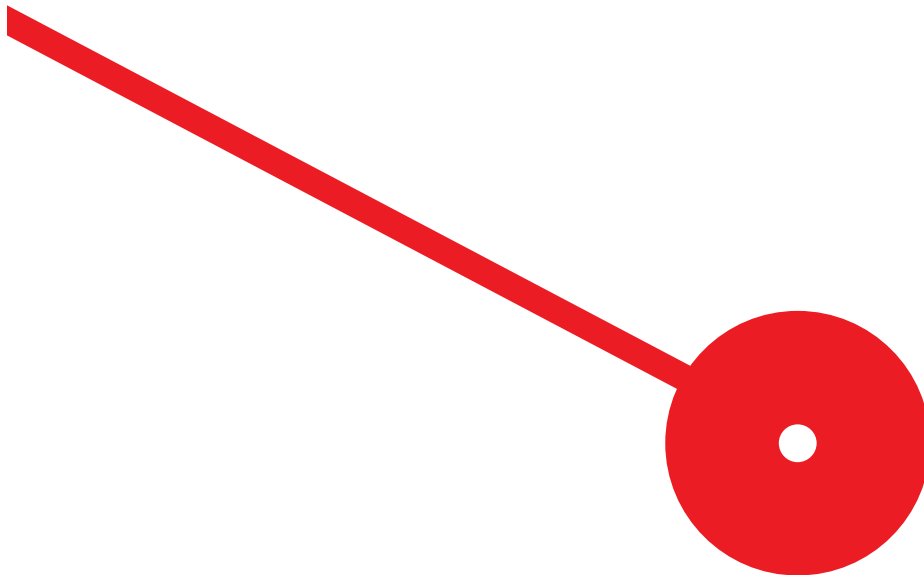




# A influência da cultura na estratégia de internacionalização empresarial - O caso da SISTRADE

Érica Alexandra Couto de Sá

10/2023

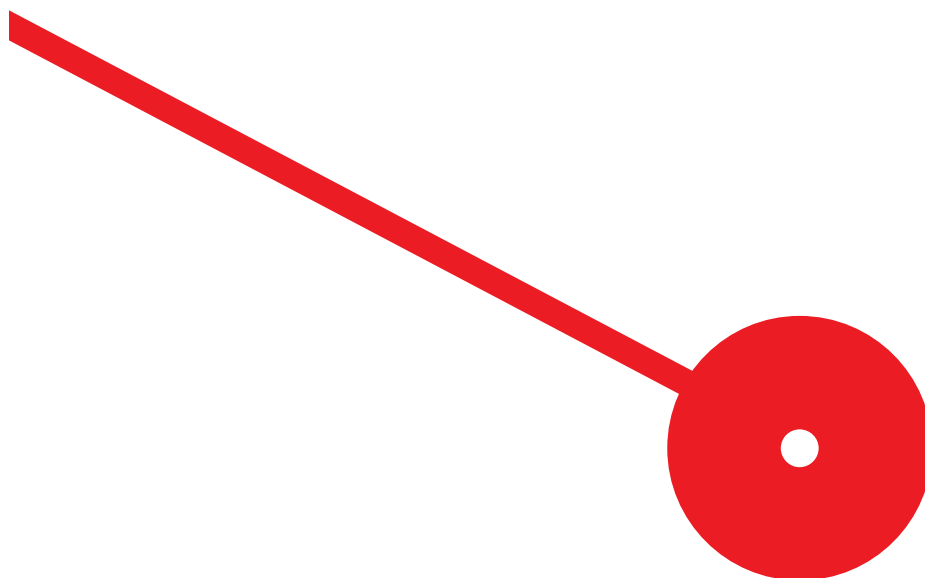




# A influência da cultura na estratégia de internacionalização empresarial - O caso da SISTRADE

Érica Alexandra Couto de Sá

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Maria Antónia Rodrigues.**



## **Resumo:**

Em resultado do fenómeno da globalização e respetivo crescimento da concorrência, o tema da internacionalização apresenta um papel cada vez mais relevante no mundo empresarial. Atualmente, todas as empresas, independentemente da sua dimensão, enfrentam pelo menos um tipo de desafio internacional, desde vendas e marketing internacionais, joint ventures internacionais e Investimento Direto Estrangeiro (IDE), pelo que devem agir proativamente, através de uma estratégia orientada para o mercado global e não apenas nacional.

