	Materiais e Acabamentos.....	63
7	Proposta de Solução	66
8	Conclusão	69
8.1	Limitações e perspectivas de trabalho futuro	70

Índice de Figuras

Figura 1- Logo Castro Lighting.....	30
-------------------------------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico1-Paises Com Mais Vendas.....	31
--------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1-Barreiras à internacionalização.....	6
Tabela 1- Desenvolvimento Estratégia de Marca.....	21
Tabela 3-Dados Finais Exportação Iluminação 2019.....	28
Tabela 4- Dados Não-Finais Exportação Iluminação 2020.....	28
Tabela 5 Artigos sobre redes de contactos.....	34

Lista de abreviaturas

PME – Pequenas ou Médias Empresas

B2B- Business-to-Business

UE- União Europeia

VAB- Valor Acrescentado Bruto

INV - International New Ventures

RP- Relações Públicas

AIPI - Associação dos Industriais Portugueses de Iluminação

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta-se como um complemento à literatura existente relativamente às estratégias e modelos de internacionalização para pequenas e médias empresas (PME), que, apesar da bastante extensa investigação na área, não se verifica consenso académico sobre que tipo de estratégias de internacionalização são basilares para o sucesso da internacionalização (Kalinic & Forza, 2012).

Por intermédio de um estágio realizado na Castro Lighting, surgiu a oportunidade de realizar um projeto em nome da empresa. O projeto intenta contribuir para a literatura existente ao focar-se em dois nichos específicos de tipologia de PME: pequenas e médias empresas de gestão familiar cujo ramo de negócio é o Business-to-Business (B2B). Com este estudo, pretende-se que as conclusões alcançadas contribuam para a compreensão do comportamento de internacionalização das PME através da identificação de fatores de decisão e das possíveis combinações que afetam o sucesso internacional das PME familiares. Ao procurar desenvolver um modelo conceptual para este setor, espera-se fornecer uma base teórica legítima e verossímil para replicação.

Num mundo cada vez mais globalizado e interligado, o ambiente adjacente ao *branding* na vertente Business-to-Business tem vindo a transformar-se de maneira a refletir e abranger um universo com cada vez mais atores hiperconectados. Existe uma necessidade cada vez maior de as marcas B2B se consciencializarem das formas emergentes que podem ser usadas para ajudar sua marca a ganhar legitimidade na sua área negocial. A questão do *branding* e as falhas no conhecimento relativo à importância atribuída à criação e gestão da marca no processo de internacionalização origina por si só uma brecha na literatura importante de atender.

As PME são o principal pilar que sustenta a economia, tanto portuguesa, como europeia. Assim, torna-se relevante contribuir para a literatura existente relativa à elaboração de

estratégias de internacionalização partindo de uma abordagem macro para micro. A literatura e estudos empíricos são extensos, contudo existem nichos que necessitam de uma melhor e mais focada investigação. Com este estudo, procura-se então criar um modelo conceptual de ação estratégica a seguir por PME familiares do ramo B2B, que aborde todos os conceitos-chave explorados no decorrer da investigação.

A cooperação empresarial é uma ferramenta estratégica cada vez mais utilizada pelas empresas, tanto para conseguirem produzir/ oferecer mais valor ao cliente, como para entrarem com sucesso em novos mercados (Franco, 2007; Silva, 2020). No decorrer da investigação para o sucesso deste projeto, torna-se clara a relevância desta temática no que concerne à envolvente B2B, resultando num enfoque especial à importância de redes de contacto empresariais no desenvolvimento e internacionalização das pequenas e médias empresas.

O principal objetivo do projeto desenvolvido é a apresentação do trabalho de investigação desenvolvido no decorrer do estágio na Castro Lighting, empresa portuguesa na área B2B, e dar a conhecer todo o trabalho que foi realizado durante o decorrer dos meses, debruçando-se sobre a importância da gestão de marca na área de negócio Business-to-Business e na importância do desenvolvimento de fortes redes relacionais entre empresas, no decorrer do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas.

Elaborar-se-á uma análise do tecido empresarial português e alemão. Esta análise consumar-se-á em conjunto e em conformidade com a dissecação dos modelos teóricos da internacionalização consagrados na literatura, destacando-se alguns dados relevantes e explicativos da importância e do impacto que as PME têm a nível económico.

O projeto encontra-se dividido em três partes. A primeira referente ao enquadramento teórico, subdivide-se nos primeiros três capítulos, nos quais, através de artigos científicos retirados de diversas bases de dados científicas (“B-on”, “Web of Science”, “Scielo” e “Scopus”, “Google Scholar”) é apresentado e aprofundado o tema, que, posteriormente, servirá de suporte para os capítulos seguintes.

A análise do tecido empresarial português e alemão é realizada no quarto capítulo, destacando-se alguns dados relevantes e explicativos da importância e do impacto que as PME têm a nível económico.

A segunda parte inicia-se no quinto capítulo. Este destina-se à descrição das atividades desenvolvidas no seio da empresa Castro Lighting de encontro às necessidades do projeto. Será efetuada a descrição da entidade de acolhimento, do projeto de abertura da empresa a um novo mercado externo, serão discriminadas as diversas tarefas que foram desenvolvidas ao longo da experiência e expostos exemplos de projetos de comunicação da Castro Lighting que comprovam a relevância do *branding* em marcas B2B e do benefício do estabelecimento de parcerias cooperativas, tanto para o crescimento das capacidades da empresa, como para a sua presença para além do mercado doméstico.

No quinto capítulo também se envereda pelas abordagens metodológicas selecionadas. Será apresentada uma explicação detalhada dos métodos utilizados, nomeadamente entrevistas semiestruturadas e questionário-online, discussão e análise dos dados obtidos em cada fase da investigação metodológica, discriminadamente.

O sexto capítulo compreende a proposta de solução depreendida após análise dos dados empíricos obtidos e apresentados no capítulo anterior. Essa proposta subdivide-se em duas possíveis vertentes a seguir, defendendo este estudo que a convergência das duas a solução que trará mais sucesso ao empreendimento.

O relatório do estágio termina no sétimo capítulo com a conclusão do estudo. O capítulo inclui, ainda, um levantamento sobre algumas limitações do estudo e recomendações para futuras investigações sobre o tema.

1 Internacionalização, a gestão da marca e a cooperação estratégica

1.1 O Fenómeno da Internacionalização

A internacionalização ocorre quando a empresa expande suas atividades de venda, produção ou outras atividades comerciais em mercados internacionais. Muitas empresas, especialmente as pequenas e médias empresas, estão hoje a internacionalizar-se a um ritmo sem precedentes (Silva, 2020; Welch, 1988).

Apesar dos fenómenos da globalização serem relativamente recentes, estes são atualmente incontornáveis. Com estes fenómenos nasce, como resposta direta, a incontornabilidade do processo de internacionalização das empresas. Estes processos estão em constante mudança e causam grande impacto em diversas áreas, tanto a nível global, como a nível nacional (Welch, 1988).

Num quadro de globalização económica que hoje vivenciamos, o setor privado necessita de possuir e/ou criar fatores de diferenciação que lhe permitam manter uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que esses fatores irão determinar o seu sucesso/insucesso em qualquer mercado (Pereira & Pinto, 2018). A facilidade de acesso aos mercados internacionais e o conseqüente aumento da concorrência força as empresas a um pensamento estratégico permanente e a dotarem-se de ferramentas de gestão que possam auxiliar na assertividade de operar ao nível doméstico e internacional (Coelho, 2013).

A rápida e constante evolução do contexto mundial em que as empresas competem tem sido determinante para justificar a relevância que a internacionalização assume no quadro das estratégias empresariais atuais. No caso português, esta afirmação assume particular pertinência. Pereira & Pinto (2018) admitem a importância da internacionalização das PME para o desempenho tanto ao nível do comércio internacional como da economia

nacional como um todo, dada a importância que estas assumem ao nível do emprego e do Valor Acrescentado Bruto (VAB).

A literatura que se concentra nesta área destaca uma variedade de fatores que influenciam a fase de extensão internacional. Segundo Castagna et al. (2020), são quatro as principais categorias nos quais esses fatores se podem desdobrar: fatores relacionados com gestão (por exemplo, qualidade do equipamento, tecnologia de produção, gestão e know-how); fatores relacionais (por exemplo, cooperação, conflitos, parcerias, contratos e *joint-ventures*); fatores ambientais (como a incerteza tecnológica); e fatores sociopolíticos (sendo exemplo a socialização e o concurso institucional).

Este processo de internacionalização é encarado pelas pequenas e médias empresas como um enorme desafio, uma vez que as expõem aos mais diversos riscos que com a internacionalização para mercados novos e desconhecidos carrega, para além de também requerer das mesmas um grande investimento em determinados recursos que, muitas vezes são difíceis de obter, principalmente ao se tratar de uma empresa de menor dimensão (Coelho, 2013; Morais & Ferreira, 2020; Kraus et al., 2017).

Grandes empresas equipadas com mais recursos têm vantagem competitiva nos mercados internacionais, pois respondem mais rapidamente às barreiras comerciais do que as PME (Coelho, 2013). Os pontos fortes típicos das PME incluem dinamismo empresarial, flexibilidade, eficiência e tomada de decisão rápida, enquanto as grandes empresas têm economias de escala, competências de marketing e fontes financeiras e tecnológicas (Paul, 2020). Por sua vez, as economias europeias são compostas por uma vasta maioria de empresas da dimensão das PME, sendo fulcrais para a sustentação da economia (Ficha técnica PME Europa, 2020). Assim sendo, é fundamental o incentivo e promoção constante do desenvolvimento e reforço da competitividade das empresas nos mercados domésticos e, especialmente, em mercados estrangeiros (Silva, 2020).

1.1.1 Barreiras À Internacionalização

Para se compreender de forma mais aprofundada o conceito de internacionalização, importa explorar a literatura existente no que respeita aos maiores entraves sentidas pelas PME no decorrer do processo.

Cada vez são maiores as evidências de que a participação no mercado internacional não é mais uma opção para as empresas (Welch, 1988; Coelho, 2013; Pereira & Pinto, 2018). A abertura dos mercados domésticos, a diminuição dos custos de transporte e de comunicação ocorrida nos últimos vinte anos fez com que mesmo as empresas com atuação local passassem a sentir a concorrência de firmas estrangeiras. Essas mudanças modificaram a dinâmica do mercado internacional, trazendo novos desafios e oportunidades para todas as empresas (Sebrae, 2006).

Quando uma empresa se decide internacionalizar, esta tem de ter conta que se trata de um processo incerto, de elevado investimento e onde terá de enfrentar inúmeras dificuldades inerentes a este procedimento, resultado de fatores comportamentais, políticos, económicos, financeiros e ambientais (Silva, 2020).

Existem diferentes formas de definir, rotular, operacionalizar e classificar barreiras à exportação, da mesma forma que estas terão um impacto dissemelhante dependente do tempo, configuração geográfica, setor industrial e conjuntura do momento de exportação da empresa (Leonidou, 1995). Leonidou (1995) assevera a disponibilidade limitada de informações para localizar e analisar os mercados estrangeiros como a barreira à internacionalização com maior efeito inibidor a nível agregado, seguida de documentação/procedimentos de exportação complicados, dificuldades em localizar/obter uma representação adequada no estrangeiro, restrições impostas por regras/regulamentos estrangeiros e forte concorrência nos mercados internacionais. As dificuldades associadas à localização, análise e representação nos mercados ultramarinos constituíram problemas de exportação cruciais, independentemente da base geográfica do exportador (Leonidou, 1995).

No seu estudo, Leonidou (1995) divide as barreiras entre domésticas e estrangeiras, internas e externas. A tabela 1 procura subdividir as mesmas por domésticas-internas, domésticas-externas, e barreiras estrangeiras-internas e estrangeiras-externas. Compreende-se através de Leonidou (1995) que as barreiras internas e domésticas são as mais facilmente ultrapassadas, uma vez que dependem da própria empresa ou pertencem ao mercado interno.

Okpara e Koumbiadis (2009) dão grande relevância no seu estudo às barreiras relacionadas com os recursos internos da empresa, dado que a escassez de recursos ou a falta de financiamento poderão impedir o processo de internacionalização. No seu estudo, os autores conferem também grande protagonismo às barreiras relacionadas com o conhecimento. Os autores sugerem que as principais barreiras à entrada nos mercados externos são a falta de conhecimento e a dificuldade em identificar as oportunidades nos diferentes mercados (Okpara & Koumbiadis, 2009).

Barreiras	Domésticas	Estrangeiras
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência por parte dos recursos humanos num contexto internacional; • Carência de recursos financeiros; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na oferta de serviço pós-venda nos países de destino; • Dificuldade em oferecer preços competitivos; • Produtos apresentam normas distintas
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de incentivos governamentais à internacionalização das empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de câmbio desfavoráveis; • Concorrência feroz nos mercados internacionais; • Agravamento das condições

		económicas no mercado de destino.
--	--	-----------------------------------

Tabela 1- Barreiras à internacionalização. (Fonte: Adaptado de Leonidou, 1995)

Sebrae (2006) destaca a concorrência, principalmente derivada dos grandes players do comércio internacional, como uma das principais barreiras para as PME, tanto a nível da entrada, como no desenvolvimento das empresas em novos mercados. Acompanhar as tendências, modas e novas necessidades do mercado são processos mais facilitados para os grandes players estando já capacitados com recursos vitais, experiência/conhecimento do mercado, reconhecimento por parte dos clientes (posicionamento) e uma maior flexibilidade interna (Sebrae, 2006).

Simões (1997) agrupa as barreiras à entrada e, tal como os autores anteriormente referidos, acredita que elas existem devido a fatores diretamente relacionados com a empresa ou com o ambiente onde esta se encontra inserida. Simões (1997) subdividiu os entraves à internacionalização em quatro grupos: fatores internos da empresa (dimensão, recursos, capacidade empreendedora, entre outros), relacionamento da empresa com parceiros de negócio (divergências culturais do país e organizacional), a envolvente do país de origem (poucos apoios e fundos de investimento, falta de informação, falta de opções que permitam a cobertura do risco) e, finalmente, o fator externo à empresa, referente ao ambiente do país onde esta pretende entrar (instabilidade política- social, concorrência, legislação, cambio moedas, cultura, entre outros).

De forma a preparar a entrada das empresas em novos mercados, Porter (2004) acredita na importância dos planos estratégicos e do desenvolvimento de uma estratégia competitiva, suportada numa de três alternativas: liderança de custo total, diferenciação e foco no bom relacionamento com o cliente no novo mercado.

Mesmo enfrentando várias barreiras (falta de infraestruturas de apoio físico para a internacionalização, diferenças culturais, barreiras aduaneiras, elevados níveis de burocracia e competitividade nos mercados externos (Morais & Ferreira, 2020)), as PME continuam efetivamente a internacionalizar-se. Dalla Costa & El Alam (2019) defendem a importância de um plano de marketing estratégico internacional bem conseguido no que concerne a previsão e antecipação de possíveis barreiras no decorrer do processo de internacionalização. As empresas encontrar-se-ão assim mais preparadas para enfrentar estes mesmos desafios e conseguirão retirar o melhor que da expansão internacional poderá resultar (Dalla Costa & El Alam, 2019).

1.2 Estratégias De Internacionalização

É importante que, ao analisar o processo de internacionalização (PI) de uma empresa, se faça um aprofundamento do conhecimento dos motivos que levam as empresas a internacionalizar-se, confrontando os modelos teóricos existentes. Assim, as estratégias e modalidades utilizadas necessitam de ser postas em análise através do olhar das principais teorias explicativas que continuam a servir de base de vários trabalhos empíricos e académicos. Ao fazê-lo, procura-se confrontar e verificar a validade das teorias e literatura relevantes com os casos que serão analisados numa fase subsequente (Pereira & Pinto, 2018).

A revisão da literatura das teorias de internacionalização permite agrupar essas teorias/modelos em três categorias principais:

a) As teorias e modelos orientados para a otimização dos recursos e retornos financeiros nomeadamente A Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning (Pereira & Pinto, 2018).

b) As teorias defensoras dos processos de internacionalização que se procedem de forma gradual e se desenvolvem por etapas, como o modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975); Johanson e Vahlne (1977) e a versão atualizada da teoria, o modelo Uppsala na perspetiva das Networks (Johanson & Vahlne, 2009), sendo modelos que, contrariamente à visão mais económica, seguem uma abordagem mais

comportamentalista, onde o processo de internacionalização se encontra mais relacionado com as atitudes, percepções e comportamentos da empresa;

c) Welch & Loustarinen (1988); Rennie (1993); McDougall & Oviatt (1994) estudaram as teorias que procuram analisar e responder a questões de “como” e o “porquê” de algumas empresas abordarem o mercado externo desde muito cedo. São as designadas *Born Globals* ou *International New Ventures* (INV) (Pereira & Pinto, 2018).

Morais & Ferreira (2020) reiteram que “como estratégias de internacionalização das PME, a maioria dos estudos considera os tradicionais, o Modelo de Uppsala e o Modelo de Inovação, os modelos BG (Born Globals) ou INV (“*International New Ventures*”) de internacionalização precoce, os modelos BAG (*Born-Again Global*) e os baseados na formação de redes de *networking*”. No entanto, tanto os autores como vários académicos reiteram que são vários os estudos que comprovam que não existe um verdadeiro modelo ou padrão único que explique globalmente o processo de internacionalização, sendo necessário adotar uma visão mais abrangente do PI (Coelho, 2013; Kalinic & Forza, 2012).

Na perspetiva da evolução comportamental e organizacional serão apresentados os modelos incrementalistas através do Modelo de Uppsala, da Teoria das Redes, do fenómeno das *Born Global*. As teorias comportamentais são aplicáveis para empresas de produtos acabados, tanto isoladamente quanto combinadas entre si (Dalla Costa & El Alam, 2019).

1.2.1 Modelo de Uppsala

Durante a década de 70, na Universidade de Uppsala, na Suécia, surgiam alguns estudos pioneiros sobre o processo de internacionalização das empresas suecas. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) construíam o Modelo de Uppsala, onde a internacionalização era encarada como um processo que integra uma evolução gradual e contínua, através do qual as empresas adquiriam experiência e conhecimento e progrediam no seu envolvimento e comprometimento de recursos com o mercado exterior. Johanson et al. (1975, 1977) afirmam que os maiores obstáculos na

internacionalização são a falta de conhecimento e recursos, podendo estes ser reduzidos através de tomadas de decisão incrementais e da aprendizagem ao nível das operações e mercados externos.

Sob o ponto de vista do paradigma comportamental, estes modelos de internacionalização mostram que as empresas normalmente dão início ao seu processo de internacionalização em pequenos passos, ao invés de realizarem grandes investimentos súbitos. Johanson et al. (1975, 1977) defendem ainda que o envolvimento nos mercados estrangeiros obedece a um plano gradual, começando as empresas por exportar através de agentes, estabelecendo posteriormente subsidiárias de vendas e podendo eventualmente avançar para a produção no país destinatário.

1.2.2 Teoria das Redes

No seguimento da evolução do Modelo de Uppsala, Johanson e Mattsson (1988) adaptaram-no para um novo pensamento – a Teoria das Redes. Os autores desenvolveram a visão das redes, onde descrevem os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas. Neste modelo incrementalista, as empresas desenvolvem o seu relacionamento social e industrial com outros intervenientes, nomeadamente clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, Centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entidades públicas.

Diante da competitividade económica global, a necessidade de colaboração entre pequenas e médias empresas (PME) tornou-se um assunto de importância primordial para os governos, a indústria e os académicos (Franco, 2003). São vários os autores que encontram e defendem as vantagens comerciais do funcionamento por relações e redes (Coviello & Munro, 1995; Franco, 2003; Popp et al., 2014). A colaboração industrial é quase unanimemente considerada vital para a sobrevivência de uma empresa, pois incentiva-as a manter a inovação contínua e a melhoria da qualidade necessária para competir globalmente e fortalecer a posição no mercado. (Franco, 2003).

Através das relações estabelecidas com os intervenientes pertencentes à rede, procuram-se obter novas oportunidades, melhorar a posição na própria rede, construir relações de

confiança e assumir um compromisso idóneo na rede onde se inserem. (Coelho, 2013). Franco (2003) conclui que se pode argumentar que as pequenas empresas estão a ligar-se a outras empresas para prosseguirem atividades inovadoras a custos mais baixos e beneficiarem do know-how tecnológico do(s) parceiro(s).

A estratégia de internacionalização pode ser realizada de três formas: através do desenvolvimento de parcerias com empresas idênticas nos novos mercados (extensão internacional), desenvolvendo o compromisso em redes já estabelecidas (penetração) ou integrando posições em redes já existentes (integração internacional) (Johanson & Mattson, 1988).

Axelsson e Johanson (1992) referem que o desenvolvimento do processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado. Deste modo, o grau de internacionalização pode ser medido pelas posições detidas pelos parceiros da rede onde a empresa se insere:

Early Starter: Empresa apresenta pouco conhecimento do mercado estrangeiro e não consegue beneficiar das relações que criou no mercado interno para ganhar conhecimento.

Lonely International: Gradualmente mais internacionalizada; experiência de relacionamentos com mercados externos e possui conhecimento suficiente para competir nesse ambiente tornando, assim, a firma menos vulnerável ao fracasso.

Late Starter: Menor conhecimento do mercado traduzindo-se numa desvantagem face aos concorrentes e numa consequente dificuldade em estabelecer novas posições numa rede estruturalmente estreita.

International Among Others: Empresa e o seu ambiente estão altamente internacionalizados; a firma detém uma posição de liderança de mercado, desencoraja outros competidores de entrarem no seu mercado principal e insere-se numa rede globalmente interdependente.

Muitos dos benefícios descritos na literatura (por exemplo, a partilha do risco, a defesa, flexibilidade e capacidade de resposta) sugerem que a criação de redes interorganizacionais pode ser uma estratégia para o desenvolvimento de uma estrutura mais ágil e capaz de criar mudanças do que as organizações burocráticas (Popp et al., 2014).

Existem claramente desafios ao trabalhar em redes interorganizacionais: alcançar um consenso sobre a missão e objetivos da rede, os confrontos culturais, a possível perda de autonomia, a fadiga de coordenação, o tempo e esforço que leva para desenvolver relações de confiança, e os desequilíbrios de poder são exemplos reais desses desafios. (Popp et al., 2014). O sucesso das operações em rede compreende a troca transversal e efetiva de recursos e a confiança entre as partes, pois só assim é possível alcançar vantagens competitivas sustentáveis e melhorar a posição nos mercados (Johanson & Mattson, 1988).

1.2.3 O Fenómeno das *Born Globals*

A Teoria das *Born Globals* ou INV, que procura justificar o PI de empresas mais dinâmicas que iniciam a sua internacionalização aquando da sua origem ou pouco tempo depois (Rennie, 1993). As BG (*Born Globals*) são um fenómeno que tem surgido em números consideráveis em todo o mundo, desafiando as visões tradicionais sobre a internacionalização que referiam os negócios internacionais há muito eram dominados por grandes empresas multinacionais dotadas de bastantes recursos (Knight & Cavusgil, 2004).

O fenómeno das *Born Globals* surge através de Rennie (1993) com um estudo feito em PME exportadoras na Austrália. O autor identificou um elevado número de empresas que conseguiam competir com sucesso em mercados mundiais, contra outras firmas de maior dimensão já estabelecidas nesses mercados. Contrariando outras teorias económicas e comportamentais (nomeadamente a Teoria de Uppsala), esta apresenta um processo de operações internacionais desde o seu início de atividade, ou seja, nascendo desde logo global.

Knigh e Cavusgil (2004, p. 124) definiram as BG como “start-ups empresariais que, a partir de ou perto de sua fundação, procuram derivar uma proporção substancial das suas receitas da venda de produtos em mercados internacionais. Os novos empreendimentos internacionais (INV) são semelhantes às BG (Mcdougall & Oviatt, 1994). Poucas são as BG que ‘nascem’ realmente verdade com uma vertente global, mas estas internacionalizam-se logo após a formação ou, muitas vezes, dentro de três anos de fundação (Knigh & Liesch, 2016).

As *Born Globals* são consequência de uma economia global e de um ambiente competitivo agressivo na generalidade dos setores. A tendência tem sido facilitada pela globalização, a Internet e outras inovações de comunicação que reduziram o custo da internacionalização, promovendo a expansão estrangeira de empresas menores e pobres em recursos (Knigh e Cavusgil 2004).

A ascensão das *Born Globals* leva a académicos a perfazer o dia no futuro em que os empreendedores farão pouca ou nenhuma distinção entre mercados e oportunidades com base nas fronteiras nacionais. Knigh e Liesch (2016) defendem que o enfoque se reverterá cada vez mais para as diferenças nos contextos negociais, definidos normalmente em termos da cultura, dos sistemas políticos, das condições económicas e assim por diante. Os autores defendem a relevância do contexto e redução do ênfase da nação como unidade de análise.

Os pontos de vista académicos sobre a internacionalização da empresa estão a evoluir, onde as ascensões das BG sinalizam uma economia global mais diversa, onde as empresas dos mais diversos modelos de internacionalização poderão aproveitar as vantagens de vivermos num mundo hiperconectado (Knigh & Liesch, 2016).

1.3 Conclusão

Como podemos perceber, não existe apenas um modelo teórico que explique o PI de todas as empresas. Nem todas as empresas seguem todos os passos descritos por cada modelo. Alguns aspetos defendidos pelo modelo Uppsala são muito úteis para compreender o PI das PME. No entanto existem empresas que, devido ao seu modelo de negócio, à forma

como operam e ao carácter empreendedor do fundador da empresa, iniciam a sua expansão internacional no mesmo ano da sua origem.

Embora haja uma mistura de resultados simultaneamente a favor dos padrões dominantes, o padrão tradicional surge como o mais comumente implementado pelas PME. Sui, Yu e Baum (2012) relatam que cerca de 57% das PME no seu estudo adotam uma abordagem gradual à internacionalização.

Na prática, ao analisar os estudos conduzidos pelos mais diversos académicos relativos ao processo de internacionalização de cada empresa, acredita-se que, na perspetiva das PME familiares possa existir um maior interesse nas teorias do Modelo Uppsala.

Incorporado no tecido empresarial português, encontram-se as PME de propriedade de uma única família. Até ao presente momento, as descobertas e estudos em torno deste tema carecem de consenso, existindo evidências tanto a favor da propriedade familiar (tendo um impacto positivo sobre o nível de internacionalização) como evidências contra, revelando a insignificância para o sucesso do processo de internacionalização de PME familiares (Morais Ferreira, 2020).

Embora muitos investigadores tenham utilizado modelos de internacionalização e crescimento empresarial bem conhecidos, é difícil aplicar esses modelos em todas as situações. Para pequenas e médias empresas, o acesso a determinados recursos e tecnologias encontram a particularidade de ser bastante mais complexo, derivado de presença e capacidades mais limitada no mercado (Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Aznar-Sánchez, 2016). Existe, então, a necessidade de uma reconceptualização mais adequada da investigação, ação e prática das estratégias de comercialização, bem como da forma como estas se interrelacionam (Paul, 2020).

Terminando a abordagem ao próprio conceito de internacionalização, principais entraves que uma PME enfrenta no seu decurso e estratégias e modalidades utilizadas durante o processo, segue-se uma exploração da literatura existente no que concerne às dinâmicas entre os mais variados participantes desta cadeia de relações que se vão desenvolvendo e quais as principais vantagens que se poderão retirar das mesmas.

2 Cooperação Estratégica E Redes De Contacto

A internacionalização e a nova dinâmica do mercado resultante da economia global mudaram a forma como as empresas e as pessoas se relacionam. Tornaram-se, assim, cada vez mais focadas no seu posicionamento competitivo e consecutivamente recorrendo à realização de cooperações estratégicas com outras entidades (Balestrin, Veschoore & Junior, 2010).

Desde o início dos anos 80 que a cooperação e a colaboração entre as organizações têm sido estudadas. Wegner, Costenaro, Schmitt & Wittmann (2004), entendem redes de cooperação como “um grupo de organizações que colaboram entre si, visando atingir objetivos comuns através de relações horizontais ou verticais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo”.

As relações entre empresas podem ser verticais - entre empresas de setores de atividade diferentes - servindo de complemento e suporte operacional (Apolinário, 1995). Estes tipos de ligações caracterizam-se muitas vezes pela existência de hierarquia empresarial, ou seja, a junção de empresas com diferente dimensão, onde a de menor dimensão tem um maior nível de dependência e uma menor autonomia, tanto em questões administrativas como jurídicas (Balestrin & Vargas, 2003)

Existem, ainda, as relações de carácter horizontal, empresas do mesmo setor de atividade. Os autores Balestrin & Vargas (2003, 2010) acreditam que esta tipologia de cooperação é a mais vantajosa, não só porque não existe grau de desigualdade a nível jurídico, administrativo e económico, mas também por ambas trabalharem para o mesmo mercado, público-alvo e, desta forma, se tornar mais fácil a obtenção dos objetivos.

Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Aznar-Sánchez (2016) afirmam que as capacidades de internacionalização das PME dependem das relações horizontais e verticais multilaterais que estabelecem nas cadeias de abastecimento. Os mesmos autores também sustentam

que o processo de internacionalização exige o estabelecimento de relações multilaterais com diferentes parceiros no canal de comércio, o que implica um incentivo para estas estratégias simultâneas, e que alianças e colaborações com compradores e fornecedores são elementos-chave para superar essas restrições (Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Aznar-Sánchez, 2016).

Sausen (2012) realça que, para o sucesso de uma cooperação organizacional, as empresas sustentam-se na “teoria baseada dos recursos internos”, que defende que as organizações devem fazer uma análise interna e identificar quais os recursos e as capacidades mais fortes que possuem e, posteriormente, baseadas nessa análise, formular a estratégia competitiva que querem adotar com a junção a outras entidades, lembrando que dessa junção deverá resultar sempre a potencialização dos pontos fortes de cada entidade envolvida.

O estudo de Kalinic e Forza (2012) apresenta resultados que não parecem apoiar nenhum dos padrões dominantes. As PME sujeitas as análises demonstram especificamente que expandem os seus compromissos internacionais através do estabelecimento de filiais em mercados desconhecidos (em oposição aos modelos graduais); mesmo não tendo sido inicialmente concebido para operar em mercados externos (em oposição à abordagem das *Born Globals*), nem experimentaram qualquer incidente crítico que impulsionou o conhecimento das suas equipas de gestão. Os autores destacam, no entanto, que o estabelecimento de redes de *networking* no país anfitrião e uma abordagem empreendedora e proativa ao mercado local influenciam positivamente o nível de comprometimento com mercados internacionais desconhecidos.

2.1 Redes de Contacto e Alianças Estratégicas

Popp et al. (2014) identificam o conceito de *networking* como uma fase extremamente relevante e que acontece quando uma empresa não está capacitada para resolver e solucionar um problema recorrendo unicamente à estratégia organizacional, estrutura interna e recursos.

As *networks* motivam as PME a internacionalizar-se, influenciam a sua escolha do mercado e do modo de entrada, ajudam-nas a ganhar credibilidade inicial, permitem o acesso a relações adicionais e ajudam a reduzir os custos e o risco (Zain and Ng, 2006). Das Teng (2000) confirma esta visão, afirmando a importância chave das alianças estratégicas para o sucesso das organizações e que são e continuarão a ser as responsáveis pelas alterações constantes nas empresas.

Pereira & Pinto (2018), na sua pesquisa, corroboram a importância que as redes de relacionamento têm para a forma como as mesmas abordam os mercados, reafirmando a importância teórica do Modelo Uppsala e da perspectiva das *Networks*. As empresas analisadas pelos académicos referiram que estas relações as ajudaram a abordar e entrar em novos mercados internacionais. As relações com outros players do ramo ou de setores que se complementam (agentes, distribuidores, contratantes) é também demonstrada, ainda que sejam relações informais.

Há a percepção de que a falta de apoio governamental e/ou institucional representa uma das maiores barreiras à internacionalização, servindo, em contraposição, como um dos maiores motores de tais estratégias (Morais & Ferreira, 2020).

As alianças desempenham um papel muito importante na entrada de uma empresa num novo mercado, especialmente se for uma PME. Por meio de alianças estratégicas com entidades locais, as empresas podem desenvolver mais rapidamente os conhecimentos e habilidades essenciais para o sucesso da organização no novo mercado (Franco, 2007; Silva, 2020).

Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Aznar-Sánchez (2016) afirmam no seu trabalho a importância das alianças para as PME num ambiente composto por um elevado nível de concorrência caracterizado pela globalização, que enfrentam um maior grau de incerteza e têm mais dificuldade em aceder a tecnologias e recursos. Como resultado, a cooperação revela-se essencial para que eles superem esses desafios (Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Aznar-Sánchez, 2016).

Costa & Carvalho (2016), afirmam que, dado à enorme complexidade dos negócios internacionais, é importante apostar no trabalho em conjunto com outras organizações de diversas tipologias: “Esses *stakeholders* detêm conhecimento e know-how relevante e são importantes facilitadores de recursos nos negócios internacionais” (Costa & Carvalho, 2016 p.93).

As empresas enfrentam maiores desafios em termos de tecnologia e acesso a fontes específicas devido às suas capacidades limitadas e presença limitada no mercado. Conseqüentemente, as alianças e as colaborações com compradores e fornecedores são elementos-chave para superar essas restrições (Gnyawali, Park 2009).

A rivalidade e a concorrência são também consideradas fatores importantes para o êxito dos processos de internacionalização, uma vez que são fatores determinantes para que as empresas atinjam um maior grau de especialização e melhorem a sua eficiência permitindo-lhes, por exemplo, alocar recursos escassos de forma otimizada e proporcionando às empresas incentivos para a inovação e o empreendedorismo (Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Aznar-Sánchez, 2016).

Braga et al. (2016) reafirmam no seu estudo a importância da cooperação entre parcerias, destacando os clientes como os principais atores que auxiliam no processo de introdução de parceiros, seguidos, com a mesma importância, pelos fornecedores, associações e família. Nas suas rotinas diárias, os atores económicos interagem com uma série de potenciais parceiros. No que concerne à cooperação informal, Braga et al. (2016) identificaram mecanismos como a partilha de ideias e negócios com outros empresários e parcerias que ocorrem a partir do conhecimento pessoal e que se estabelecem, principalmente, com clientes que celebram acordos informais duradouros. O uso da cooperação informal surge da necessidade de aceder a novos conhecimentos e novos mercados, e baseia-se principalmente nos valores da confiança, do bom senso, respeito, cooperação e honestidade (Braga et al., 2016).

A construção de relacionamento sustentável com fornecedores, distribuidores, clientes, entidades de apoio, sistemas de inovação e redes em geral assim como parcerias com

instituições de ensino e pesquisa possibilitam aos empresários desenvolverem as habilidades necessárias para a inserção internacional e conhecer as possibilidades de melhoria de produtos e processos (Dalla Costa & El Alam, 2019).

Posterior a uma investigação ao ambiente extrínseco que acompanha todo o processo de internacionalização de uma PME, importa compreender de que forma esta se adapta internamente e se recriam na percepção de um consumidor novo, com as suas especificidades. No capítulo seguinte aborda-se a questão da marca e a sua gestão, tal como as especificidades do *branding* numa envolvente internacional.

3 A Marca e as Empresas B2B

Chandler & Owen (2002) definem a marca como um processo que pretende influenciar a forma como os consumidores desenvolvem sua percepção do que a marca é e do seu significado, agregando valor ao produto. Segundo os acadêmicos, este processo é contínuo e entrelaçado com uma estratégia de marketing-mix, com foco na criação de ligações fortes, favoráveis e únicas na mente do consumidor sobre a marca.

As marcas são percebidas como um meio eficaz e convincente para comunicar os benefícios e valor que um produto ou serviço pode fornecer, sendo também uma garantia de qualidade, de origem e de desempenho, aumentando assim o valor percebido para o cliente e reduzindo o risco e a complexidade envolvidos na decisão de compra (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Nos últimos anos, o ranking *Interbrand* tem revelado a importância das empresas B2C (*Business-to-Client*) e o peso das suas marcas é bem visível nessa classificação (Kotler & Pfoertsch, 2007). As empresas B2C dominam e praticamente nenhuma empresa negligencia a importância das marcas neste ramo de atividade. Quando o assunto é B2B (*Business-to-Business*), existe uma tendência para desvalorizar a relevância do *branding*. (Kennedy & Wright, 2016).

Krake (2005) afirma que a gestão da marca recebe pouco foco e "não é dada a prioridade que precisa para que uma imagem de marca forte seja construída". Muitos gestores empresariais estão convencidos de que se trata de um fenómeno limitado apenas aos produtos de consumo e aos mercados (Kotler & Pfoertsch, 2007). Existe a percepção de que a lealdade à marca é um comportamento não racional, reservado para os clientes finais, enquanto no negócio dos *commodities*, os clientes se encontram mais bem informados e a escolha dos fornecedores provém de outros fatores.

Já outros académicos defendem que as marcas atendem exatamente ao mesmo propósito nos mercados B2B que nos mercados de consumo (B2C), ao investirem na facilitação da

identificação de produtos, serviços e negócios, além de se diferenciarem da concorrência (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Para as marcas no ramo do *Business-to-Business*, os clientes são percebidos como mais experientes e há relações mais diretas e intensas com os clientes em comparação com as marcas *Business-to-Client*. Ambientes caracterizados por relacionamentos mais próximos exigem uma comunicação mais intensa e frequente, e uma aposta constante e aprimorada da informação transacionada (Gustafson & Pomirleanu, 2021).

No que toca a B2B e gestão de marca na Alemanha, os autores Caspar et al. (2002) apresentam o caso da McKinsey & Company juntamente com o Marketing Centrum Muenster que um dos mais conhecidos institutos de pesquisa alemães investigaram, onde analisaram a importância e relevância das marcas em vários mercados B2B alemães. A sua análise revelou que as funções de marca mais importantes em B2B são: aumentar a eficiência da informação, a redução do risco e a criação de benefícios de imagem e de valor acrescentado.

3.1 Branding Internacional no Mercado B2B

Whitelock e Fastoso (2007) propõem uma definição de *branding* internacional como o campo do marketing internacional focado nos desafios que as empresas enfrentam quando as suas marcas atravessam fronteiras nacionais. Esses desafios estão relacionados à essência da marca, englobando o nome da marca, o componente visual e a personalidade da marca.

Kotler & Pfoertsch (2007) defendem que o conceito de *branding* vai muito além de meramente colocar um nome de marca e um logotipo num produto ou serviço. Os autores afirmam a intangibilidade de uma marca, onde simplificá-la e torná-la mais fácil de entender é frequentemente comparado aos elementos de comunicação de marketing mais tangíveis usados no apoio da reputação da marca - publicidade, logotipos, *taglines*, *jingles*, etc. Estes autores afirmam que uma marca é muito mais do que isso. Sem marcas consideradas confiáveis como termo de comparação, os compradores sentir-se-iam muitas vezes esmagados por uma sobrecarga de informações. Assim, Kotler & Pfoertsch,

(2007) expõem que as marcas não oferecem exclusivamente orientação, arrecadando vários benefícios e vantagens para os clientes, sendo um elemento facilitador do acesso a novos mercados ao atuarem como embaixadores numa economia global (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Couto & Ferreira (2017) defendem no seu trabalho de investigação que as PME acreditam no poder do *branding* no sucesso dos seus processos de internacionalização e demonstram interesse em conduzir estratégias de *branding* no futuro quando a sua componente financeira eventualmente o permitir. No entanto, estas empresas continuam, na generalidade, mais preocupados com operações de negócios do dia-a-dia, focando em estratégias de *branding* de curto prazo. Kennedy & Wright (2016) atingem a mesma conclusão no seu estudo sobre práticas de *branding* de micro e pequenas empresas em fase inicial na Irlanda. Os académicos observam que, ao nível do planeamento realizado no que diz respeito à construção da identidade de marca de cada empresa, apesar dos protestos quanto à sua importância por parte de muitos dos participantes, o trabalho empreendido por eles nesta área particular revela-se, muitas vezes, simbólico (Kennedy & Wright, 2016; Krake, 2005). Se houver uma estratégia consistente de criação e gestão da marca, o resultado será uma vantagem competitiva em relação a outras empresas (Couto & Ferreira, 2017).

O ambiente na gestão de marca da área B2B tem vindo a sofrer alterações de forma a refletir e envolver um universo com vários atores hiperconectados (Gustafson & Pomirleanu, 2021). As marcas na área B2B necessitam de ganhar maior consciência das formas que podem ser usadas para ajudar a sua marca a ganhar legitimidade no ambiente concorrencial em que se inserem. As consequências para a legitimidade da marca são muito promissoras, nomeadamente ao nível financeiro (Gustafson & Pomirleanu, 2021). Os profissionais de marketing que vendem para empresas estrangeiras devem estar cientes da variedade de atores, atitudes e práticas culturais, uma vez que permeiam as transações entre empresas (Kotler, 2002).