O objetivo deste projeto traduz-se no desenvolvimento de proposta de estratégia de internacionalização da Sistrade – Software Consulting, S.A., para o mercado brasileiro que potencie o crescimento da empresa no mercado, tendo em consideração as tentativas de entrada anteriores e o papel da cultura na estratégia de internacionalização das empresas.

Com base neste projeto, concluímos que a cultura desempenha um papel relevante no processo de internacionalização da SISTRADE, pelo que as diferenças culturais podem constituir uma barreira à entrada em novos mercados, no caso de ausência de consciência cultural. Após a análise do processo de internacionalização no Brasil, reconhecemos a importância do estabelecimento de parcerias estratégicas com players locais para a SISTRADE, para superação de barreiras económicas, legais e culturais.

Este projeto constitui uma ferramenta completa de suporte teórico ao processo de internacionalização da SISTRADE. O estudo de mercado detalhado, a sugestão do método de entrada e as recomendações para adaptação do marketing mix, fornecem um guia prático para ajustar a proposta de valor da empresa ao mercado em questão, respeitando as particularidades locais.

**Palavras chave:** Cultura, Internacionalização, SISTRADE, Brasil

**Abstract:**

As a result of the phenomenon of globalization and the corresponding growth in competition, the issue of internationalization is becoming increasingly relevant in the business world. Nowadays, all companies, regardless of their size, face at least one type of international challenge, from international sales and marketing to international joint ventures and Foreign Direct Investment (FDI). Therefore, they must act proactively, through a strategy geared towards the global market rather than just the national one.

The purpose of this project is to develop a internationalization strategy proposal for Sistrade - Software Consulting, S.A., for the Brazilian market that will boost the company's growth in the market, taking into consideration previous entry attempts and the culture's role in a company's internationalization strategy.

Based on this project, we conclude that culture plays an important role in SISTRADE's internationalization process, which means that cultural differences can be a barrier to entering new markets if there is a lack of cultural awareness. After analyzing the internationalization process in Brazil, we recognize the importance of establishing strategic partnerships with local players for SISTRADE, in order to overcome economic, legal and cultural barriers.

This project provides a comprehensive theoretical support tool for SISTRADE's internationalization process. The detailed market study, the suggested entry method and the recommendations for adapting the marketing mix provide a practical guide for adjusting the company's value proposition to this specific market, while respecting local particularities.

**Key words:** Internationalization, Culture, SISTRADE, Brazil

# Índice Geral

<b>Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Revisão Bibliográfica .....</b>	<b>5</b>
1.1 Conceito de Cultura .....	5
1.1.1 Dimensões Culturais de Hofstede.....	6
1.1.2 Quociente Cultural.....	9
1.2 Conceito de Internacionalização.....	11
1.2.1 Motivações à Internacionalização .....	12
1.2.2 Barreiras à Internacionalização .....	13
1.2.3 Estratégia de Internacionalização .....	14
1.3 O Papel da Cultura na Estratégia de Internacionalização das Empresas.....	20
<b>2 Metodologia.....</b>	<b>25</b>
2.1 Questão de Investigação .....	25
2.2 Objetivos da Investigação.....	25
2.3 Método de Análise.....	25
<b>3 Estudo de Caso – SISTRADE .....</b>	<b>29</b>
3.1 Apresentação da SISTRADE .....	29
3.2 Tentativa de Entrada no Mercado Brasileiro .....	30
3.2.1 Análise Crítica .....	31
3.3 Proposta de Estratégia de Internacionalização .....	34
3.3.1 Análise do Ambiente Externo .....	35
3.3.2 Análise do Ambiente Interno.....	44
3.3.3 Seleção do Método de Entrada no Mercado .....	48
3.3.4 Plano de Marketing Internacional .....	50
3.3.5 Definição da Estrutura e Recursos Organizacionais.....	61
3.3.6 Gestão do Risco .....	63
3.3.7 Avaliação e Controlo .....	64