Kennedy & Wright (2016) sugerem um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia de marca bem-sucedida e enfatizam a importância de maximizar o orçamento das PME, por norma mais reduzido, dando uso a ferramentas de *branding*, como estratégias de *branding* online, RP (relações-públicas), marketing de guerrilha, associações secundárias e as redes sociais.

Como se pode verificar na tabela 2, os autores recomendam a subdivisão em 6 os principais níveis pelos quais uma estratégia de marca passa por no seu desenvolvimento. O nível um concerne ao estudo e desenvolvimento prévio de *skills* diretamente relacionadas com a área de atuação da marca. O segundo nível atua ao nível do ambiente competitivo onde a marca se pretende inserir. No terceiro nível, a procura por cimentar as bases internas da marca (ver tabela 2, ponto 3), enquanto que no quarto patamar o enfoque destina-se aos aspetos externos da identidade da marca (ver tabela 2, ponto 4). A questão da coerência interna no que diz respeito à cultura organizacional da nova marca encontra-se presente no ponto 5, rematando Kennedy & Wright (2016) com a mensuração constante de resultados.

1. Nível satisfatório de conhecimento relativamente a questões relativas à marca elaborada por parte da gestão de topo;
2. Durante a fase de criação do negócio, realização de uma análise estratégica completa (do setor, cliente(s), concorrente(s) e autoanálise). Utilização dos resultados dessa análise para enquadrar o posicionamento do negócio;
3. Reforçar os elementos de identidade da marca, destacando a missão, visão, o valor, a cultura, atributos e personalidade;
4. Reforçar também elementos de identidade visual, incluindo o nome, logotipo, <i>slogan</i> (se for o caso) e domínio da web;
5. Procurar garantir uma imagem de marca coerente, dando ênfase à sua implantação interna, nomeadamente nos colaboradores;
6. Avaliação constante de resultados.

Tabela 3- Desenvolvimento Estratégia de Marca. (Fonte: Adaptado de Kennedy & Wright, 2016)

Kennedy & Wright (2016) enfatizam a importância de medir o efeito dos esforços de *branding*, tanto interna como externamente, e tomar todas as ações necessárias para

melhorar o desempenho. Os autores reforçam o conceito de *branding* como um processo cíclico e que o feedback deve ser incorporado.

3.2 Conclusão

A possibilidade de parcerias estratégicas é uma das principais motivações para a entrada nos mercados internacionais, seguida da proximidade geográfica, mercados de menor risco e possibilidade de acesso a agentes intermediários especializado. Portanto, entrar em um determinado mercado internacional é, em certa medida, resultado das parcerias existentes e as empresas parecem seguir sua rede (Braga et al., 2016).

No ambiente de negócios atual, caracterizado por se encontrar em constante mudança derivada do aparecimento de novas tecnologias, da globalização e da liberalização do mercado, empresas atentas e alertas identificam grandes oportunidades. As empresas de caráter lutador descartarão práticas antigas e inovarão novas práticas para explorar as principais tendências. O *branding* B2B e a gestão da marca serão *assets* cada vez mais importantes, e o futuro das marcas é o futuro dos negócios, afirmando Kotler & Pfoertsch (2007) que “provavelmente a única grande vantagem competitiva sustentável”.

As empresas podem tentar padronizar os seus produtos em projetos de exportação quando: (a) a indústria é intensiva em tecnologia; (b) o produto não é específico em cultura; (c) a concorrência no mercado de exportação não é intensa; e (d) A gestão carece de experiência internacional e de conhecimentos especializados para formular e implementar uma estratégia de adaptação. (Cavusgil & Zou 1993). A standardização do *design* do produto, da embalagem e dos materiais promocionais podem-se expressar numa reserva importante dos recursos financeiros da empresa multinacional. Mesmo que, à partida, essas economias de custos sejam alcançadas à custa de vendas mais baixas em alguns mercados, o efeito líquido sobre os lucros pode ser positivo. (Buzzell, 1968). Uma empresa incorre a um nível mais elevado de custos quando oferece vários produtos para vários mercados internacionais em comparado aquando oferece um produto universal para vários mercados (Calantone et al., 2004). Para ser bem-sucedido, um produto adaptado deve adicionar receita incremental suficiente (através do aumento das vendas

devido a uma melhor satisfação das necessidades dos clientes e desejos em relação às ofertas de produtos competitivos) de modo a que sejam recuperados os custos adicionais de fabrico e de comercialização resultantes da adaptação do produto (Calantone et al., 2004).

Os gestores de marketing necessitam de compreender em que circunstâncias a adaptação é a estratégia mais adequada e se trará resultados de desempenho positivos (Calantone et al., 2004).

Para proceder à investigação no âmbito do surgimento de um projeto de internacionalização no decorrer do estágio curricular, neste projeto, elaborar-se-á uma análise do tecido empresarial português no contexto da União Europeia (EU). Esta análise consumar-se-á em conjunto e em conformidade com a dissecação dos modelos teóricos da internacionalização consagrados na literatura, destacando-se alguns dados relevantes e explicativos da importância e do impacto que as PME têm a nível económico. De seguida, apresentam-se dados relativos ao ambiente concorrencial onde se insere o presente estudo, na sua vertente nacional como internacional.

4 PME Portuguesas e o Mercado alemão

Através da publicação do Decreto-Lei 372/2007, podem-se classificar como pequenas e médias empresas, todas as empresas que empregam menos de 250 pessoas, que apresentam um volume de negócios anual inferior ou igual a 50 milhões de euros ou cujo balanço total não ultrapasse os 43 Milhões de euros.

As micro, pequenas e médias empresa (PME) têm um elevado peso na União Europeia (UE), correspondendo a 99% da totalidade das suas empresas. São responsáveis por gerarem mais de metade do valor acrescentado (VAB) total resultante do funcionamento das empresas europeias. Têm um papel fulcral na taxa de empregabilidade, uma vez que são responsáveis por empregar dois em cada três indivíduos no setor privado. Estas empresas são fonte de informação e inovação, tornando-se alavancas para o aumento do nível de competitividade e promovendo a Europa como espaço mais atrativo para investimentos estrangeiros (Relatório anual PME,2019; Ficha técnica PME Europa, 2020).

Este tipo de empresas é fonte determinante da riqueza da União Europeia. Segundo o relatório anual 2018-2019 da Comissão Europeia, na Europa mais de 25 milhões de PME do setor não financeiro são responsáveis por 56,4% da riqueza (Relatório anual PME,2019; Ficha técnica PME Europa, 2020).

No que se refere ao volume de negócios, no ano de 2018, as PME registaram 238.522 milhões de euros. As empresas que contribuíram mais para esse valor foram as médias empresas que registaram um volume de negócios no valor de 86.549,6 milhões de euros (Pordata, 2018c).

Atualmente, as PME são responsáveis por empregar grande parte da nossa população. Cerca de 77,3% do emprego é resultante de pequenas e médias empresas que em Portugal empregam em média três trabalhadores. No ano de 2018, empregaram 3.230.077

trabalhadores (Pordata, 2018d). Identificadas por muitos como empresas pouco eficientes, ultimamente as PME portuguesas têm alcançado um crescimento visível em termos da produtividade (Relatório Anual PME, 2019).

As PME são “a espinha dorsal de Economia da União”. Por essa razão, a União Europeia tem como um dos principais focos alavancar o potencial deste tipo de empresas através de apoios e incentivos focados na capacitação e desenvolvimento do tecido empresarial. As PME necessitam de maior apoio para o seu desenvolvimento, pelo que é importante que estejam a par de todas as formas de apoio (financiamentos, programa da UE, iniciativas) disponibilizadas às PME pela Comissão Europeia e compreendam de que forma podem aproveitá-las da melhor maneira (Relatório AEPlink, 2020).

A Alemanha tem um forte desempenho de acordo com a maioria das métricas de P&D, e o governo federal continua a fortalecer a infraestrutura para inovação e P&D. É dada prioridade às redes e aos clusters que têm uma concentração de PME (OCDE,2019).

Comparativamente com outros países membros da OCDE, o desempenho mediano do quadro regulamentar de apoio na redução da carga administrativa sobre as empresas em fase de arranque demonstra-se acima da média, performance esta visível também na simplificação dos procedimentos e no reforço do regime de insolvência. As PME alemãs encontram-se também ligeiramente acima da mediana da OCDE em termos da sua participação nas cadeias de valor globais (valor acrescentado incorporado nas exportações dos países parceiros) (OCDE, 2019).

O fortalecimento do tecido empresarial português e, conseqüentemente, da nossa economia, é incrementado através da internacionalização das empresas portuguesas. O sucesso das organizações encontra-se diretamente ligado ao sucesso da sua estratégia de internacionalização, sendo encarada como um fator essencial para o sucesso das organizações e o principal caminho para as empresas crescerem, aderirem a novas oportunidades de negócio e se diversificarem. Para as PME esta é uma questão-chave para a sua estagnação ou evolução no mercado (Coelho, 2013). Por essa razão, é cada vez mais usual as empresas não dependerem apenas de um único mercado, o mercado

doméstico, e existir um empenho em aumentarem as suas vocações ao nível internacional, proporcionando, desta forma, a uniformização do mercado. Este é, contudo, um processo com um grau mais elevado de complexidade, principalmente para esta tipologia de empresa, ao apresentarem determinadas características que podem condicionar todo o procedimento, como a dimensão, a qualificação, a eficiência, competitividade, a organização e sua gestão (Silva, 2020).

As PME alemãs geram 54,4% do valor agregado global da UE e 63,7% do emprego geral no setor não financeiro, um pouco menos do que as respetivas médias da UE de 56,4% e 66,6% (Comissão europeia, 2019).

No entanto, a produtividade média das PME, calculado como valor adicionado por pessoa empregada, ascendeu a cerca de 50.700€ em 2018, excedendo a média da UE de 44.600€. PMEs alemãs empregam em média 7,6 pessoas, quase o dobro da média da UE para as PME. Em 2014-2018, o valor agregado geral das PMEs no segmento “economia empresarial não financeira” na Alemanha aumentou 17,9%. Mais recentemente, em 2017-2018, o valor agregado das PMEs 2017-2018 continuou a crescer, aumentando em 4,4%. As microempresas contribuíram mais para este crescimento, com um aumento do valor adicionado de 5,9% (Comissão europeia, 2019).

4.1 Mercado Iluminação

A internacionalização do setor da iluminação foi uma aposta generalizada: a quota exportadora do setor era residual no final dos anos 90 e atualmente ronda os 70 por cento da faturação total, tendo duplicado desde 2009. O setor exporta anualmente mais de 100 milhões de euros (Portugal Global, 2017).

Num estudo de diagnóstico elaborado pela AECOA (Associação Empresarial do Concelho de Oliveira de Azeméis) ao setor de iluminação português, a Alemanha surge como o mercado mais relevante, sendo apontado por 79,1% dos inquiridos, seguido pela França com 76,7%, e o Reino Unido e Holanda com valores na ordem dos 58% de representatividade. Em termos de mercados extraeuropeus, os Emirados Árabes Unidos com 34,8% e o Qatar 44,2% são os mercados mais relevantes (AECOA, 2019).

A Associação dos Industriais Portugueses de Iluminação disponibilizou os dados de iluminação exportada pelas empresas com CAE 27400 Fabricação de aparelhos de iluminação de 2019 e 2020, sendo os dados do ano de 2020 ainda não finais (Tabela 3 e Tabela 4). Como se pode observar, a Alemanha encontra-se em 4º lugar nos dados relativos a 2019, apresentando um valor de (Tabela 3) e em 3º lugar em 2020 (Tabela 4), o que comprova o peso deste mercado para o mercado de iluminação.

O mercado de iluminação é um mercado extremamente amplo. Os produtos de iluminação apresentam múltiplas aplicações e desempenham um papel vital no modo de vida contemporâneo, existindo disparidades em variados campos, nomeadamente relativos à sua utilização final: se o produto for utilizado em ambiente profissional ou em ambiente doméstico. Uma vez que o processo de compra é diferente mediante o ambiente, exige também complexidades dessemelhantes no que toca aos locais de instalação e às exigências próprias de utilização, resultando em produtos e abordagens ao mercado diferentes (Almeida, 2014). Através do ambiente profissional, os produtos de iluminação podem ser definidos como todos aqueles cuja utilização se encontra fora do ambiente doméstico, podendo ser tão diferentes e específicos como: iluminação pública, espaços comerciais, escritórios, escolas, hospitais, indústria e entretenimento. A iluminação doméstica refere-se à comercialização de toda a iluminação utilizada nas residências ou suas áreas de apoio, como jardins, garagens e espaços de acesso (Almeida, 2014). Podemos definir o mercado de atuação da Castro Lighting como o mercado de Iluminação Doméstico com venda B2B (Business-to-Business).

Encerra-se, assim, a primeira de três partes deste relatório, onde se realizou um enquadramento teórico, a dissecação dos modelos teóricos da internacionalização consagrados na literatura, uma análise do tecido empresarial português e alemão e dados relevantes relativos ao mercado da iluminação.

País	Valor Exportação	Percentagem
França	9.247.753	21,60%
Espanha	8.131.922	18,99%
Reino Unido	4.397.747	10,27%
Alemanha	2.683.174	6,27%
Países Baixos	2.057.661	4,81%
Bélgica	2.054.666	4,80%
Áustria	1.249.539	2,92%
Itália	1.115.438	2,61%
Egito	863.817	2,02%
Suécia	792.748	1,85%
Estados Unidos	740.407	1,73%
Irlanda	715.462	1,67%
Polónia	635.554	1,48%
Suíça	606.893	1,42%
Marrocos	543.633	1,27%
Uganda	476.855	1,11%
Total:	42.812.497€	

Tabela 3-Dados Finais Exportação Iluminação 2019 (Fonte: AIPI)

País	Valor Exportação	Percentagem
França	7.228.922	20,42%
Espanha	7.154.325	20,21%
Alemanha	3.401.226	9,61%
Reino Unido	2.677.095	7,56%
Bélgica	1.756.656	4,96%
Itália	1.428.005	4,03%
Países Baixos	1.423.576	4,02%
Áustria	1.008.744	2,85%
Rússia	547.155	1,55%
Estados Unidos	517.150	1,46%
China	513.510	1,45%
Polónia	512.000	1,45%
Arábia Saudita	509.681	1,44%

Egito	503.920	1,42%
Marrocos	498.474	1,41%
Suécia	498.474	1,08%
Total:	35.408.007€	

Tabela 4- Dados Não-Finais Exportação Iluminação 2020 (Fonte: AIPI)

5 A Castro Lighting

O presente capítulo entende a apresentação da empresa onde se realizou o estágio curricular que se encontra na base deste relatório, seguido da exposição das principais atividades e tarefas realizadas incorporadas no mesmo. O enfoque do estágio rapidamente manifestou-se no projeto de internacionalização para o mercado alemão, espelhado na parte final deste capítulo.

5.1 A Empresa



Fundada em 1978 pelo Sr. Modesto Castro e sediada em Rio Tinto, no Porto, a Castro Lighting – identificada pelo logótipo que se pode ver Figura 1- encontra-se presente em atividades de importação, exportação, representação, fabricação e comercialização de candeeiros, artigos de iluminação, mobiliário metálico e artigos metálicos de decoração (Racius, 2021), sob os seguintes CAEs: 27400 - Fabricação de lâmpadas elétricas e de outro equipamento de iluminação; 31092 - Fabricação de mobiliário metálico para outros fins e 31010 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio (Racius, 2021).

Atualmente, tornou-se uma empresa familiar, da qual a mulher e os três filhos também fazem parte. Esta empresa encontra-se na categoria de Pequena Média empresa (Definição de PME - IFAP, 2018), tendo em conta que atualmente conta com cerca de 90 funcionários e um volume de vendas anual que não ultrapassada os definidos (Ver Anexo A).

A Castro Lighting tem como principal missão apresentar aos seus clientes as melhores soluções de iluminação decorativa, aliando alta qualidade com *designs* exclusivos, a fim de exceder as expectativas dos consumidores. A visão da empresa passa por ser uma

marca reconhecida pelos clientes como um fornecedor de produtos e serviços de excelência, a par de se tornarem uma marca de referência no mundo do *design* de interiores. A cultura organizacional da Castro Lighting rege-se por valores como os da confiança e compromisso, inovação e desenvolvimento e da responsabilidade social (<https://www.castrolighting.com/brand>).

A firma emprega cerca de 90 colaboradores divididos em várias áreas, nomeadamente nos escritórios e a produção da fábrica – área das vendas, marketing e *design* e áreas de almoxarifado, montagem e embalagem, respetivamente (eInforma, 2019).

A empresa está posicionada no mercado de luxo e possui uma série de produtos com *designs* diferenciados e materiais de alta qualidade. Com dados de importação rondando os 11% (10,93%) e de exportação os 52,61% (eInforma, 2019), os principais mercados são à escala global, onde as feiras internacionais muito contribuem nesse sentido, ao levar a marca a vários países de todos os continentes (entrevista Porto Canal, 2014). A empresa tem, assim, presença consolidada tanto no mercado interno como no mercado externo, realizando de momento transações comerciais com mais de 10 países, fora e dentro da União Europeia, tendo começado uma aposta mais assertiva no seu processo de internacionalização há mais de 20 anos, com a participação numa feira em Valência, Espanha (Portugal Global, 2017). A partir dessa primeira participação internacional, a Castro Lighting tem sido presença assídua em eventos de decoração e *design* em cidades como Londres, Paris, Milão e Frankfurt, verificando-se em 2017 uma representação de cerca de 80 por cento de exportações no seu volume de faturação (Portugal Global, 2017).

Atualmente, os principais clientes da marca são, na sua maioria, showrooms que privilegiam uma iluminação de carácter decorativo e luxuosa, tal como designers de interiores em localizações dispersas pelos continentes (como a Rússia, Reino Unido, Sri Lanka, Tailândia e Arábia Saudita) que procuram iluminação sofisticada e elegante.

A empresa trabalha com base na web marketing, fundamentando o seu processo de comunicação direta apenas com os clientes através de correio eletrónico. Comunica

fortemente através de newsletters e do seu site (sendo esta a principal forma de expor os produtos).

De modo a se perceber melhor o enquadramento comercial em que atualmente a empresa se insere, Silva (2020) realizou, no âmbito da sua tese de mestrado, uma recolha dos principais países onde se encontram os clientes mais importantes da Castro Lighting (Gráfico 1). Desta recolha fazem parte 17 países e é possível concluir-se que, neste último ano, 77% dos clientes que efetuaram mais encomendas, pertencem à Europa, sendo que apenas 14% desses clientes são portugueses. Isto poderá servir como referência na hora do desenvolvimento do projeto dentro do estágio, nomeadamente em termos estéticos do estilo a ser definido para uma possível nova coleção, visto que as preferências estéticas, também estão interligadas com a cultura de cada país e continente.

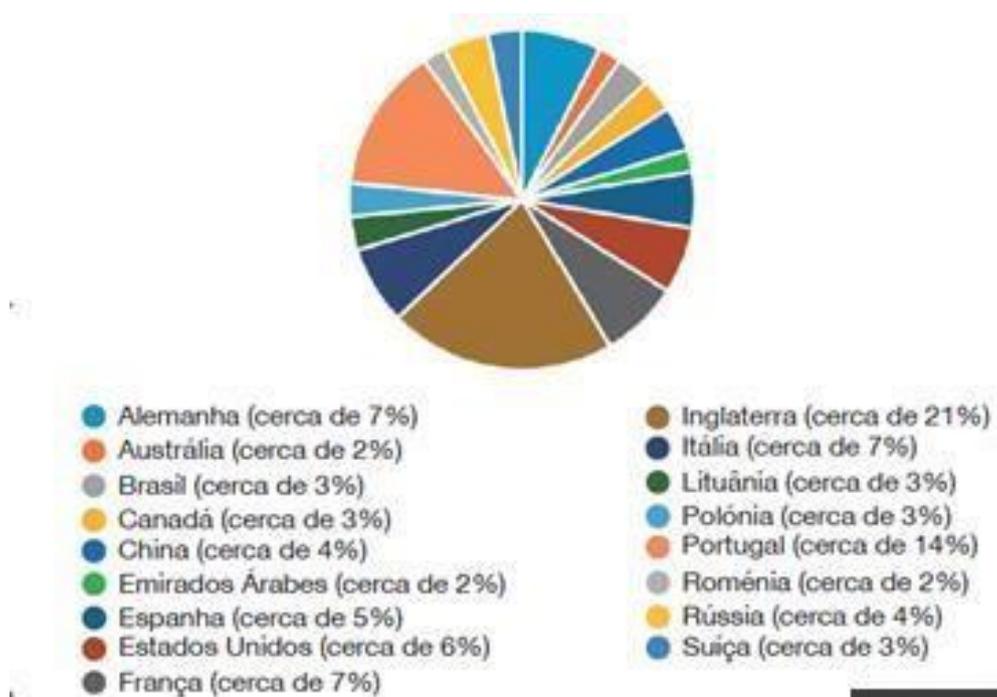


Gráfico 1- Países Com Mais Vendas (Fonte: Retirado de Silva, 2020)

5.2 O Estágio

Mediante a necessidade pessoal de uma compreensão mais aprofundada do funcionamento quotidiano de uma PME com presença internacional, realizei um estágio curricular na Castro Lighting. No âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, o estágio curricular teve a duração de 600 horas e iniciou-se a 12 de abril de 2021, com uma duração de 600 horas e término a 31 de agosto. A escolha da realização do estágio sustentou-se na possibilidade de fazer ligação entre o absorvido em contexto académico e maioritariamente teórico e um contexto mais prático e profissional. A observação direta e contacto direto com profissionais da área potenciou a ampliação de conhecimento e o desenvolvimento de qualificações tanto profissionais como pessoais que considero de grande relevância para o futuro. Dentro das competências que se procurou desenvolver destaco a capacidade de trabalho autónomo, comunicação, resiliência e gestão de tempo.

A presença física na empresa promoveu uma visão mais ampla das atividades diárias e adversidades recorrentes que uma empresa portuguesa cujo enfoque é a produção e desenvolvimento de iluminação de luxo e sua comercialização enfrenta, tanto no mercado doméstico como internacional. Permitiu da mesma forma acompanhar e fazer parte ativa o desenrolar de novos processos de internacionalização para mercados discrepantes e quais as ferramentas cruciais a serem utilizadas nesta fase.

5.2.1 Atividades Realizadas

As tarefas realizadas no decorrer do estágio curricular na Castro Lighting enquadraram-se sobretudo em duas fases distintas. Numa primeira fase, o enfoque do estágio passou por realizar diversas atividades introduzidas no meu dia-a-dia, supervisionadas e apoiadas pelo orientador Dr. Ângelo Gomes. Estas sucederam-se durante os primeiros dois meses do estágio e repercutiram-se num aprofundamento de conhecimento prático em diversas vertentes, nomeadamente marketing, processo de venda, redes sociais, análise da concorrência e análise interna da marca de iluminação. Nesta fase procedeu-se ainda à

criação de manuais corporativos (manuais de acolhimento) e aperfeiçoamento dos outrora existentes.

O enfoque do estágio dirigiu-se, então, num segundo momento, para tarefas voltadas especificamente à prospeção do mercado alemão. Nos três últimos meses do estágio, enveredei por atividades como pesquisa de mercado, análise e compilação de *stakeholders* da indústria da iluminação e *design* de interiores e à elaboração e melhoria contínua de questionários online direcionados a potenciais clientes alemães e sua subsequente análise. Uma das principais tarefas desenvolvidas durante esta fase do estágio foi, precisamente, a recolha de contactos para aumentar a base de dados que a empresa já possui.

A exploração da envolvente alemã no que toca a potenciais clientes na área do *design* de interiores revelou-se um esforço praticamente diário, ocupando, assim, grande parte dos últimos 2 meses de estágio, uma vez que a necessidade de respostas por parte dos *stakeholders* se revelou uma fração crítica para serem alcançadas conclusões no âmbito do trabalho de projeto e, em última instância, o sucesso do estágio curricular.

5.3 Projeto de Internacionalização para o Mercado Alemão

Desde os primórdios do estágio que o processo de internacionalização especificamente para o mercado alemão se tornou um tema abordado habitualmente colocando-se em cima da mesa como potencial enfoque do meu trabalho como estagiária, uma vez que a presença da marca neste país não se revelava satisfatória para os representantes da marca. Assim, surgiu a possibilidade de realizar um projeto de internacionalização para a Castro Lighting dentro do estágio curricular.

O objetivo principal deste estudo foi analisar, explicar e perceber quais as adaptações necessárias no processo de internacionalização de uma PME portuguesa da área B2B especificamente para o mercado alemão e na relevância e implicação que as redes de contacto e a percepção da marca na área B2B têm durante todo seu o decurso.

A Castro Lighting é uma empresa de iluminação de luxo fortemente voltada para o comércio internacional (eInforma, 2019) cujos projetos comerciais com clientes de origem alemã não representam uma parcela animadora de vendas da empresa. Comparativamente com os restantes mercados conquistados e aprimorados pelo Departamento Comercial, o desenvolvimento da prospeção do mercado alemão e fidelização de clientes estáveis se revelaram vitoriosos.

Porém, a Alemanha é uma economia a ter em consideração. A economia alemã é a quarta maior do mundo e foi responsável por um quarto (24,7%) do PIB da União Europeia em 2019. Com uma população de 83,2 milhões, a Alemanha é o maior mercado consumidor da União Europeia. O volume de comércio, o número de consumidores e a localização geográfica da Alemanha no centro da União Europeia fazem dela uma pedra angular em torno da qual muitas das empresas procuram construir as suas estratégias de expansão europeias e mundiais (International Trade Administration, 2020).

5.4 Pesquisa de Mercado

Na sequência da decisão por elaborar um projeto de internacionalização para o mercado alemão, o presente capítulo expõe a componente prática do mesmo. De modo a uma compreensão mais aprofundada dos motivos que levavam ao fraco desenvolvimento do mercado alemão na área de atuação da Castro, pretendia-se analisar e dar resposta às seguintes questões:

- Qual a perspetiva do ambiente concorrencial?

Incluso nesta questão, encontram-se outras duas: De que forma conceitos como gestão de marca e cooperação estratégica a partir de redes de network são percecionados e empregues pelos *stakeholders* do mercado de iluminação português? O que poderá a Castro Lighting assimilar e implementar neste projeto de internacionalização?

- Qual a perspetiva dos potenciais clientes?

Compreender a relevância da estética do produto e fatores decisivos na seleção de um novo parceiro/ fornecedor de iluminação.

Após analisar 13 estudos previamente empreendidos relativamente a uma abordagem através das redes de contacto de novos mercados, concluí que a metodologia mais correta seria um emparelhamento entre questionários e entrevistas. Pela análise à tabela 5, podemos observar que ambas as metodologias são utilizadas para desenvolver investigação sobre internacionalização e redes.

Os métodos de pesquisa podem ser quantitativos (*survey*, experimento, etc.) ou qualitativos (estudo de caso, *focus group*, etc.), devendo a escolha do método estar associada aos objetivos da pesquisa, não havendo nenhuma obrigação em se eleger apenas um método. Cada desenho de investigação pode utilizar diferentes métodos de forma combinada, denominada de multimétodo, onde se alia os métodos qualitativo e quantitativo (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000).

Este estudo terá, então, por base uma metodologia multimétodo. O próprio termo sugere a combinação de métodos múltiplos e diferentes. No entanto, na prática, na maioria das vezes significa combinar pesquisa qualitativa e quantitativa (Goertz, 2016).

Ano	Título	Metodologia
1994	Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development	entrevistas + questionário
2000	Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach	entrevistas + evidências documentais
2001	Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises	entrevistas + triangulação de bases de dados
2008	Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region	questionário
2010	The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study	questionário
2011	International network extension processes to institutionally different markets: Entry nodes and	entrevistas, documentação e observações
2013	The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing	questionário
2013	International exposure through network relationships: Implications for new venture internationa	dados de arquivos
2014	The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness an	entrevistas
2016	The Portuguese textile industry business co-operation: informal relationships for internationale	questionário
2018	Local formal interpersonal networks and SMEs internationalisation: Empirical evidence from t	Dados de pesquisas anteriores
2018	The role of cooperative alliances in internationalization strategy: Qualitative study of Portugues	entrevistas, observação direta, análise documental
2020	Cooperation Networks and Embeddedness—The Case of the Portuguese Footwear Sector	entrevistas

Tabela 5 – Artigos sobre redes de contactos (Elaboração Própria)

Segundo Bluhm, Harman, Lee e Mitchell (2011), a investigação qualitativa torna-se fundamental para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e entender como esses processos se desenrolam ao longo do tempo. Um identificador de uma pesquisa qualitativa é o fenómeno social ser investigado do ponto de vista do participante (Williams, 2007).

A abordagem de análise de conteúdo escolhida será a indutiva, um posicionamento científico do micro para o macro, que procura a compreensão dos fenómenos investigados. A abordagem dedutiva parte de uma teoria, enquanto a indutiva visa chegar à teoria (Moraes, 1999). O estudo terá um propósito exploratório, uma vez que procura encontrar novos contributos na temática da internacionalização de empresas, através da análise daquilo que está a ocorrer, sendo particularmente útil quando se pretende clarificar a compreensão de um determinado problema.

Utilizando a metodologia qualitativa e através do estudo de caso, os objetivos fundamentais passam por analisar e perceber, fazendo o enquadramento com a teoria e a literatura revista, de que forma as PME colocam em prática a sua abertura a novos mercados e de que forma conceitos como gestão de marca e cooperação estratégica a partir de redes de network são percebidos e empregues. De entre os diferentes métodos de investigação qualitativa, o estudo de caso é o mais utilizado na área dos negócios internacionais (Piekkari, Welch & Paavilainen 2009).

Para Yin (2009), o estudo de caso é o recurso metodológico mais indicado quando o investigador procura dar resposta a questões do tipo “como?” e “porquê?”, e pode ser definido como uma pesquisa empírica que tem como objetivo explorar, explicar ou descrever um tema atual dentro do seu contexto real, principalmente quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos em causa e quando o enfoque está sobre um fenómeno contemporâneo. Adicionalmente, Yin (2009) considera que o mesmo estudo pode analisar vários casos, sendo preferível esta abordagem àquela que utiliza apenas um caso, pois permite verificar a convergência dos mesmos ou distinguir situações contrastantes. Sendo o objetivo deste projeto a compreensão dos fatores que influenciam

mais diretamente o processo de internacionalização de uma PME portuguesa para o mercado alemão, mais concretamente o caso da Castro Lighting, e perceber de que forma se poderá conjugar esses agentes modeladores da internacionalização de forma a reunir as condições necessárias a projeto internacional bem sucedido, será utilizado o estudo de caso único.

Neste projeto, a recolha de dados dividiu-se em essencialmente dois momentos: entrevistas semiestruturadas a empresas da área da iluminação e questionários a potenciais compradores no mercado alemão. Além das entrevistas semiestruturadas, questionários e respetiva recolha de dados primários, efetuou-se também a análise documental e recolha de dados secundários, (recolhidos nos sites das empresas) ao que vários autores chamam de “triangulação de dados” (Pereira & Pinto, 2018).

Derivada da situação pandémica atual devido ao vírus da Covid-19 e, conseqüentemente, vivenciar-se um ano atípico em todos os parâmetros da sociedade, nomeadamente no que diz respeito às relações humanas, as entrevistas não se realizaram no local empresarial, como seria preferível, mas sim telefonicamente. Passarei, de seguida, a explicar o processo de realização das entrevistas a empresas nacionais de iluminação.

5.4.1 As Entrevistas

Existem alguns tipos de estilos de entrevista para escolher: entrevistas estruturadas, entrevistas semiestruturadas e entrevistas não estruturadas (Wilson, 2012). As entrevistas estruturadas envolvem fazer o mesmo conjunto de perguntas a cada participante da pesquisa, não se criando espaço para se ir além desse conjunto selecionado de questões. No caso de entrevistas não estruturadas, o entrevistador tem uma ideia geral dos tópicos que deseja abordar, mas a entrevista segue uma linha flexível e irrestrita, praticamente como uma conversa (Wilson, 2012). Sendo uma parte deste projeto de índole qualitativa, existe um interesse em explorar as opiniões dos entrevistados, esclarecer questões interessantes e relevantes, obter informações completas e explorar tópicos sensíveis em cada entrevista, logo, alguma liberdade para sondar é essencial (Barriball & While, 1994).

A decisão pela escolha de entrevistas semiestruturadas partiu da apreensão da necessidade de exploração das percepções e opiniões dos entrevistados em relação ao processo de decisão e de atuação de empresas do mesmo ramo de negócio que a Castro Lighting. Para obter credibilidade, o processo de pesquisa de potenciais entrevistados deve ser válido e confiável, o que é um grande desafio quando um projeto é baseado numa entrevista semiestruturada (Barriball & While, 1994). A seleção dos participantes para as entrevistas concentrou-se nas empresas que se encontravam registadas como associadas à AIPI (Associação dos Industriais Portugueses de Iluminação). No total foi feito o pedido de entrevista a 40 empresas do mesmo CAE: 27400 - Fabricação de lâmpadas elétricas e de outro equipamento de iluminação.

As questões tocavam em tópicos relacionados com barreiras de internacionalização, decisão de escolha de novos mercados, gestão de marca e comunicação do produto, cooperação estratégica e networking e mais explicitamente incidia no mercado alemão, relacionadas com a perceção das marcas relativamente a questões de proatividade/reatividade, especificidades para novos entrantes no mercado e necessidade de adaptação/standardização do produto (Ver Apêndice I).

Devido a questões de segurança (pandemia COVID-19 continua a ser uma realidade) e a questões de praticabilidade (maioria das empresas entrevistadas encontram-se sediadas em distritos distantes do Porto), as entrevistas foram realizadas por telefone.

Como o objetivo era entender as razões que levavam à dificuldade de consolidação do negócio no mercado Alemão, foram inquiridos potenciais clientes.

5.4.2 Análise de Dados Obtidos Através das Entrevistas

A decisão pela escolha de entrevistas semiestruturadas partiu da apreensão da necessidade de exploração das percepções e opiniões dos entrevistados em relação ao processo de decisão e de atuação de empresas do mesmo ramo de negócio que a Castro Lighting (CAE: 27400 - Fabricação de lâmpadas elétricas e de outro equipamento de iluminação; CAE 31092 - Fabricação de mobiliário metálico para outros fins e CAE 31010 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio).

A amostra era bastante genérica no que consta ao segmento de iluminação (CAE), sendo os resultados um tanto diversificados – cada empresa apresenta barreiras, fatores de atratividade, e visões acerca da importância das redes de contacto. No total realizaram-se 8 entrevistas aos responsáveis pela Gestão da Marca ou Diretor do Departamento de Vendas, demorando cada entrevista entre 6 e 20 minutos, dependendo da dimensão da partilha de informação providenciada por cada profissional, e da presença ou ausência comercial de cada empresa no mercado alemão.

No apêndice II encontra-se um resumo de cada entrevista. Optou-se por condensar as entrevistas uma vez que, ao se tratar de entrevistas semiestruturadas, sucede-se que em algumas das entrevistas realizadas, a conversa telefónica decorria de forma mais natural e espontânea. Para efeitos de anonimato, classificou-se as entrevistas por ordem alfabética (Entrevista A-H).

Empresa A:

- A empresa A enuncia como principais barreiras a moeda, a desconfiança cultural, a língua e contactos pouco direcionados para o seu nicho de mercado.
- O domínio das barreiras acima (a cultura do país, da língua da transação e a moeda) são vistos como os fatores impulsionadores.
- No que toca à standardização/adaptação do produto comercializado, a empresa A comercializa produtos standardizados com possibilidade de adaptação ao cliente.
- O *networking* é considerado crucial, sendo enfatizada a importância de representantes no exterior (ideal sob a forma de franchising). O entrevistado expressou a importância de encontrar as redes de contacto corretas; descredibiliza determinadas associações pela falta de triagem de oportunidades.
- Feiras são percecionadas como a melhor forma de encontrar um possível agente comercial que representará a empresa no exterior.
- Processos de internacionalização apenas para Espanha e França, por dominarem a língua.

Empresa B:

- Como fatores impulsionadores, a entrevistada afirma que “a fórmula não é igual para todos”, enumerando fatores como o poder de compra do mercado escolhido, a existência (ou não) de um forte nicho de mercado e a concorrência existente (se o setor da iluminação é um mercado muito fechado em termos concorrenciais ou não).

Empresa C:

- Realização de estudos de mercado completos, entradas bem planeadas – análise SWOT e PESTEL para perceber fatores impulsionadores, e compreender se a empresa apresenta estrutura e competências de gestão capazes de entrar na competição com concorrentes atuais e futuros.
- Importante para a empresa a existência de um parceiro comercial e uma oportunidade em antemão. Acreditam no peso de redes de contacto estáveis nos mercados externos como um meio bem-sucedido que abre acesso para outros projetos.
- Quando abordado a questão relativa às barreiras de entrada no mercado alemão, a entrevistada expõe a competição dos países vizinhos da Alemanha, acrescentando que os países nórdicos são “uma batalha por serem um mercado atrativo, mas a empresa não conseguir oferecer um preço competitivo” (Ver apêndice II, Entrevista C).

Empresa D:

- Referiu a importância dos contactos certos– enfatizando a falta de filtro das associações, o que as vezes se espelha em excessivas propostas pouco direcionadas para o estilo estético praticado pela empresa.

Empresa E:

- Considera como principais barreiras a necessidade de respeitar todas as regras técnicas que vigoram em cada país e a importância da certificação do produto.

Refere também as regras alfandegárias e a necessidade de requisitar códigos na autoridade tributária.

- A proximidade do país e a reduzida burocracia são percebidos como os principais fatores impulsionadores.
- No caso da adaptação ou estandardização do produto, entrevistado afirma que “atualmente dada a elevada concorrência é muito importante a personalização dos produtos não só na adaptação das temperaturas de cor, mas também situações específicas em que os arquitetos querem uma iluminação específica e rigorosa, ou mesmo acabamentos, que vai fora do standard da empresa. Personalização é uma mais-valia e mercado nacional tem de ser flexível.”
- Quanto à questão do *networking*, o entrevistado afirma que “São sem dúvida muito importantes, um dos pontos mais importantes mesmo pois atualmente o mercado tem mesmo muitas marcas – feiras internacionais provam isso e há momentos em que a questão da adaptação é importante, mas conhecer o comercial permite muito mais porque o cliente final tem confiança no agente lhe esta a transmitir novas soluções”.
- Relativamente à questão da adaptação ou estandardização do produto no mercado alemão: “Existe muita personalização do produto pois clientes finais são cada vez mais exigentes e procuram soluções mais inovadoras”.

Empresa F:

- Considera a pequena dimensão da sua empresa seja a sua principal barreira no que toca à internacionalização.
- “A estratégia de marketing digital não é o mais importante, mas sim as feiras e posteriores contactos que procuramos fomentar e desenvolver”.
- No que toca à importância de redes de contacto no exterior, acreditam ser relevante e referem uma situação em concreto no mercado francês, onde recorreram a uma empresa consultora que coletou uma panóplia de potenciais empresas-clientes francesas para a Empresa F , o que se relevou muito proveitoso.

Empresa G:

- Problemas estruturais/organizacionais como a principal barreira sentida: “O que dificulta é não ter artigos catalogados, mais uma estrutura e organização interna ainda deficitária. Barreiras nem existem muitas, as associações promovem e ajudam nessa procura por mercado estrangeiro.”

Empresa H:

- A empresa fabrica para agentes nacionais que lidam com os clientes internacionais, logo não existe informação concreta relativamente a barreiras, fatores impulsionadores. A única questão relevante será então a importância das redes de contacto, uma vez que a empresa usufruiu de ligações externas à estrutura da empresa (agentes) que coordena as encomendas.

Das 8 entrevistas realizadas, apenas 2 – Empresa B e Empresa E – tinham efetivamente presença e experiência com o mercado alemão (adicionalmente encontramos a Empresa F, cujas vendas consideram ser “apenas pontuais”), o que proporcionou retirar mais informação acerca das experiências das empresas no que toca ao mercado que realmente interessa para efeitos de pesquisa deste trabalho de projeto. Essas duas entrevistas foram mais longas temporalmente (Apêndice II, entrevistas B, F e E).

Das conversas telefónicas, retira-se de ambas o domínio da língua alemã como fundamental para o sucesso no mercado anfitrião e a qualidade do acompanhamento oferecido ao cliente alemão durante todo o processo de venda (pré e pós-venda inclusive). A empresa B faz uma caracterização do mercado alemão como fraco na sua generalidade, uma vez que procuram “qualidade, fiabilidade, rigor e profissionalismo”, não associando as marcas de iluminação de origem portuguesa como os fornecedores mais fortes nestes campos fulcrais para a realização da venda. A entrevistada acaba mesmo por fazer referência da imagem “latina” negativa no que toca ao tempo de transporte e respeito dos prazos de entrega (Entrevista B).

No que consta à pertinência das redes de contacto na realização de novas transações comerciais, a entrevista B percebe o *networking* como fulcral quando se lida com o mercado alemão. A entrevistada afirma que “ter um bom contacto na Alemanha é crucial, uma vez que este conseguirá validar os preços na comunicação com potenciais clientes e informar a empresa de iluminação se tem condições para entrar no mercado”, sendo este tipo de relação com um agente “difícil de encontrar, mas de grande valor para a empresa” (Ver apêndice II, Entrevista B).