<b>4</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>67</b>
4.1	Contributos .....	67
4.2	Limitações e Recomendações para Investigações Futuras .....	68
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>70</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens dos Métodos de Entrada .....	20
Tabela 2 - Enquadramento teórico da questões da entrevista.....	26
Tabela 3 - Análise SWOT da SISTRADE.....	45
Tabela 4 - Orçamentação e Calendarização do Plano de Ações.....	61

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Pontuações de Portugal e Brasil nas Dimensões Culturais de Hofstede.....	42
---	----



## **Introdução**

Em resultado do fenómeno da globalização e respetivo crescimento da concorrência, o tema da internacionalização apresenta um papel cada vez mais relevante no mundo empresarial (Hagiú & Clipici, 2009; Hilmersson & Johanson, 2016; Lin & Si, 2019).

Inicialmente, as empresas implementaram estratégias de internacionalização como método de sobrevivência aos efeitos da saturação do mercado doméstico (Bastos et al., 2019). Nos dias de hoje, a abertura dos mercados e a evolução tecnológica representam estímulos à internacionalização das empresas, visando o reforço da competitividade das mesmas, onde se verifica o direcionamento das estratégias organizacionais para o mercado global (Brouthers, Nakos, & Hadjimarcou, 2009; Simões, Esperança & Simões, 2013)

Para além das empresas, as nações também beneficiam da internacionalização das suas empresas, pois potencia o seu crescimento económico e diminui a dependência das empresas do mercado doméstico (Kovacs, Moraes, & Oliveira, 2011). Como tal, o processo de internacionalização influencia positivamente o sucesso empresarial no mercado, contribuindo para o estabelecimento e crescimento sustentável da empresa, junto da concorrência (Kotler & Keller, 2012; Simões et al., 2013).

Segundo a literatura existente, a cultura dos países exerce grande influência nas estratégias de internacionalização das empresas, incluindo a comunicação e negociação das mesmas pelo que, existe a possibilidade das diferenças culturais constituírem um entrave à entrada da empresa num determinado mercado (Simões et al., 2013). Assim, identificamos dois conceitos a serem explorados ao longo deste projeto – internacionalização e cultura.

A principal razão que contribuiu para a escolha deste tema foi o interesse pessoal relativo ao processo de internacionalização e todo as etapas que antecedem o momento de entrada no mercado, ou seja, a análise do mercado e respetivas envolventes, bem como o desenvolvimento da estratégia a ser implementada. Para além disso, a unidade curricular de Competitividade e Globalização despertou também o interesse no papel da cultura na estratégia de internacionalização das empresas, desde a tomada de decisão relativa ao método de entrada no mercado ao processo de negociação, sem esquecer o plano de comunicação com o mercado.

Por outro lado, a identificação de uma necessidade interna na empresa onde trabalho – SisTrade, Software Consulting, S.A., a definição de uma estratégia de internacionalização

para a entrada no mercado brasileiro, também constituiu uma motivação para o estudo deste tema. Uma vez que já foram realizadas tentativas de entrada no mercado sem sucesso, é pertinente entender as causas que provocaram este desfecho, para a elaboração de uma estratégia adequada ao mercado e à empresa, tendo em conta todo o trabalho realizado anteriormente.

Deste modo, o objetivo deste projeto diz respeito ao desenvolvimento de uma proposta de estratégia de internacionalização para o mercado brasileiro que potencie o crescimento da SISTRADE no país. Uma vez que, constitui uma ferramenta de análise e melhoria contínua que contribui para o sucesso e crescimento da empresa no mercado brasileiro, este projeto traduz elevada importância para a SISTRADE.