A entrevista E oferece o seu exemplo da relevância de relações interpessoais de *networking* prévias para gerar uma relação de confiança com clientes alemães. O entrevistado destaca a complexidade de colocar um produto de uma marca sem uma relação prévia, devido à falta de confiança nas relações e falta de conhecimento do produto, mas que “existindo um intermediário é totalmente diferente. Alemães sem dúvida levam sempre o seu tempo até criarem uma relação de confiança com fornecedor.” (Ver apêndice II, Entrevista E).

Para a leitura das entrevistas de forma integral, disponibilizou-se o apêndice II.

5.4.3 Conclusões

Pode-se concluir que as entrevistas realizadas vão de encontro com a literatura analisada e a corroboram.

Entrevistas destacam a relevância do domínio do idioma usado no país acolhimento de forma a se proceder a uma internacionalização bem-sucedida e manter laços comerciais fortes. Este fator encaixa-se nas barreiras envolventes do país onde se pretende entrar, cujos autores como Simões (1997) asseveram como fulcral quando refere as divergências culturais entre parceiros de negócios, tendo a empresa A referindo-se mesmo à “desconfiança cultural” como uma das principais barreiras.

Sebrae (2006) destaca a concorrência, principalmente derivada dos grandes *players* do comércio internacional, como uma das principais barreiras para as PME, tanto a nível da entrada, como no desenvolvimento das empresas em novos mercados. Leonidou (1995)

faz também referência à concorrência no seu estudo (barreira estrangeira-externa). Este fator é corroborado nas entrevistas B, C e E, nomeadamente no que toca ao mercado alemão. A importância da adaptação do produto aos pedidos do cliente entra aqui como uma resposta adequada a uma tentativa de diferenciação da concorrência existente nos mercados.

O cumprimento das mais exigentes normas internacionais é uma vantagem acrescida percebida pelas empresas A e E.

A participação nas feiras internacionais é percebida por todas as 8 empresas entrevistadas como um elemento fundamental para o reforço do posicionamento internacional das marcas, permitindo o estabelecimento de importantes contactos com atuais e potenciais parceiros e clientes. Outro ponto em comum a todas as empresas é a aposta na diferenciação e adaptação dos produtos comercializados ao critério do cliente.

5.4.4 O Questionário

Uma pesquisa através de um questionário pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de pesquisa (Freitas et al.,2000). O seu objetivo é a procura por identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos numa população. É um método descritivo de algum fenómeno na população ou entre os subgrupos da população e permite fazer uma comparação entre essas distribuições (Freitas et al.,2000).

Segundo Freitas et. al (2000), o questionário é apropriado como método de pesquisa quando:

- Se deseja responder a questões do tipo “o quê?”, “porquê?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está a acontecer” ou “como e porquê está a acontecer”;
- O objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente;
- O ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenómeno de interesse;

Ao selecionar a amostra, consideraram-se aquelas empresas que se qualificavam como potenciais clientes para a empresa Castro Lighting na área do B2B, neste caso showrooms, escritórios de Arquitetura e *Design*, potenciais agentes intermediários, lojas de mobiliário e iluminação. A triangulação destes dados foi efetuada com os materiais recolhidos em blogs e revistas de tendências no mundo do *design* de interiores e com entrevistas a PME portuguesas de iluminação.

Os tópicos abordados no questionário eram referentes ao seu campo ocupacional (identificação), a relevância da estética do produto, fatores decisivos na seleção de um novo parceiro/ fornecedor e uma pesquisa de teste produto no mercado alemão (ver apêndice III). As escolhas por todas as parcelas pertencentes ao questionário apresentam uma correlação direta com as respostas às entrevistas. A ideia passa por compreender até que ponto estes fatores se relacionam entre os diversos *stakeholders* no mercado da iluminação, neste caso a dinâmica concorrência – clientes.

Relativamente aos fatores decisivos na seleção de um novo parceiro/fornecedor, as variáveis selecionadas foram: estética do produto, nacionalidade da empresa, conhecimento prévio do parceiro de negócios, velocidade de reação, proximidade geográfica, idioma falado, perceção de qualidade, perceção de confiabilidade e recomendação de outrem. A ideia seria encontrar as variáveis passíveis de se realizarem alterações pela empresa caso fosse necessário, não sendo o preço uma das variáveis disponíveis a sofrer alterações. Foram redigidas questões de escolha múltipla e pedido para avaliar cada variável consoante o seu grau de importância (escala de classificação). Por fim, foi pedido ao inquirido para selecionar apenas uma variável, a mais relevante para si de todas as disponíveis. Novamente, todos estes fatores foram referidos pelos entrevistados no estudo metodológico supra explanado.

No que concerne à pesquisa de teste de produto no mercado alemão, foram selecionadas quatro imagens para quatro estilos estéticos díspares e era questionado aos inquiridos se, numa nova transação comercial, as luminárias presentes seriam interessantes à primeira

vista. Se a resposta fosse “talvez”, era possível explicar porquê, se os inquiridos assim o desejassem.

Num primeiro teste, quatro imagens que encarnavam o estilo de produto mais comum na Castro Lighting – três candeeiros de suspensão (lustre) e um candeeiro de mesa indistintamente mais opulentos e luxuriosos (ver apêndice III- primeira seleção de imagens); num segundo teste, foram seleccionadas novamente imagens de iluminação decorativa de criação da Castro Lighting, mas consideravelmente menos exuberante – um applique de parede, um candeeiro de mesa, um candeeiro de suspensão (lustre) e um candeeiro pendente. Ambas as seleções continham acabamentos em ouro e cristais, cuja utilização é bastante proeminente na estética de produto da Castro Lighting (ver apêndice III- segunda seleção de imagens).

Num terceiro teste, foi realizada uma seleção no motor de busca google por tipos de luminária decorativa cujos acabamentos fossem mais diversificados: um candeeiro de pé, dois candeeiros pendentes e um applique, sem recorrer a dourados ou cristais (ver apêndice III – terceira seleção de imagens). Num quarto e último teste de estética de produto, foram seleccionados tipos de luminária exclusivamente funcional, sem adereços decorativos, de forma a perceber *stakeholders* que não se enquadram no nicho de mercado de luminária decorativa para a qual a Castro Lighting produz (Ver apêndice III - quarta seleção de imagens).

5.4.5 Análise de Dados Obtidos Através dos Questionários

A escolha do questionário como método de recolha de dados revelou-se o método mais eficaz para conseguir obter uma perceção global das preferências do mercado alemão nomeadamente no que toca à estética predileta dos produtos de iluminação adquiridos e relativa às principais características almejadas em potenciais fornecedores de iluminação decorativa. Como se pode perceber no apêndice III e IV, as questões colocadas no questionário são relativas à:

o Identificação do ramo profissional dos inquiridos;

o Preferência estética da luminária adquirida;

o Variáveis fulcrais na escolha de um novo fornecedor de luminária;

Primeiramente realizou-se uma prospeção do mercado e foram enviados e-mails a pedir a colaboração no questionário (na língua alemã). As empresas selecionadas classificavam-se como *stakeholders* da área do *design* de interiores, sendo, assim, potenciais clientes: escritórios de arquitetura, empresas de *design* de interiores e designers de interiores autónomos, lojas de mobiliário/iluminação, agentes intermediários, etc.

A maior dificuldade sentida nesta fase do projeto sucedeu-se na obtenção de respostas por e-mail. Foram enviados e-mails durante 2 meses a cada 15 dias entre 1 junho e 31 agosto para mais de 3 centenas de *stakeholders*. Através desse esforço, atingiu-se 21 respostas, um número demasiado limitador de feedback do mercado almejado.

Aconselhada pelo meu orientador da Castro Lighting, procurou-se outra abordagem, nomeadamente através da rede social LinkedIn, Mensagens privadas foram enviadas de forma a aumentar a amostra de inquiridos e, em 2 semanas, 10 respostas adicionais foram conseguidas, perpetuando-se este procedimento para alcançar o maior número de respostas possível. Os inquiridos foram selecionados através de uma pesquisa por “*Innenarchitekt*”, “*Innenraumgestaltung*”, “*Raumgestaltung*”, “*Raumdesign*” e “*Raumausstatter*”, que se encontrassem a viver na Alemanha. Nos casos de insucesso numa primeira abordagem, uma segunda tentativa era realizada uma semana após o primeiro e-mail enviado.

As conclusões alcançadas através do questionário online enviado aos mais diversos stakeholders da área revelaram-se bastante elucidativos para o projeto. Recorde-se que este questionário tem como objetivo perceber quais os principais fatores que um stakeholder alemão tem em consideração no momento de seleção de um novo fornecedor de iluminação (tanto decorativa como funcional), da mesma forma que procura reconhecer quais os padrões estéticos mais procurados.

Apesar da amostra poder ser considerada reduzida com 47 participantes, esta era revelouse bastante diversificada (ver apêndice IV):

No campo ocupacional, obteve-se 21 respostas de designers de interiores, 11 respostas de representantes de negócios de iluminação e/ou mobiliário; 11 respostas na categoria “outros” (ver apêndice IV), 3 agentes intermediários e 1 resposta de um representante de escritório de arquitetura.

No que consta à estética do produto, 16 respostas (34%) afirmam preferir uma estética distinta, de produtos diferenciadores, 6 inquiridos (12,8%) selecionaram uma estética simples, que privilegia o funcional, 15 inquiridos (31,9%) responderam não se identificarem com apenas uma das duas estéticas e 10 respostas (21,3%) pressupõem que essa decisão parte dos clientes. Esta questão pretendia evidenciar os inquiridos que não pertenceriam em antemão ao nicho de mercado da Castro Lighting, uma vez que a produção de luminária decorativa é o mercado alvo da empresa.

Atendendo à necessidade de compreender qual o grau de importância de cada um dos elementos preponderantes na seleção de um novo parceiro a jusante de luminária (Ver III Parte, apêndice IV), percebeu-se uma grande variedade de relevância dada a cada elemento. No entanto, como é possível verificar no apêndice IV, alguns elementos destacam-se, nomeadamente:

- A estética do produto (34 respostas “Muito Importante”; 9 respostas “Importante”);
- O conhecimento prévio do parceiro de negócios (5 respostas “muito importante”; 26 respostas “importante”);
- A celeridade de resposta (13 respostas “muito importante”; 26 respostas “importante”);
- O idioma praticado na transação comercial (6 respostas “muito importante”; 20 respostas “importante”);
- A percepção de qualidade (34 respostas “muito importante”, 10 respostas “importante”);

- Percepção de confiabilidade (37 respostas “muito importante”, 7 respostas “importante”)
- Recomendação de outrem (4 respostas “Muito Importante”, 19 respostas “Importante”)

A nacionalidade da empresa e a proximidade geográfica são os fatores de menor relevância, com 18 e 22 respostas “Pouco Importante” e 17 e 8 respostas “Sem Importância”, respectivamente.

Mediante a necessidade de escolher apenas um dos elementos, a estética do produto, a percepção de qualidade e a percepção de confiabilidade são os fatores definidos como de maior relevância, com percentagens de 38,3%, 27,7% e 17% respectivamente (ver apêndice IV). Obtiveram-se ainda 5 feedbacks adicionais numa possibilidade de resposta aberta no caso de nenhuma das opções apresentadas fosse considerado como fator fundamental:

1. A combinação de pelo menos 2–3 fatores;
2. O pedido do cliente;
3. Sentimento próprio relativo à compra;
4. A combinação tanto da percepção de fiabilidade como de confiança;
5. Os preços praticados.

Em última instância, foram realizados 4 testes de produto de forma a perceber através de auxílio visual, qual a estética favorecida pelos inquiridos. Ele tem por objetivo identificar a receptividade do produto no mercado, avaliar a percepção dos clientes em relação ao mesmo ou testar a reação de potenciais consumidores em relação a novos produtos. (Gurski, 2010). Conforme Kotler e Armstrong (2007, p.221):

“O teste de marketing representa o estágio em que o produto e o programa de marketing são introduzidos em situações de mercado mais realistas. Esse teste dá ao profissional de marketing experiência com a mercadização do produto antes de serem assumidas as grandes despesas de uma introdução efetiva. Permite também que a empresa teste o

produto e seu programa de marketing – estratégia de posicionamento, propaganda, distribuição, apreçamento, marcas, embalagens e níveis de orçamento.”

Nesta fase, a investigação concentra-se em perceber até que ponto os produtos presentemente comercializados pela empresa Castro Lighting se encontram ajustados ao estilo estético mais requerido pelos principais *stakeholders* do mercado alemão (ver IV Parte, apêndice IV).

Os dois primeiros testes apresentavam acabamentos em ouro, produção muito típica da Castro Lighting. O primeiro teste destacou um tipo de luminária mais sofisticado e extravagante, com utilização de cristais, recorrendo-se a imagens reais de projetos Castro Lighting de forma anónima. O segundo teste apresentava também imagens de projetos da empresa, com a particularidade de não se apresentarem luminárias de carácter tão extravagante quanto o primeiro teste. O terceiro teste descartou os acabamentos em ouro, dando prioridade a luminária de interior mais convencional e de características simples. O quarto e último teste enquadrou um estilo de luminária meramente funcional e sem qualquer pormenor decorativo, de forma a perceber dentro da amostra de inquiridos a proporção dos mesmos que não entrariam em primeira instância no nicho de mercado para o qual a Castro Lighting se propõe atuar (iluminação decorativa).

Adicionalmente, foi proporcionado aos inquiridos a possibilidade de explanarem, anonimamente, numa pergunta de resposta aberta, quais os motivos que os levariam a escolher a opção “talvez”, ao invés de “sim” ou “não” aquando da questão do interesse à primeira vista nas 4 luminárias apresentadas.

O primeiro teste obteve 25 respostas (53,2%) “Não”, 11 respostas (23,4%) “Sim” e 11 respostas (23,4%) “Talvez”, com 11 esclarecimentos relativamente à resposta “talvez”:

1. “intemporalmente moderno SIM - não muito convencional - então NÃO.”
2. “Quando solicitado pelos clientes.”
3. “Dependendo do cliente.”

4. “Acho os dois lustres interessantes.”
5. “Ainda faltam produtos de que o meu mercado de trabalho possa necessitar.”
6. “Muito pouca informação.”
7. “Não é meu estilo.”
8. “Meus clientes são de estilo moderno.”
9. “Um projeto adequado tem de estar disponível.”
10. “Não é meu estilo.”
11. “Luzes muito especiais, mas com um mercado pequeno, portanto, relevantes apenas para o cliente.”

O segundo teste obteve 22 respostas (46,8%) “Não”, 13 respostas (27,7%) “Talvez” e 12 respostas (25,5%) “Sim”, com 10 esclarecimentos relativamente à resposta “Talvez”:

1. “quando solicitado pelos clientes.”
2. “dependendo do cliente.”
3. “Dependendo do projeto.”
4. “Depende do projeto. Se encaixa no estilo, se é o que o cliente deseja.”
5. “Possivelmente para decolight - mas parece muito barato.”
6. “Muito pouca informação.”
7. “Alguns produtos podem servir, outros não.”
8. “Um projeto adequado deve estar disponível.”
9. “Não é meu estilo.”
10. “Semelhante ao ponto 1.”

O terceiro teste obteve 26 respostas (55,3%) “Sim”, 13 respostas (27,7%) “Não” e 8 respostas (17%) “Talvez”, com 7 esclarecimentos relativamente à resposta “Talvez”:

1. “Ótica NATURAL SIM - mas não muito rústica.”
2. “Quando solicitado pelos clientes.”
3. “Difícil de julgar apenas pelas fotos.”
4. “Muito pouca informação.”
5. “Não é meu estilo.”
6. “Um projeto adequado deve estar disponível.”
7. “Um espectro maior para o mercado, mas as imagens não permitem tirar quaisquer conclusões sobre a qualidade das luminárias individuais.”

O quarto teste obteve 21 respostas (44,7%) “Não”, 18 respostas (38,3%) “Sim” e 8 respostas (17,7%) “Talvez”, com 10 esclarecimentos relativamente à resposta “Talvez”:

1. “Apenas algumas das luzes me interessam, mas certamente existem mais.”
2. “Iluminação básica - valiosa e com preço atraente - então SIM.”
3. “Para soluções de mobiliário temporário.”
4. “Depende da qualidade.”
5. “Hoje em dia, esses produtos quase não são usados.”
6. “Possivelmente para luz geral - mas parece barato.”
7. “Muito pouca informação.”
8. “Um projeto adequado deve estar disponível.”
9. “Depende das características de qualidade, pois são muito comuns.”
10. “Luzes LED para uso diário no mundo do escritório não são relevantes para o retalho.”

5.4.6 Conclusões

No que consta à estética do produto (ver II Parte, apêndice IV), a preferência dos inquiridos tende a divergir, sendo apenas 6 dos 47 inquiridos da amostra a favorecer a funcionalidade da peça de luminária, ao invés de uma vertente estética decorativa. Esta questão tinha como objetivo conseguir perceber o número de inquiridos que não fariam, em nenhum momento, parte do nicho de mercado.

No que compete ao grau de importância de cada um dos elementos preponderantes na seleção de um novo parceiro a montante de luminária (Ver III Parte, apêndice IV) alguns elementos destacam-se, nomeadamente: estética do produto, o conhecimento prévio do parceiro de negócios, a celeridade de resposta, o idioma falado, a percepção de qualidade, percepção de confiabilidade e a recomendação de outrem. Mediante a necessidade de escolher apenas um dos elementos, a estética do produto, a percepção de qualidade e a percepção de confiabilidade são os fatores definidos como de maior relevância.

Estes dados vão de encontro às entrevistas realizadas a marcas portuguesas de iluminação e corroboram a literatura presente neste projeto.

Os dados obtidos através do questionário online que se relevam mais chamativos são os relativos ao teste de produto, uma vez que os primeiros 2 testes obtiveram percentagens bastante desencorajadoras para os produtos Castro Lighting. 53,2% dos inquiridos, ou seja, 25 inquiridos, não teriam à primeira vista interesse na luminária apresentada no 1º teste, seguido de 46,8% (22 respostas), no 2º teste.

Perceciona-se, então, através da análise de dados obtidos através do inquérito online, a necessidade de conceber produtos de iluminação que se encontrem mais incorporados na estética de produto mais apreciada pelo mercado anfitrião. Sente-se, então, a necessidade de sondar essa mesma estética, de forma a compreender à priori em que medida essas alterações seriam possíveis, e, caso se deseje avançar com esta proposta de solução, entregar a continuidade deste projeto a um Designer de Produto, certamente mais qualificado.

6 Discussão Da Pesquisa De Mercado

Após analisar 13 estudos previamente realizados relativamente a uma abordagem através das redes de contacto de novos mercados, conclui-se que a metodologia mais correta seria um emparelhamento entre questionários e entrevistas.

Será necessário conjugar os resultados de ambas os métodos de coleta de dados. Por um lado, constata-se através da maioria das entrevistas que fatores como domínio do idioma alemão, a existência de agentes comerciais intermediários e a qualidade do acompanhamento oferecido ao cliente alemão durante todo o processo de venda são elementos cruciais para a conquista deste mercado.

A adicionar a estes dados, e uma vez que nem todas as entrevistas realizadas a empresas da área da iluminação possuíam mercado alemão, - ou mesmo aquelas que tinham presença no mesmo, o classificavam de apenas vendas pontuais - a AIPI (Associação dos Industriais Portugueses de Iluminação) foi contactada de forma a solicitar acesso a uma lista de empresas de iluminação suas associadas cujo processo de internacionalização incluísse o mercado alemão. O contacto foi acedido, mas importa salientar que a informação passada via e-mail pela associação:

“Não é muito fácil responder à sua questão, pois de uma forma geral as empresas vão tendo clientes e encomendas pontuais para a Alemanha, mas não podemos dizer que o mercado alemão seja o mais importante ou atrativo, não é fácil entrar num mercado tão competitivo. No fundo, estão quase todas no mercado alemão, mas acho que o mercado não é muito relevante.”

O número total de entrevistas realizadas a empresas com presença na Alemanha comprova a limitada aderência do país europeu ao mercado português no que toca à comercialização de iluminação decorativa. Esta percepção é confirmada pelo contacto com a AIPI, cuja resposta via e-mail citei acima.

6.1 Estandarização vs. Adaptação

Com um número crescente de empresas a participar na realização de negócios internacionais, a questão da estandarização versus adaptação de programas de marketing assume maior significado, tanto na gestão empresarial como na literatura (Cavusgil & Zou 1994). Existem duas estratégias diferentes de marketing internacional por onde as discussões se dividem – a estandarização e a adaptação da oferta de produtos.