Este projeto será dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo será realizada a revisão bibliográfica dos conceitos associados ao tema em estudo: Internacionalização e Cultura. Inicialmente será revisto o conceito de internacionalização, onde são identificadas as principais teorias de internacionalização, bem como as motivações e barreiras associadas, juntamente com a estratégia e métodos de entrada em mercados estrangeiros. Em seguida, será apresentado o conceito de cultura, atendendo às teorias desenvolvidas ao longo dos anos, com destaque para o Modelo de Hofstede e os conceitos de quociente cultural e distância psíquica. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para recolha de informação sobre a SISTRADE e respetiva estratégia de internacionalização, incluindo as fontes e técnicas utilizadas. Posteriormente, será introduzida a estrutura teórica utilizada para a análise do caso SISTRADE e proposta de estratégia de internacionalização para o mercado brasileiro. O terceiro capítulo diz respeito ao estudo de caso, onde é realizada uma breve apresentação da empresa – SISTRADE e do seu processo de internacionalização no Brasil. Em seguida, será proposta a estratégia de internacionalização adequada ao mercado, fundamentada na literatura revista e na análise de mercado realizada. Por fim, no quarto capítulo são apresentadas as principais conclusões e limitações do estudo e as recomendações para investigações futuras.

## **1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

---

## **1 Revisão Bibliográfica**

A globalização, resultante dos rápidos avanços tecnológicos e da liberalização do comércio, tem vindo a impulsionar a abertura dos mercados e, conseqüentemente, a interdependência dos países. Assim, direta ou indiretamente, todas as empresas competem a nível global, num mercado em constante mudança, o que as obriga a uma adaptação estratégica às necessidades e desafios do mesmo (Pinto & Pereira, 2016). Neste sentido, a internacionalização é uma etapa necessária para o sucesso e permanência das empresas no mercado pois, permite a realização de economias de escala e obtenção de cadeias de valor, para além de diversificar o risco e diminuir a dependência do mercado doméstico (Simões, 1997; Bastos et al., 2019).

Por outro lado, a abertura dos mercados resultou no aumento das relações interculturais que, conseqüentemente, origina a necessidade de adaptação por parte das empresas aos diferentes contextos culturais (Nini, 2012). Uma vez que, a cultura influencia a forma como as empresas percebem e respondem às necessidades, oportunidades e desafios presentes nos mercados externos, revela-se fundamental o estudo do impacto da cultura na definição da estratégia de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009).

### **1.1 Conceito de Cultura**

Os primeiros estudos sobre cultura remontam ao século XIX, quando Edward Tylor apresenta a primeira proposta de definição deste conceito (Tsoukatos & Rand, 2007). Este antropólogo defende que a “cultura, no seu sentido etnográfico lato, representa o conjunto complexo de conhecimentos, crenças, arte, moral, direito, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como elemento da sociedade” (Tylor, 1889, p.1).

Embora Kroeber & Kluckhohn (1952) tenham verificado a impossibilidade de reunir todas as definições de cultura existentes numa só, os autores definem a cultura como o conjunto de formas padronizadas de pensamento, sentimento e reação que influenciam a forma como os indivíduos e as organizações percebem, interpretam e respondem ao seu ambiente, desempenhando, assim, um papel crítico na formação das suas atitudes e comportamentos.

Segundo a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, a UNESCO define cultura como “um conjunto de características espirituais, materiais, intelectuais e emocionais diferenciadoras de uma sociedade ou de um grupo social, e que compreende, para além da

arte e da literatura, os estilos de vida, as formas de viver em conjunto, os sistemas de valores, as tradições e as convicções”.

Apesar de defenderem a cultura como um fenómeno coletivo de aprendizagem de valores, padrões de pensamento e práticas, Hofstede et al. (2010) apresentam uma abordagem distinta, comparando-a ao ato de programação de um computador, dada a dificuldade de desaprender esses padrões para adquirir novos.