Estandarização significa vender basicamente os mesmos produtos em todos os mercados (Buzzell, 1968). No outro extremo, a adaptação do produto refere-se ao grau em que as características físicas ou atributos de um produto e sua embalagem diferem entre os mercados (Cavusgil et al., 1993).

Cavusgil & Zou (1994) referem no seu estudo a falta de consenso relativamente às condições sobre as quais a estandarização ou adaptação são adequadas aos mercados externos. Os autores afirmam a não existência de orientações conclusivas disponíveis para os gestores de marketing internacionais no que diz respeito à quantidade de estandarização/adaptação apropriada quando um produto é colocado num mercado estrangeiro (Cavusgil & Zou 1993). Gois (2012) comprova também no seu estudo a falta de consenso na literatura quanto à opção entre estandarização ou adaptação de estratégias, afirmando o aspeto tanto crucial, como complexo, do seu equilíbrio na gestão de operações internacionais.

Calantone et al. (2004) defendem que a oferta do mesmo produto poderá ser indesejável devido às diferenças nos ambientes legais, nos canais de distribuição, no clima, desenvolvimento tecnológico e demais fatores competitivos e culturais, uma vez que clientes em diferentes países podem ter diferentes requisitos, cujos produtos estandarizados poderão não satisfazer todos os clientes (Calantone et al., 2004).

Esta estratégia usufrui de uma vantagem no que toca ao custo ser inferior, devido nomeadamente às economias de escala e às experiências geradas pelo projeto, fabricação e distribuição do mesmo produto em vários países/regiões (Buzzell, 1968, Calantone et al., 2004). A principal desvantagem de uma política de estandarização de produtos é que

o produto pode não satisfazer os clientes (Calantone et al., 2004). As empresas que optam pela venda standard do mesmo produto acabam por depender da adaptação do posicionamento, da embalagem/rotulagem e da abordagem promocional para aumentar a viabilidade do produto nos mercados de exportação (Cavusgil & Zou 1993).

No outro extremo, as empresas podem optar pela adaptação do produto. Esta estratégia refere-se ao grau em que as características físicas ou atributos de um produto e sua embalagem diferem entre os mercados nacionais (Cavusgil et al., 1993). Este ajustamento das características físicas ou os atributos de um produto e da sua embalagem acontece com o propósito de as empresas se adaptarem às necessidades e desejos dos consumidores de diferentes países. (Calantone et al., 2004)

O esforço por otimizar o produto de maneira a melhor responder às necessidades e desejos dos consumidores em diferentes países um aumenta no desenvolvimento, produção, comercialização, custos de embalagem e distribuição (Calantone et al., 2004), o que, pese embora se possa traduzir por margens mais elevadas, podem gerar receitas muito maiores (Calantone et al., 2004).

Cavusgil & Zou (1993) verificam na sua pesquisa que os principais fatores que justificam a adaptação dos produtos incluem a experiência internacional da empresa, a orientação tecnológica da indústria, a competitividade do mercado de exportação e a especificidade cultural do produto. Os autores distinguem a relevância da questão da especificidade cultural do produto e a orientação tecnológica, tanto aquando da entrada como após a entrada num mercado externo (Cavusgil & Zou 1993). Ao tomar decisões de padronização/adaptação, os gestores de topo de uma empresa são aconselhados a adotar uma abordagem de contingência no momento de decisão. Os gestores devem procurar um certo grau de adaptação no seu programa de marketing internacional e monitorizar o mesmo ao longo do tempo. Se o produto for fortemente específico da cultura, deve ser adaptado tanto no momento de, como após a entrada no país anfitrião (Cavusgil & Zou 1993).

Para Newburry e Yakova (2006) continua a haver diferenças significativas entre os mercados, havendo por isso necessidade de adaptar, para as empresas não correrem o risco de estarem inadequadas às necessidades e hábitos dos consumidores locais. Os autores afirmam no seu estudo que em culturas de contexto alto, exemplificando o Japão, o foco está nos relacionamentos e na comunicação indireta, existindo uma grande abertura para a padronização porque fornece um pano de fundo comum para que os significados sejam compreendidos e para o desenvolvimento dos relacionamentos; por outro lado, em culturas de baixo contexto, exemplificando a Alemanha, a padronização pode ser menos desejada, pois opõe-se a valores orientados para o futuro e a mudança (Newburry & Yakova, 2006).

6.2 Estética do Produto

No que concerne à estética do *design* de produto, esta refere-se frequentemente ao tratamento da superfície final de um *design* – os seus acabamentos (Hekkert & Leder, 2008).

Hekkert & Leder (2008) analisam a investigação previamente realizada relativa à apreciação estética e sustentam no seu estudo que “as preferências ou os julgamentos do gosto obedecem a determinadas regras ou princípios”. Os autores argumentam que a natureza humana é a responsável por muitos desses princípios, resultando em certas adaptações dos sistemas sensoriais e do cérebro humano ao ambiente que nos envolve. Moalosi, Popovic & Hickling-Hudson (2010) salientam a carência de aprofundamento da pesquisa e métodos adequados de forma a ajudar os designers a perceberem como a cultura pode ser conscientemente integrada no *design* de produto.

Nesta lógica de ideias, Hekkert & Leder (2008) defendem a aplicação cuidadosa de regras estéticas como uma forma segura de se verificar a aceitação e apreciação de um produto.

Após a análise dos dados obtidos através dos questionários online realizados a *stakeholders* do mercado B2B alemão de iluminação decorativa, procedeu-se à análise e averiguação do estilo estético mais apreciado na Alemanha. Esta necessidade surge da apreensão de uma aparente rejeição da estética decorativa praticada pela Castro Lighting

(IV Parte – Teste de Produto, apêndice IV). Para esse fim, realizaram-se determinadas pesquisas no motor de busca Google, nomeadamente no que concerne:

- Estética no *design* de interiores predominante, (“German interior *design* trends”), encontrando dados em websites como DW- DeutscheWelle”, Rústica e Goethe Institut;
- Quais os maiores websites alemães de venda de produtos de decoração de casa, com a categoria da iluminação, de forma a compreender a integração da cultura alemã no *design* de produto.

Esta recolha de dados insere-se na necessidade de compreender quais as alterações em termos estéticos é que poderão ser mais favoráveis a uma entrada mais facilitada no mercado alemão, colocando-se no mesmo padrão de competitividade das empresas que respeitam esta estética de produto especificamente.

Jaeger (novembro, 2016) proclama que a arquitetura alemã concerne na forte ênfase em soluções de design técnico e funcional. A Bauhaus - famosa escola de *design* alemã focada na ideia de criar uma obra de arte "total" - é semelhante. O estilo desta escola de *design* tornou-se uma das tendências mais influentes no século 20, introduzindo métodos industriais no mundo do *design* (Sevcenko, setembro 2013).

Andrej Kupetz, dirigente geral do Conselho Alemão de *Design*, afirma num artigo da Deutsche Welle (DW) que: “A ideia de que casa possa ser um palco para expressar ideias de vida é algo com que a Alemanha nunca esteve familiarizada (...) o arquiteto de interiores na Alemanha não é um decorador.” (Sevcenko, setembro 2013).

No mesmo artigo, a DW - A emissora internacional da Alemanha e um dos meios de comunicação internacionais mais bem-sucedidos e relevantes – reitera o seguinte:

“O design na Alemanha sempre foi uma questão de habilidade industrial, com pouca atenção aos interiores luxuosos. Hoje em dia, os designers procuram desenvolver uma tradição que ficou em segundo plano em relação à funcionalidade.” (Sevcenko, setembro 2013).

Rudolf Schricker, vice-presidente da BDIA, ou Associação Alemã de Arquitetos de Interiores, fundada em 1952, afirma que:

“Agir com responsabilidade é essencial, em vez de parecer glamoroso (...) perto das pessoas, nada superficial, significativo, honesto, durável - importante para cada pessoa.” (Sevcenko, setembro 2013).

Este ponto de vista compatibiliza-se com o de Jaeger (novembro, 2016), num artigo para o Goethe Institut, uma vez que o mesmo afirma a concentração da arquitetura alemã na “solidez, funcionalidade ideal, perfeição estrutural e sustentabilidade”, sendo formas estéticas dramáticas desaprovadas (Jaeger, novembro, 2016).

O *design* de interiores minimalista é predominante na Alemanha e se espalhou para muitas outras partes do mundo: menos cor, menos ruído visual, menos coisas (Rustica, maio 2018).

“Os designers minimalistas se esforçam para desnudar tudo até sua base e qualidade mais simples, e isso é evidente na forma como o design minimalista se manifesta na Alemanha. É visto na arquitetura, arte e design de interiores. Os edifícios são feitos de materiais básicos como madeira e concreto e grande atenção é dada à austeridade e ao espaço” (Rustica, maio 2018).

6.2.1 Materiais e Acabamentos

Atualmente, a Castro Lighting tem em catálogo oitenta coleções diferentes e seis tipologias de candeeiros, sendo estes os de teto, incluindo suspensões, lustres e pendentés, os apliques de parede, os candeeiros de mesa e os de chão. A matéria-prima base é o latão. A empresa mostra a sua coleção ao mercado através de feiras nacionais e internacionais, assim como via website e redes sociais. Depois as vendas são feitas diretamente através do contacto entre um comercial de vendas e o cliente. Em termos das vendas, eles apenas comercializam para profissionais. Apesar da empresa usar como base o latão, tem alguns modelos com pormenores de cristais, cristal rocks, vidro e pedra (Silva, 2020).

Os acabamentos que a marca tem disponíveis também são variados, existindo o ouro, que para além do efeito normal com brilho, pode ser *matte* ou *brushed* e *matte brushed*; o níquel, que pode ter o mesmo tipo de acabamentos que tem o ouro, podendo ainda ser preto; o cobre que pode ter todos os efeitos já mencionados; e, por fim, o efeito oxidado. Todas estas opções, se focam na cor, mas têm ainda opções de relevo, como o martelado e martelado *canyon*. Também há a opção de se utilizar lacados, que podem ter a tonalidade que se pretender (Silva, 2020).

Os candeeiros, móveis e acessórios produzidos pela Castro Lighting são séries limitadas de peças com elevado grau de personalização, graças aos seus detalhes únicos e irrepetíveis talhados pelas mãos dos artesãos. O uso de materiais nobres, como o latão com banho a ouro de 24 quilates, mármore e cristais reconhecidos mundialmente pela sua beleza e brilho distinto, confere valor acrescentado às peças. (Portugal Global, 2017) Como forma de encontrar uma possível solução para este projeto, foi realizado um estudo de forma a compreender quais as possíveis alterações que se poderão realizar a produtos de iluminação Castro Lighting. São exemplos de Websites cujo enfoque são as tendências na estética alemã o Home24 e MADE. Nesses websites, procurou-se então compreender quais os acabamentos mais utilizados (Cor e Material), refletidos na quantidade de produtos de iluminação comercializados. Estes levantamentos seguem a lógica de maior oferta de iluminação disponível.

No website Home24, as cores disponibilizadas nos 13368 artigos de iluminação na categoria de “Iluminação Interior” são: Branco (4128), Prata (3113), Preto (2990), Marrom (1158), Cinza (936), Ouro (623), entre outros¹. Quanto aos materiais de acabamento: Metal (11595) Plástico (4027) Vidro (3055) Têxtil (1523), entre outros.

No website MADE², na categoria da “Iluminação”³ as cores mais ofertadas subdividem-se entre latão (221), Preto (116), Cinza (111) e Branco (107), entre outras cores

¹ Ver em <https://www.home24.de/leuchte/>

² <https://www.made.com/de/lampen>

³ Lâmpadas de assoalho, Luzes do teto, Lâmpadas de mesa, Luzes de parede, Lâmpadas de led, Abajures Lâmpadas de escritório, Abajures de cabeceira, Lustres e Luzes pendentes.

disponíveis. Quanto aos materiais, o metal (430), o vidro (229), o tecido (81) e madeira (71) são os acabamentos com maior oferta.

Note-se que esta pesquisa apenas procura perceber as possíveis alterações que a empresa poderá realizar de modo a tornar os seus produtos mais interessantes para a cultura estética alemã, sendo essa a razão da seleção de websites ser de venda de produtos para uso doméstico e não exclusivamente de iluminação.

7 Proposta de Solução

Ao discutir os resultados que iam sendo retirados, percebeu-se que são duas as grandes trajetórias que a empresa poderá enveredar por, sendo a conjugação de ambas a proposta mais defendida neste trabalho de projeto.

1ª – O foco total nas redes de contacto e desenvolvimento de parcerias.

Esta estratégia usufrui de uma vantagem no que toca ao custo ser inferior, não se praticando alterações nos produtos comercializados pela Castro Lighting. Ao seguir esta trajetória, a empresa terá de continuar a apostar na internacionalização através de presenças físicas em feiras da fileira casa e da integração em plataformas digitais de venda e marketing orientado.

A análise das entrevistas permite concluir que o processo de internacionalização terá de passar forçosamente pelo estabelecimento de parcerias que permitam gerar sinergias a nível de promoção e comunicação. Desta forma, e em concordância com os dados qualitativos explorados neste estudo, a Castro Lighting deverá apostar no capital humano, nomeadamente em 1 ou mais agentes que desenvolvam o mercado, priorizando o domínio exímio da língua alemã, aliado à angariação de contactos, ligação a associações que representem os interesses comerciais da empresa no mercado alemão e a continuidade de participação em feiras.

Sugere-se a angariação de contactos através do estudo intensivo de revistas do ramo, presença em feiras e pesquisa de mercados por zonas geográficas alemãs.

2ª- adaptação do produto

Tem sido modelo de negócio da Castro Lighting a contínua aposta na diferenciação e adaptação nas formas de contacto com os diferentes países. Sendo a área de negócio da

empresa o Business-to-Business, sugere-se à empresa esforço por Continuar a procurar nicho de mercado que se adapte ao produto vendido, mediante o acompanhamento das tendências e necessidades do mercado alemão de maneira a fortalecer existentes e potenciais vínculos comerciais.

Os dados obtidos através da análise dos questionários-online são claros: os produtos atuais da Castro não se coadunam com o estilo estético mais popular na Alemanha. De forma a conseguir uma internacionalização bem-sucedida para o mercado alemão, a empresa deverá apostar no futuro numa gama de produtos mais minimalistas, para a abrangência de mais mercados, nomeadamente o mercado-alvo deste trabalho de projeto., pois havendo uma oferta mais vasta, irá haver uma adequação mais precisa às necessidades de cada cultura estética.

A Castro já utiliza e aposta nas tonalidades que cliente pretender, apresentando já uma abertura para a adaptação do produto final. Será proveitoso para a empresa criar uma linha de produção mais específica ao mercado em antemão, ao invés de reagir apenas à procura verbalizada de pedidos.

Com estas alterações torna-se numa proposta com um custo financeiro mais elevado uma vez que englobam vários fatores, nomeadamente alterações nomeadamente no que concerne aos acabamentos.

A proposta de apresentação de uma nova linha de coleção minimalista, misturaria o estilo ousado e luxuoso típico Castro Lighting com um toque mais natural, possivelmente nas cores e materiais disponibilizados para adaptação final do produto ao cliente.

A incorporar nesta proposta de solução, a empresa não poderá, de forma alguma, negligenciar a relevância da língua no sucesso da estratégia. A aposta no idioma terá sempre de ser um fator a priorizar, desde o que concerne ao idioma apresentado no website da empresa, como ao dialeto escolhido no momento de abordagem e perpetuo esforço de fidelização do cliente.

Finalmente, outra questão a ter em conta é a rapidez de resposta às encomendas aliado a todo o serviço pós-venda oferecido pela empresa, reforçando o posicionamento internacional da Castro Lighting como marca de excelência e de luxo de referência no mercado B2B.

Em ambas as situações, o marketing da empresa também representa um passo relevante no sucesso da entrada de empresas em novos mercados (Kotler & Keller 2012). É necessária uma estratégia de marketing forte, focada especialmente no estudo pormenorizado do mercado e do público-alvo. Doole & Lowe, (2012) defendem a importância de uma estratégia de marketing flexível, uma vez que precisa de se adaptar ao novo mercado, mais concretamente às necessidades específicas, vontades e tendências dos clientes (Kotler & Keller 2012; Doole & Lowe, 2012).

O esforço por otimizar o produto de maneira a melhor responder às necessidades e desejos dos consumidores em diferentes países um aumento no desenvolvimento, produção, comercialização, custos de embalagem e distribuição (Calantone et al., 2004), o que, pese embora se possa traduzir por margens mais elevadas, podem gerar receitas muito maiores (Calantone et al., 2004).

8 Conclusão

Num quadro de globalização económica que hoje vivenciamos, as PME necessitam de possuir e/ou criar fatores de diferenciação que lhe permitam manter uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que esses fatores irão determinar o seu sucesso/insucesso em qualquer mercado. O processo de internacionalização é, então, encarado pelas pequenas e médias empresas como um enorme desafio, uma vez que as expõem aos mais diversos riscos que com a internacionalização para mercados novos e desconhecidos carrega, para além de também requerer das mesmas um grande investimento em determinados recursos que, muitas vezes são difíceis de obter. Dada a elevada concorrência, e encontrando-se em conformidade com os dados analisados, é muito importante a personalização dos produtos, sendo esta percebida como uma mais-valia.

De acordo com os dados obtidos, as empresas portuguesas consideram o mercado alemão de difícil penetração na sua generalidade, uma vez que procuram qualidade, fiabilidade, rigor e profissionalismo, não associando as marcas de iluminação de origem portuguesa como os fornecedores mais fortes nestes campos. Esta característica particular enfatiza ainda mais a ideia de que o *networking* é considerado crucial, o que corrobora a literatura revista e encontra-se em conformidade em todas as entrevistas realizadas.

No caso específico da Alemanha como mercado de interesse para a venda de produtos de iluminação de luxo, os dados apreendidos do estudo demonstram que, para enveredar por uma estratégia de sucesso no país, a Castro Lighting terá muitas mais probabilidades de sucesso se adaptar o produto. Os dados recolhidos sugerem que o design de interiores minimalista é predominante na Alemanha logo, seria interessante para a empresa aumentar a sua coleção de catálogos ao apostar no futuro numa gama de produtos mais minimalistas, para a abrangência de mais mercados, nomeadamente o mercado-alvo deste trabalho.

Existem várias razões que motivam e influenciam a sua internacionalização: o crescimento da empresa e o interesse da gestão de topo na abertura ao exterior, dois dos fatores que se mostraram relevantes para a fase inicial da internacionalização. No futuro, caberá à gestão de topo da Castro Lighting decidir se o enfoque de energias neste mercado em específico valerá o empreendimento de recursos existentes (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.), escassos por defeito.

8.1 Limitações e perspetivas de trabalho futuro

Este projeto encontra algumas limitações: O tamanho da amostra – 8 entrevistas a marcas de iluminação portuguesas associadas à AIPPI, e 47 respostas ao questionário. Seria necessário um número de superior de entrevistas e respostas ao questionário online de modo que se pudesse atingir uma generalização de resultados; A situação pandémica derivada da propagação do vírus Covid-19 encontra-se diretamente associada à limitação de tempo para a recolha e análise de dados para este projeto. Uma vez que a data de início do estágio seria nos primeiros dias de Janeiro e, dado o 3º confinamento, iniciou-se apenas em Abril, impactando o espaço temporal disponível para o processo de recolha de dados; A fiabilidade no potencial interesse do consumidor B2B. Goodwin (2008) afirma que “ embora os investigadores tenham geralmente encontrado uma correlação positiva entre as intenções declaradas e o comportamento de compra real esta correlação este variou consideravelmente através de diferentes estudos, sendo, em alguns casos muito fraca” (Goodwin, 2008, p.8)

Para o futuro, sugere-se um estudo de mercado mais aprofundado com uma amostra mais integral da população alemã no contexto B2B, sugerindo-se executar este tipo de metodologia (desde as entrevistas semiestruturadas aos *stakeholders* das maiores cidades alemãs aos questionários a potenciais clientes na área do B2B) numa escala mais alargada. Sugere-se também um estudo de mercado mais aprofundado em termos de concorrência no ramo, nomeadamente ao nicho de mercado da Castro Lighting – setor de luxo –, aos acabamentos mais usados e estética de produto mais apreciada no nicho de mercado. A perspetiva financeira seria também de grande interesse, particularmente aos custos

motivados por possíveis alterações à estética do produto, nomeadamente na produção de uma linha de produtos minimalistas, projeto que já se encontra a ser idealizado na empresa.