Embora a cultura seja influenciada pelo ambiente social, também contribui para a distinção dos grupos existentes na sociedade, pois permite-nos prever determinadas reações e comportamentos dos indivíduos. Esta é transmitida de geração em geração, através de vários meios, como a socialização, a educação e a comunicação, podendo variar significativamente entre diferentes regiões, grupos étnicos e períodos históricos (Gudykunst & Kim, 2017). Tendo em conta todas estas implicações do comportamento dos indivíduos, Tsoukatos & Rand (2007) depreendem a influência da cultura sobre todos os aspetos da gestão.

### **1.1.1 Dimensões Culturais de Hofstede**

A compreensão e gestão eficaz das diferenças culturais é uma etapa essencial do processo de entrada em novos mercados. Apesar da existência de várias tipologias de dimensões culturais, o modelo de Hofstede (1980) é o que congrega maior aceitação por parte da comunidade, revelando um papel de destaque na gestão organizacional, não obstante das críticas que lhe são apontadas. Ao longo dos anos, tem vindo a ser amplamente utilizado na análise e comparação cultural entre países.

Esta teoria apresenta um modelo de análise das diferenças culturais e respetivas implicações nos negócios internacionais, constituído por seis dimensões que contribuem para a comparação de culturas (Hofstede, 2011). Porém, o pilar desta teoria centra-se no facto de indivíduos de diferentes culturas poderem apresentar comportamentos e atitudes diferentes, de acordo com o seu contexto cultural e o grau de adesão às dimensões em estudo (Hofstede, 2011). Deste modo, o modelo de Hofstede fornece informações pertinentes sobre valores, crenças e comportamentos culturais dos indivíduos que, por sua vez, influenciam significativamente as estratégias e operações empresariais.

As dimensões/chave incluem: Índice de Distância ao Poder, Índice de Individualismo, Índice de Masculinidade, Índice de Aversão à Incerteza, Índice de Orientação Temporal e Indulgência vs Restrição. Estas dimensões demonstram a preferência nacional em várias

matérias, representadas por dois polos antagônicos, onde a escala varia entre 0 e 100 pontos, sendo 50 o nível intermédio. Considera-se uma pontuação relativamente baixa, quando esta é inferior a 50 pontos e, relativamente alta quando a mesma é superior a 50 (Hofstede et al., 2010).

O Índice de Distância ao Poder (PDI) corresponde à “aceitação emocional da desigualdade” (Hofstede, 1980), traduzindo o grau de aceitação e expectativa de desigualdade na distribuição do poder. Uma vez que reflete a desigualdade humana a vários níveis, como estatuto social, riqueza e poder, um país que apresente uma elevada distância ao poder, assume a existência de uma hierarquia, onde cada indivíduo assume um cargo sem qualquer tipo de justificação. Por outro lado, nações com baixa distância ao poder, reúnem-se esforços para igualar a distribuição do poder, com justificação plausível das desigualdades (Hofstede, 2011).

Por sua vez, o Índice de Individualismo (IDV) pretende medir a importância do “eu” em detrimento do “nós”. Enquanto que, nas sociedades individualistas prevalece o indivíduo e as relações superficiais sem vínculos efetivos, nas sociedades coletivistas destacam-se os laços fortes dentro do grupo e a preocupação recíproca entre os mesmos (Hofstede, 2011).

O Índice de Masculinidade (MAS) traduz a diferenciação entre os papéis de ambos os géneros na sociedade. Pelo que, uma sociedade fortemente masculina rege-se pela competição, ambição, independência e assertividade, apresentando uma elevada distinção dos papéis dos géneros. Ao passo que, numa sociedade considerada feminina, os papéis dos géneros são fluídos, predominando valores como a cooperação, interdependência e a preocupação com a natureza (Hofstede, 1980; Hofstede, 1998).

De seguida, o Índice de Aversão à Incerteza (UAI) representa a necessidade emocional de controlar, minimizar ou evitar a incerteza. Enquanto que, uma sociedade com alta aversão à incerteza evita ao máximo o risco, uma sociedade com baixa aversão tende a aceitar a incerteza sem qualquer inconveniente (Hofstede, 2011).