Definição de PME. IFAP. (2018). Obtido 16 de Setembro de 2021. <https://www.ifap.pt/faqs-definicao-de-pme>.

eInforma: Informação de empresas. (2019). eInforma: Relatórios financeiros e de risco de empresas. Obtido 21 de Julho de 2021, de <http://www.einforma.pt>.

Fabricante de candeeiros de luxo Castro Lighting reforça exportações para Arábia Saudita. (2014, julho 31). Porto Canal. Obtido 21 de Julho de 2021, de <https://portocanal.sapo.pt/noticia/33530/>.

International Trade Administration. (2020, Outubro 6). Germany—Market Overview. Germany - Country Commercial Guide. <http://www.trade.gov/knowledge-product/germany-market-overview>.

Jaeger, F. (2016, Novembro). Top Ten German Architects. Goethe Institut. <https://www.goethe.de/en/kul/arc/20847592.html>

Portugal Global (2017, Setembro). Setor Da Iluminação Ganha Competitividade Com A Inovação. 60. https://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2017/Documents/Portugalglobal_n1_01.pdf

Racius. (2021). Relatório Corporativo—Fábrica Candeeiros—M.A.F. Castro, S.A. Racius. <https://www.racius.com/relatorio-corporativo/fabrica-candeeiros-m-a-f-castro-s-a/>

Rustica. (2018, Maio 10). Design by Country: German Interior Design. <https://rustica.com/design-by-country-germany/>

Sevcenko. (2013, setembro 11). German interior design reinvents itself. DW. <https://www.dw.com/en/german-interior-design-reinvents-itself/a-17082509>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apolinário, J. M. (1995). Cooperação Empresarial. Uma Gestão Criativa, *Revista Dirigir*, Nº 35, janeiro - fevereiro, pp. 3-11.

Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign market entry-the textbook vs. the network view.

Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription*, 19(2), 328-335.

Balestrin, A. e Vargas, L.M. (2003). A dimensão das redes horizontais de PME: teorizações e evidências, *Encontro de Estudos de Estratégias*, Vol. 1.

Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.

Beverland, M., Lindgreen, A., Napoli, J., Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of business & industrial marketing*.

Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891.

Braga, V., Gonçalves, A. C., & Braga, A. (2016). The Portuguese textile industry business co-operation: informal relationships for international entry. *Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics*, (49), B52.

Buzzell, R. D. (1968). Can You Standardize Multinational Marketing? *Harvard Business Review*.

- Calantone, R. J., Tamer Cavusgil, S., Schmidt, J. B., & Shin, G. C. (2004). Internationalization and the dynamics of product adaptation—An empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 185-198.
- Caspar, M., Hecker, A., & Sabel, T. (2002). Markenrelevanz in der unternehmensführung: Messung, erklärungs und empirische befunde für B2B-märkte (pp. 23-26). Marketing Centrum.
- Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Oropallo, E., Shashi, & Strazzullo, S. (2020). Assessing SMEs' internationalisation strategies in action. *Applied Sciences* (Switzerland).
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. doi:10.2307/1252247
- Coelho, J. E. M. N. (2013). *Estratégia de internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Costa, T. G., & Carvalho, L. C. (2016). *Gestão Internacional: contextos e tendências*. Edições Sílabo, 1, 77-80.
- Couto, M., & Ferreira, J. J. (2017). Brand Management as an Internationalization Strategy for SME: A Multiple Case Study. *Journal of Global Marketing*, 30(3), 192–206.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European journal of marketing*.
- Doole, I., & Lowe, R. (2012). *International marketing strategy*. Cengage Learning.

European Commission. (2019). 2018 SBA fact sheet: Germany.

Franco, M. J. B. (2003). Collaboration among SMEs as a mechanism for innovation: an empirical study. *New England Journal of Entrepreneurship*

Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 149-176.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).

Galdeano-Gómez, E., Pérez-Mesa, J. C., & Aznar-Sánchez, J. A. (2016). View of Internationalisation of SMEs and simultaneous strategies of cooperation and competition: an exploratory analysis.

Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330.

Gois, J. R. M. (2012). Marketing management de uma MNE na indústria cosmética: Portugal vs. outras filiais: benefícios e limitações da estandardização/adaptação (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Goodwin, P. (2008). Predicting the demand for new products. *Foresight: The International Journal of Applied Forecasting*, (9), 8-10.

Gurski, D. (2010). Teste de produto para empresa iniciante no mercado cosmético.

Gustafson, B. M., & Pomirleanu, N. (2021). A discursive framework of B2B brand legitimacy. *Industrial Marketing Management*, 93, 22–31.

Hekkert, P., & Leder, H. (2008). Product aesthetics. *Product experience*, 259-285.

Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988) Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 35-40.

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, nº 9, 1411-1431

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The Internationalization of the Firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.

Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.

Kennedy, B., & Wright, A. (2016). Micro & small enterprises in Ireland: A brand management perspective.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.

Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. Pearson Prentice Hall.
<https://ria.ufrn.br/123456789/1257>

Kotler, P. (2002). *Marketing Management: Millenium Edition*, by Philip Kotler (Vol. 10).
GS Books.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management (14th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall

Krake, F. B. G. J. M. (2005). Successful brand management in SMEs: A new theory and practical hints The Authors. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 228–238.

- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: A conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of international marketing*, 3(1), 29-43
- Louise Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: A discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328–335. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x>
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- Morais, F., & Ferreira, J. J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62–77.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, Porto Alegre*, 22(37), 7-32.
- Almeida, P. M. (2014). Plano de Marketing para Trio Portugal.
- Newburry, W., & Yakova, N. (2006). Standardization preferences: A function of national culture, work interdependence and local embeddedness. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 44-60.
- Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2011). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of international business and cultural Studies*, 4, 1.
- Owen, M., & Chandler, J. (2002). *Developing brands with qualitative market research* (Vol. 5). Sage.
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*.

- Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Internationalization strategies—a study case for portuguese firms. *e3—Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 3(2), 9-33.
- Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational research methods*, 12(3), 567-589.
- Popp, J., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). *Inter-organizational networks: A review of the literature to inform practice*. Calgary: IBM Center for the Business of Government.
- Porter, M. (2004). *Estratégia Competitiva—Técnicas Para Análise De*. Elsevier Brasil.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Sausen, J. O. (2012). *Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações. Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Unijuí, 207-267.
- Sebrae (2006). *Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas: Oportunidades sugeridas pela experiência internacional*.
- Silva, I. C. P. (2020). *Iluminação de Luxo: Otimização dos Processos de Produção*.
- Silva, J. (2020). *A importância da Cooperação empresarial no Desenvolvimento e Internacionalização de uma PME*. Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto, 1-76.
- Simões, V. C. (1997). Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a cooperação. *Economia e Prospectiva*, 1(2), 17-31.
- Sui, S., Yu, Z., & Baum, M. (2012). Prevalence and longitudinal trends of early internationalisation patterns among Canadian SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 519-535.

Wegner, D., MACIEL, A. C., SCHMITT, C. L., & Wittmann, M. L. (2004). Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO–SEMEAD. VII, Anais... São Paulo: USP.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.

Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3).

Wilson, V. (2012). Research methods: interviews. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(2), 96-98.

Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird international business review*, 48(2), 183-205.

Anexo A- Definição Pequena, Média e Microempresa

Categoria da Empresa	Efetivos: Unidade de Trabalho-Ano (UTA)	Volume de negócios anual	Balanço total anual
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros

Anexo B- Data e Autor de Artigos Tabela 5 (Elaboração Própria)

Ano	Autor
1994	NE Coviello, HJ Munro
2000	S Chetty, DB Holm
2001	P Ellis, A Pecotich
2008	Jansson, Sandberg
2010	M Musteen, J Francis
2011	Hilmersson, Jansson
2013	Eberhard, Craig
2013	Fernhaber, Li
2014	Ciravegna, Majano, Zhan
2016	Braga, Gonçalves, Braga
2018	Idris, Saridakis
2018	F Morais, M Franco
2020	Rocha et. al

Apêndice I – Guião de Entrevista

I parte: Barreiras à internacionalização:

Quais foram as barreiras com que se deparam no decorrer de um processo de internacionalização?

II Parte: Decisões de escolha de novos mercados

Quais são os fatores que considera impulsionadores na escolha de um mercado para se internacionalizar?

III parte: Gestão de Marca e Comunicação do Produto

De uma maneira geral, a empresa opta pela estandardização do produto no mercado internacional ou existe uma certa adaptação ao mercado anfitrião?

IV parte: Cooperação Estratégica e Networking

Que peso é que acredita que redes de contacto no exterior se refletem na realização de novas transações comerciais?

V Parte: Mercado alemão

A empresa tem presença no mercado alemão? Se sim:

- a) É considerado um mercado proativo (compras e interesse regulares, clientes de fácil acesso, aceita soluções apresentadas, reencaminha para outros clientes) ou mais reativo (compras espaçadas, menos interessado nas soluções propostas, cliente que requer maior perseverança para criar uma relação comercial)?
- b) Existe algum tipo de especificidade que houve necessidade de respeitar para conseguir desenvolver negócios na Alemanha? (Por exemplo, considerar a língua um entrave)
- c) A estratégia adotada permaneceu estandardizada ou surgiu uma necessidade de fazer alterações nos produtos comercializados de forma a ir de encontro aos padrões estéticos do mercado alemão?

Apêndice II- Respostas às Entrevistas – Resumo

Entrevista Empresa A:

Estilo do produto comercializado: Iluminação decorativa, com matérias-primas recicladas e aplicação de tecnologia LED para a eficiência energética, com possibilidade de personalização de produto – candeeiros e abt-jours.

Internacionalização apenas para Espanha e França, por dominarem a língua. A moeda e a desconfiança são vistas como as principais barreiras além da língua e a existência de imenso “ruído” de contactos.

O domínio de fatores como a cultura do país, da língua da transação e a moeda ser idêntica são os fatores considerados impulsionadores.

A empresa apresenta um produto estandardizado nas feiras internacionais, havendo sempre possibilidade de ser adaptado ao cliente. A internacionalização iniciou-se entre os anos 2000 e 2003.

A empresa acredita no poder do networking através de agentes, considerando-os cruciais. Revelaram a importância de representantes no exterior, e o ideal ser sob a forma de franchising. As feiras são percebidas como a melhor forma de encontrar um possível agente comercial que representará a empresa no exterior.

Expressou a importância de encontrar as redes de contacto corretas; descredibiliza determinadas associações pela falta de triagem de oportunidades – há um bombardeamento de informações por parte dessas associações, que, como foi dito na entrevista, “não conhecem o mercado e disparam”.

Entrevista Empresa B:

Estilo do produto comercializado: Soluções de iluminação LED com qualidade, que aliam o design moderno às tecnologias mais recentes. Empresa aposta constantemente na I&D.

A entrevista foi bastante fluida, tendo a entrevistada questionado qual o motivo da realização das entrevistas e, compreendendo a relevância dada ao mercado alemão, focou-se inicialmente bastante nesse parâmetro.

A entrevistada caracterizou o mercado alemão como fraco no caso específico da empresa B, passando a explicar as razões: o cliente alemão é um cliente muito rigoroso, procurando qualidade e fiabilidade, rigor e profissionalismo. É um cliente que privilegia o produto artesanal e a história do produto, necessitando de muita dedicação por parte do vendedor uma vez que “não conseguem imaginar produto através do envio de, por exemplo, tecidos – necessitam de fotomontagem. Vendedor tem de ser muito prático.” A importância de existirem fichas técnicas dos produtos também foi referida.

O *networking* é percebido como fulcral quando se lida com o mercado alemão, sendo os agentes “mesmo muito relevantes”, da mesma forma que as decisões relativas à distribuição do produto, “se será um distribuidor exclusivo, um por região, etc.”). A entrevistada afirma que “ter um bom contacto na Alemanha é crucial, uma vez que este conseguirá validar os preços na comunicação com potenciais clientes e informar a empresa de iluminação se tem condições para entrar no mercado”, sendo este tipo de relação com um agente “difícil de encontrar, mas de grande valor para a empresa”.

Relativamente aos fatores impulsionadores na escolha de um mercado, entrevistada afirma que “a fórmula não é igual para todos”. As especificidades de cada mercado variam dependendo se o mesmo é um mercado “maduro ou emergente”. Fatores como o poder de compra do mercado escolhido; a existência de um forte nicho de mercado ou não e a concorrência existente, se o setor da iluminação é um mercado muito fechado em termos concorrenciais ou não.

Outra questão referida pela entrevistada é se a empresa apresenta uma estrutura capaz de responder na língua do mercado. Entrevistada afirma que na Alemanha é fundamental dominar o alemão, recomendando apresentar o site em alemão.

Quanto à questão da adaptação/standardização do produto, este sofre poucas alterações, somente no tamanho dependendo do projeto do cliente.

Importa destacar novamente a relevância dada pela entrevistada durante toda a entrevista ao papel da qualidade do acompanhamento oferecido ao cliente alemão durante todo o processo de venda. A entrevistada enfatiza a importância do serviço pré e pós-venda, afirmando que no setor da iluminação de luxo “o preço não é relevante”.

Por fim, a entrevistada refere a imagem negativa latina relativamente aos transportes e prazos de entrega, declarando a importância de eliminar esta associação negativa que os países nórdicos associam à cultura latina. “São clientes rigorosos e procuram essa qualidade nos seus fornecedores”.

Entrevista Empresa C:

Estilo do produto comercializado: soluções de iluminação majoritariamente para locais públicos, sendo produtos meramente funcionais para o exterior ou grandes espaços.

Uma empresa que realiza estudos de mercado fortes, com entradas bem planeadas, analisando taxas de cambio, concorrentes (já cimentados na área e novos concorrentes), produtos substitutos, se o mercado é maduro ou emergente.

A análise SWOT é o método utilizado para analisar os fatores impulsionadores, nomeadamente as competências de gestão, se são produtos com tecnologia elevada e se a concorrência tem acesso aos mesmos produtos com preços mais acessíveis. Empresa cruza este estudo com a existência de oportunidades reais no país estrangeiro e se existe efetivamente um parceiro no país, preferindo um agente comercial a vendas diretas. Para a empresa é crucial existir uma oportunidade em antemão.

Também realizam análise PESTEL de forma a compreender se realmente compensará a oportunidade de projetos no país de acolhimento em interseção com a legislação aplicável, a facilidade em entrar, as mutações nas variáveis relativas à moeda, taxa de câmbio.

Relativamente à adaptação ou estandardização do produto, a empresa apresenta grande flexibilidade e garantem que adaptam o produto a cada mercado, apostando na Inovação & Desenvolvimento constante e ao tipo de projeto.

Acreditam no peso de redes de contacto estáveis nos mercados externos como um meio bem-sucedido que abre acesso para outros projetos.

Relativamente ao mercado alemão, a empresa não se encontra a apostar na Alemanha exatamente pela competição existente no tipo de produto que comercializa. Enfatizam muita concorrência dos países vizinhos como principal barreira à entrada.

Entrevistado ainda acrescentou que os países nórdicos são uma batalha por serem um mercado atrativo, mas a empresa não conseguir oferecer um preço competitivo.

Entrevista Empresa D:

Estilo do produto comercializado: Linhas simples, sóbrias, com design exclusivo e autêntico. Ferro é o material de eleição desta empresa.

No geral, entrevista com pouco conteúdo.

Empresa não se encontra presente no mercado alemão. O entrevistado referiu as barreiras legislativas e alfandegárias como as principais dificuldades sentidas em vendas para o exterior.

Vendas como reação à procura.

Referiu a importância dos contactos certos— enfatizando a falta de filtro das associações, o que as vezes se espelha em excessivas propostas pouco direcionadas para o estilo estético praticado pela empresa.

Produto standard, com pequenas alterações a pedido dos clientes, nomeadamente nos tamanhos.

Entrevista Empresa E:

Estilo do produto comercializado: Acabamentos em cores neutras, produtos sofisticados com poucos elementos decorativos, mas luminária bastante elegante e refinada. Também produzem iluminação para espaços públicos, de características diferenciadoras e modernas.

Entrevista fluida, respondendo a todas as questões de forma rigorosa.

Na questão das barreiras à internacionalização, entrevistado refere a obrigatoriedade de respeitar todas as regras técnicas que vigoram em cada país e a importância da certificação do produto. Refere também as regras alfandegárias e a necessidade de requisitar códigos na autoridade tributária.

Quanto aos fatores impulsionadores, o entrevistado destaca a proximidade do país e a reduzida burocracia, uma vez que “poupar custos de transporte e colocar produto com facilidade e a baixa burocracia porque facilita todo o processo de envio”, dando o exemplo de dois envios – um para a Arábia Saudita e outro para a Grécia, tendo o primeiro custado 1000 euros e para a Grécia 50 euros.

No caso da adaptação ou estandardização do produto, entrevistado afirma que “atualmente dada a elevada concorrência é muito importante a personalização dos produtos não só na adaptação das temperaturas de cor, mas também situações específicas em que os arquitetos querem uma iluminação específica e rigorosa, ou mesmo acabamentos, que vai fora do standard da empresa. Personalização é uma mais-valia e mercado nacional tem de ser flexível.”

Quanto à questão das redes de contacto, o entrevistado salienta a importância das mesmas: “São sem dúvida muito importantes, um dos pontos mais importantes mesmo pois atualmente o mercado tem mesmo muitas marcas – feiras internacionais provam isso e há momentos em que a questão da adaptação é importante, mas conhecer o comercial permite muito mais porque o cliente final tem confiança no agente lhe esta a transmitir novas soluções”.

Para apoiar a sua posição, o entrevistado dá o seu exemplo pessoal – juntou-se à empresa há 8 meses e já colocou a empresa em determinados países pois tem contactos nesses mercados que o conhecem e confiam no seu trabalho.

De seguida, especificou quanto ao caso concreto da Alemanha, relatando que sem uma relação prévia da empresa – sem um agente – torna-se muito difícil colocar lá o produto devido à falta de confiança nas relações e falta de conhecimento do produto, mas que “existindo um intermediário é totalmente diferente. Alemães sem dúvida levam sempre o seu tempo até criarem uma relação de confiança com fornecedor.”

Como principal barreira no mercado alemão, referiu o idioma: “O idioma é a principal barreira de negócio com esse país. Para além desse fator, o cliente alemão gosta de muito

rigor, de ser acompanhado e de produtos em condições fantásticas. A relação é criada muito daí” – enfatiza o entrevistado.

Quanto à questão da adaptação ou estandardização do produto no mercado alemão: “Existe muita personalização do produto pois clientes finais são cada vez mais exigentes e procuram soluções mais inovadoras. No curto prazo não existem grandes diferenças entre empresas A e B, ou seja, no mercado alemão, para fazer sucesso, o produto, para além de muitas vezes ser necessária a personalização (nos dimensões, acabamentos, entre outros) tem de ser bem feito, - bem construído, bem soldada, eletrónica reconhecida a nível mundial, soldaduras bem feitas. Cliente é conquistado assim e pormenores são muito reconhecidos. Se mercado nacional quer competir na Alemanha tem de alavancar a qualidade de todo o serviço.”

Entrevista Empresa F:

Estilo do produto comercializado: Iluminaria funcional, soluções profissionais de iluminação LED.

Empresa considera que a sua pequena dimensão seja a sua principal barreira no que toca à internacionalização. Como fundamentação, referem a participação numa feira internacional, cujo apoio de uma associação foi fulcral para a participação: “Nas feiras tínhamos muitos contactos de facto, mas esses compradores procuravam volumes de compra muito maior. Como pequena empresa a produção disponível é muito mais pequena”.

Devido à produção ser limitada, a empresa restringe-se a apenas 1 ou 2 mercados: “A estratégia de marketing digital não é o mais importante, mas sim as feiras e posteriores contactos que procuramos fomentar e desenvolver”.

Quando à questão estandardização/adaptação do produto, o entrevistado afirma que “cada mercado pode ter determinadas preferências por determinados produtos – próprio produto

tem de ter algumas características que mercados procurem”, mostrando, assim que existe sempre uma adaptação a cada mercado.

No que toca à importância de redes de contacto no exterior, acreditam ser relevante e referem uma situação em concreto no mercado francês, onde recorreram a uma empresa consultora que coletou uma panóplia de potenciais empresas-clientes francesas para a empresa, o que se revelou muito proveitoso.

A presença no mercado alemão é pontual. O entrevistado refere a percepção da visão do mercado alemão, acreditando que este mercado ainda se encontra muito mais interessado em soluções proporcionadas pelo mercado checo, polaco e austríaco, daí “não existir grande receptividade por parte dos clientes alemães nas feiras internacionais. Portugal também tem tido sucesso, mas alcançam outros mercados.”

Entrevista Empresa G:

Estilo do produto comercializado: Iluminação decorativa - produtos elegantes, simples, cortiça muito presente.

Empresa com dimensão muito pequena, que refere os problemas estruturais/organizacionais como a principal barreira sentida: “Ainda não iniciamos grande internacionalização – vieram ter connosco externos. O que dificulta é não ter artigos catalogados, mais uma estrutura e organização interna ainda deficitária. Barreiras nem existem muitas, as associações promovem e ajudam nessa procura por mercado estrangeiro.”

As adaptações ao produto são uma realidade possível para a empresa, que se realizam sempre que solicitado por um cliente.

Relativamente ao peso das redes de contacto, o entrevistado acredita no poder destas para influenciar a área da iluminação: Associações no ramo da iluminação são muito ativas a

criar soluções, na própria legislação, fornece informações muito uteis. Para além disso, ter um contacto que auxilie em alguns mercados, pontualmente ajuda”.

A empresa ainda não tem presença no mercado alemão.

Entrevista Empresa H:

Empresa não se considerou apta para responder as questões uma vez que a exportação praticada pela empresa era indireta: a empresa fabrica para agentes nacionais que lidam com os clientes internacionais, logo não existe informação concreta relativamente a barreiras, fatores impulsionadores. A questão da adaptação ou estandardização da produção é outra questão de pouca relevância uma vez que não comunicam diretamente com clientes finais.

A única questão relevante será então a importância das redes de contacto, uma vez que a empresa usufruiu de ligações externas à estrutura da empresa (agentes) que coordena as encomendas.

Apêndice III : Questionário Online (Traduzido de alemão)

Pesquisa B2B sobre a perceção do cliente ao escolher um novo parceiro / fornecedor de
iluminação

O meu nome é Sara Lopes Assunção, sou portuguesa e estou a escrever uma tese para o Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.

O tema da dissertação aborda o processo de internacionalização das empresas portuguesas no mercado alemão. É sobre a importância das redes de contacto, estética e comunicação da marca de produtos de iluminação de marcas portuguesas.

O objetivo da pesquisa é identificar as medidas prioritárias que uma marca portuguesa de iluminação deve seguir para um processo de internacionalização de sucesso na Alemanha.

Este questionário demorará cerca de 6 minutos, é confidencial e responder a todas as questões é muito importante.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

I Parte: Campo Ocupacional

Identificação:

- 1- Designer de Interiores
- 2- Escritório de Arquitetura
- 3- Loja de móveis e / ou iluminação
- 4- Intermediário
- 5- Outro

Se você selecionou "Outros", por favor especifique o que você quer dizer:

II Parte: Estética do Produto

Ao escolher um novo fornecedor de iluminação, você tem uma preferência por:

- 1- Estética simples e funcional.
- 2- Estética criativa e inconfundível, produtos exclusivos.
- 3- Eu não me identifico com apenas uma das duas estéticas.
- 4- Esta decisão parte dos clientes.

III Parte: Seleção de parceiro / fornecedor

Tem como objetivo compreender os atributos e a sua importância na escolha de um novo parceiro ou fornecedor de iluminação.

Classificações: Sem Importância; Pouco Importante; Sem Opinião; Importante; Muito Importante.

Classifique o grau de importância na hora de iniciar um novo negócio:

- 1- Estética do produto
- 2- Nacionalidade da Empresa
- 3- Conhecimento Prévio Do Parceiro De Negócios 4- Velocidade De Reação
- 5- Proximidade Geográfica
- 6- Idioma Falado
- 7- Percepção De Qualidade
- 8- Percepção De Confiabilidade 9- Recomendação De Outros

Se você tivesse que selecionar UM (1) fator crítico na seleção de um novo parceiro / fornecedor, qual seria?

- 1- Estética do produto
- 2- Nacionalidade da Empresa
- 3- Conhecimento Prévio Do Parceiro De Negócios 4- Velocidade De Reação
- 5- Proximidade Geográfica
- 6- Idioma Falado
- 7- Percepção De Qualidade
- 8- Percepção De Confiabilidade 9- Recomendação De Outros 10- Nenhuma das opções acima

Se você respondeu "nenhuma das opções acima", inclua um fator adicional que você considera fundamental para iniciar um novo negócio / parceria:

IV Parte: Pesquisa de teste de produto

1) Por favor, preste atenção às seguintes fotos:



Imagine que uma empresa com essa categoria de produtos de iluminação o abordasse sobre uma nova transação comercial. Seria interessante à primeira vista?

- Sim
- Não
- Talvez

Se você respondeu "talvez", por favor explique sucintamente:

2) Por favor, preste atenção às seguintes fotos:



Imagine que uma empresa com essa categoria de produtos de iluminação o abordasse sobre uma nova transação comercial. Seria interessante à primeira vista?

- Sim
- Não
- Talvez

Se você respondeu "talvez", por favor explique sucintamente:

3) Por favor, preste atenção às seguintes fotos:



Imagine que uma empresa com essa categoria de produtos de iluminação o abordasse sobre uma nova transação comercial. Seria interessante à primeira vista?

- Sim
- Não
- Talvez

Se você respondeu "talvez", por favor explique sucintamente:

4) Por favor, preste atenção às seguintes fotos:



Imagine que uma empresa com essa categoria de produtos de iluminação o abordasse sobre uma nova transação comercial. Seria interessante à primeira vista?

- Sim
- Não
- Talvez

Se você respondeu "talvez", por favor explique sucintamente:

V Parte: Facultativo

O questionário é confidencial. No entanto, pode incluir o nome da marca se desejar ser contactado para pesquisas ou por fornecedores portugueses com ofertas como as apresentadas nas fotos.

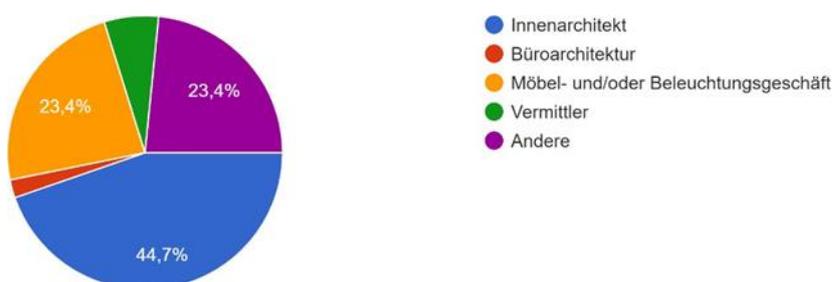
Nome da empresa / marca:

Muito obrigada.

Apêndice IV- Respostas Questionário Online

Pesquisa B2B sobre a percepção do cliente ao escolher um novo parceiro / fornecedor de
iluminação

I Parte: Campo Ocupacional



44,7% (21 respostas): Designer de Interiores

23,4% (11 respostas): Mobiliário e/ou negócio de iluminação

23,4% (11 respostas): Outro

6,4% (3 respostas): Agente intermediário

2,1% (1 resposta): Escritório de Arquitetura

Se você selecionou "Outro", por favor especifique o que você quer dizer:

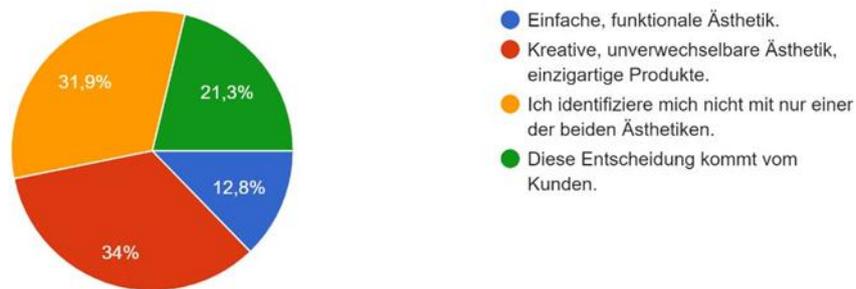
12 Respostas

1. Fabricante de casas modulares
2. Consultor de feng shui
3. Marca de móveis
4. Integração de sistema e construção customizada
5. Designer de produtos, móveis e interiores

6. Fabricante
7. Designer de interiores E loja de móveis E agente
8. Designer de iluminação
9. Arquiteto de construção
10. Design de interiores
11. Artesanato
12. Eu planeio e vendo o design de interiores

II Parte: Estética do Produto

Ao escolher um novo fornecedor de iluminação, você tem uma preferência por:



34% (16 respostas): Estética criativa, distinta, produtos únicos.

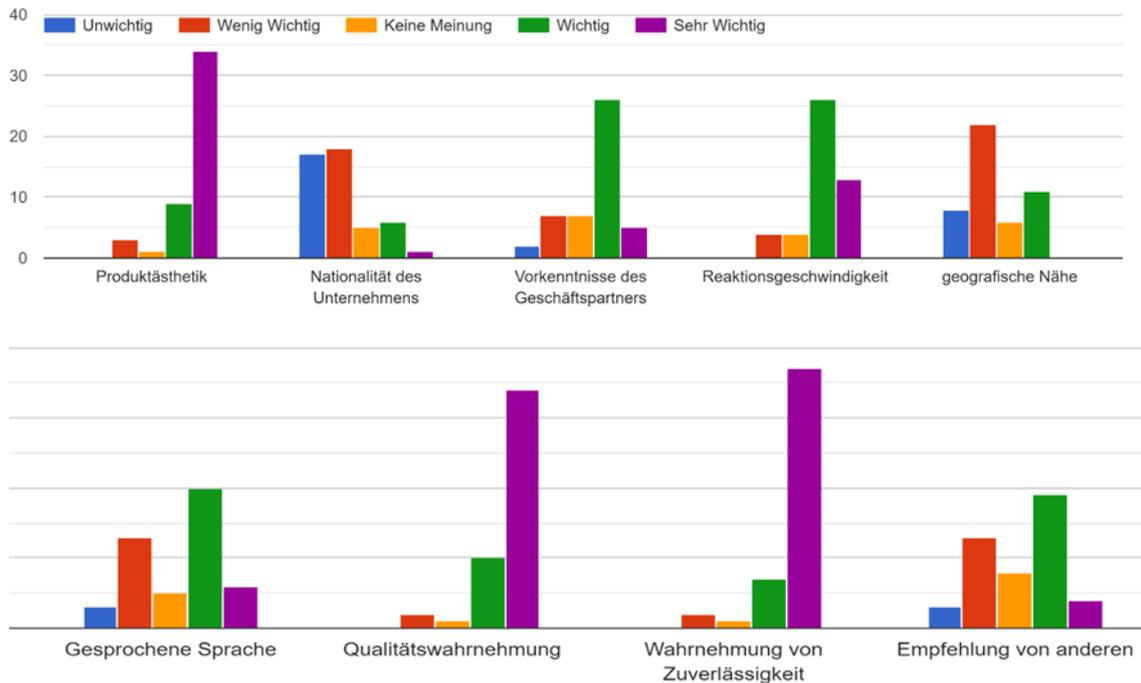
31,9% (15 respostas): Eu não me identifico apenas com uma das duas estéticas.

21,3% (10 respostas): Esta decisão parte dos clientes.

12,8% (6 respostas): Estética simples e funcional.

III Parte: Seleção de parceiro / fornecedor

1. Classifique o grau de importância na hora de iniciar um novo negócio:



1) Estética do produto

Muito importante: **34 respostas**

Importante: **9 respostas**

Sem opinião: **1 resposta**

Pouco importante: **3 respostas**

Sem importância: **0 respostas**

2) Nacionalidade da empresa

Muito importante: **1 resposta**

Importante: **6 respostas**

Sem opinião: **5 respostas**

Pouco importante: **18 respostas**

Sem importância: **17 respostas**

3) Conhecimento prévio do parceiro de negócios

Muito importante: **5 respostas**

Importante: **26 respostas**

Sem opinião: **7 respostas**

Pouco importante: **7 respostas**

Sem importância: **2 respostas**

4) Celeridade de resposta

Muito importante: **13 respostas**

Importante: **26 respostas**

Sem opinião: **4 respostas**

Pouco importante: **4 respostas**

Sem importância: **0 respostas**

5) Proximidade geográfica

Muito importante: **0 respostas**

Importante: **11 respostas**

Sem opinião: **6 respostas**

Pouco importante: **22 respostas**

Sem importância: **8 respostas**

6) Idioma falado

Muito importante: **6 respostas**

Importante: **20 respostas**

Sem opinião: **5 respostas**

Pouco importante: **13 respostas**

Sem importância: **3 respostas**

7) Percepção de qualidade:

Muito importante: **34 respostas**

Importante: **10 respostas**

Sem opinião: **1 resposta**

Pouco importante: **2 respostas**

Sem importância: **0 respostas**

8) Percepção de confiabilidade

Muito importante: **37 respostas**

Importante: **7 respostas**

Sem opinião: **1 resposta**

Pouco importante: **2 respostas**

Sem importância: **0 respostas**

9) Recomendação de outrem

Muito importante: **4 respostas**

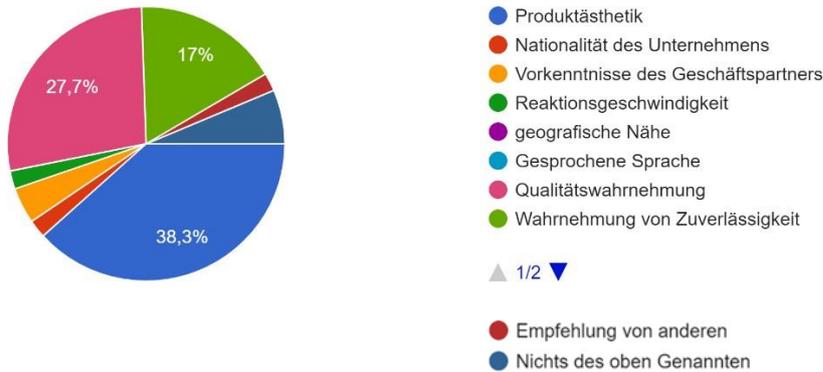
Importante: **19 respostas**

Sem opinião: **8 respostas**

Pouco importante: **13 respostas**

Sem importância: **3 respostas**

2. Se você tivesse de selecionar UM (1) fator crítico na seleção de um novo parceiro/ fornecedor, qual seria?



Estética do produto: **38,3% - 18 respostas**

Perceção de qualidade: **27,7% - 13 respostas**

Perceção de confiabilidade: **17% - 8 respostas**

Nenhuma das opções anteriores: **6,4% - 3 respostas**

Conhecimento prévio do parceiro de negócios: **4,3% - 2 respostas**

Nacionalidade da empresa: **2,1% - 1 resposta**

Celeridade de resposta: **2,1%- 1 resposta**

Recomendação de outrem: **2,1%- 1 resposta**

Proximidade geográfica: **0 respostas**

Idioma falado: **0 respostas**

Se respondeu "nenhuma das opções acima", inclua um fator adicional que considera fundamental para iniciar um novo negócio / parceria:

5 respostas

A combinação de pelo menos 2–3 fatores.

Pedido do cliente.

Sentimento próprio relativo à compra.

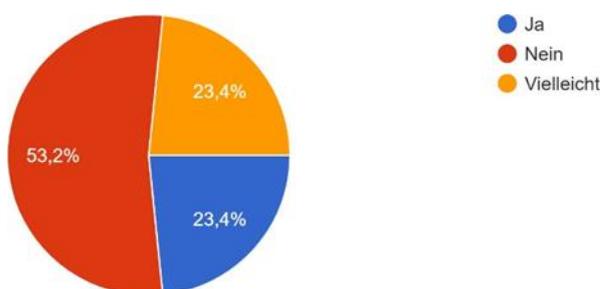
Tanto fiabilidade como confiança.

Os preços.

IV Parte: Pesquisa de teste de produto (verificar imagens apêndice III)

Imagine que uma empresa com essa categoria de produtos de iluminação o abordasse sobre uma nova transação comercial. Seria interessante à primeira vista?

Teste 1:

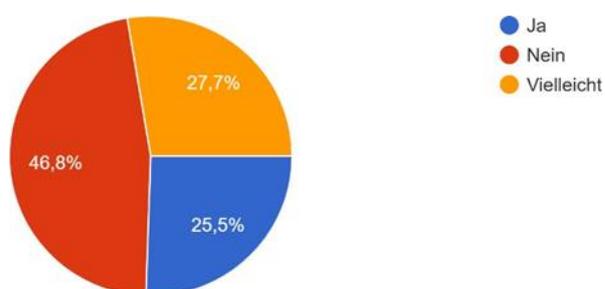


Sim: **23,4%** - 11 respostas

Não: **53,2%** - 25 respostas

Talvez: **23,4%** - 11 respostas

Teste 2:

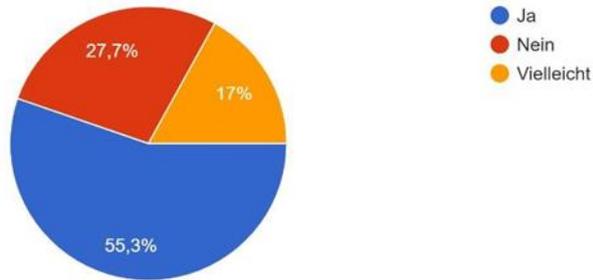


Sim: **25,5%** - 12 respostas

Não: **46,8%** - 22 respostas

Talvez: **27,7%** - 13 respostas

Teste 3:

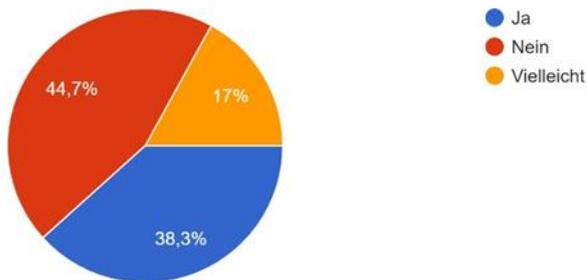


Sim: 55,3% - 26 respostas

Não: 27,7% - 13 respostas

Talvez: 17%- 8 respostas

Teste 4:



Sim: 38,3% - 18 respostas

Não: 44,7% - 21 respostas

Talvez: 17,7% - 8 respostas

Se você respondeu "talvez", por favor explique sucintamente:

Teste 1:

11 respostas

12. intemporalmente moderno SIM - não muito convencional - então NÃO.
13. quando solicitado pelos clientes.

14. dependendo do cliente.
15. Acho os dois lustres interessantes.
16. Ainda faltam produtos de que o meu mercado de trabalho possa necessitar.
17. Muito pouca informação.
18. Não é meu estilo.
19. Meus clientes são de estilo moderno.
20. Um projeto adequado tem de estar disponível.
21. Não é meu estilo.
22. luzes muito especiais, mas com um mercado pequeno, portanto, relevantes apenas para o cliente.

Teste 2:

10 respostas

11. quando solicitado pelos clientes.
12. dependendo do cliente.
13. Dependendo do projeto.
14. Depende do projeto. Se encaixa no estilo, se é o que o cliente deseja.
15. possivelmente para decolight - mas parece muito barato.
16. Muito pouca informação.
17. Alguns produtos podem servir, outros não.
18. Um projeto adequado deve estar disponível.
19. Não é meu estilo.
20. semelhante ao ponto 1.

Teste 3:

7 respostas

8. Ótica NATURAL SIM - não muito rústica.

9. quando solicitado pelos clientes.
10. Difícil de julgar apenas pelas fotos.
11. Muito pouca informação.
12. Não é meu estilo.
13. Um projeto adequado deve estar disponível.
14. um espectro maior para o mercado, mas as imagens não permitem tirar quaisquer conclusões sobre a qualidade das luminárias individuais.

Teste 4:

10 respostas

11. Apenas algumas das luzes me interessam, mas certamente existem mais.
12. Iluminação básica - valiosa e com preço atraente - então SIM.
13. Para soluções de mobiliário temporário.
14. depende da qualidade.
15. Hoje em dia, esses produtos quase não são usados.
16. possivelmente para luz geral - mas parece barato.
17. Muito pouca informação.
18. Um projeto adequado deve estar disponível.
19. Depende das características de qualidade. são muito comuns.
20. Luzes LED para uso diário no mundo do escritório não são relevantes para o retalho.

V Parte: Facultativo

14 Respostas

Nome da empresa / marca:

1. CARLO Berlin
2. Wind&Wasser

3. ZEITRAUM
4. Landau Kindelbacher Architekten
5. DeLight GmbH Lichtmanufaktur
6. Die Raumgestalten Innenarchitekturbüro Berlin
7. BERLINRODEO interior concepts
8. black forest interior design©
9. colourtube - Szenografie und Raumgestaltung
10. Objektausstattung raumwunder
11. Dani Schneider Interiors
12. raumdesignlimanaj
13. Sentido Raum+Gestaltung, www.sentido-interiors.ch
14. Todtenhaupt