No que respeita ao Índice de Orientação Temporal (CDI/LTO), uma orientação de longo prazo define-se pelo seu foco em recompensas futuras, prevalecendo a aprendizagem, persistência, responsabilidade e honestidade. Ao passo que, uma orientação de curto prazo tende a salientar o passado e o presente, respeitando a tradição e as obrigações sociais, valorizando a liberdade e o pensamento individual (Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011).

Por último, a dimensão de Indulgência versus Restrição (IND) está associada à vivência em sociedade. Enquanto países denominados indulgentes permitem a existência de gratificação livre de desejos básicos e naturais respeitantes ao aproveitamento da vida e à diversão, sociedades restritivas assumem uma gratificação associada à satisfação das necessidades básicas e regulada por normas sociais rigorosas (Hofstede, 2011).

Vários autores, como Gelfand et al. (2004), Li et al. (2016) e Han et al. (2018) têm vindo a analisar as diversas implicações práticas das dimensões culturais de Hofstede para empresas em contextos internacionais, desde a adaptação de produtos, serviços e estratégias comerciais (incluindo estratégias de comunicação, marketing e negociação) aos interesses culturais de cada país. O Índice de Distância ao Poder exerce influência sobre as abordagens de gestão e os processos de tomada de decisão (Hofstede, 1980) pelo que, a gestão deve adequar a estrutura organizacional e o estilo de liderança, para uma comunicação e colaboração efetivas (Li et al., 2016). Por sua vez, o Índice de Individualismo contribui para o aperfeiçoamento das estratégias de trabalho em equipa e colaboração (Hofstede, 1980), promovendo um sentido de responsabilidade individual e autonomia em culturas individualistas e, contrariamente, um fundamento de trabalho em equipa e tomada de decisões coletivas em culturas coletivistas (Gelfand et al., 2004). Em seguida, o Índice de Masculinidade influencia as práticas de gestão de recursos humanos (Hofstede, 1980), através da adaptação dos sistemas de recompensa e estratégias de envolvimento dos trabalhadores, para a satisfação dos colaboradores e um ambiente de trabalho positivo (Kirkman et al., 2006). Por outro lado, o Índice de Aversão à Incerteza apresenta implicações na gestão do risco e no processo de tomada de decisões (Hofstede, 1980) pelo que, as empresas devem alinhar as suas estratégias, mais cautelosas ou empreendedoras, de acordo com as preferências de risco das diferentes culturas (Fang et al., 2016). Relativamente ao Índice de Orientação Temporal, observa-se o seu impacto na tomada de decisões estratégicas e na inovação (Hofstede, 1980), com base na tradição ou em objetivos a longo prazo (Tihanyi et al., 2005). Por último, a dimensão de Indulgência vs Restrição permite compreender o comportamento e as preferências dos consumidores que, por sua vez, influenciam as estratégias de marketing (Hofstede, 1980). Por forma a impulsionar as vendas, os gestores devem personalizar a sua oferta e respetiva estratégia de marketing de acordo com os valores culturais do país (Han et al., 2018).

Estudos recentes têm contribuído para a compreensão das dimensões culturais de Hofstede e respetiva aplicação. Ao estudar a relação entre as dimensões culturais e o comportamento

do consumidor no contexto do comércio eletrônico. No que concerne à influência das dimensões culturais nas estratégias de negociação transcultural, Wang et al. (2018) forneceram informações pertinentes para as empresas que efetuam transações comerciais internacionais. Por outro lado, ao investigarem o impacto das dimensões culturais na inovação organizacional, Chen et al. (2019) destacaram a relevância dos índices de individualismo e de aversão à incerteza na promoção de práticas de inovação. Por fim, Li et al. (2020) destacaram a importância dos fatores culturais nas decisões de compra online.

Em suma, estas dimensões culturais exercem influência nas escolhas e na vida dos indivíduos e, conseqüentemente, na sua atividade e comportamento no ambiente empresarial. O modelo de Hofstede revela-se fundamental na análise deste projeto, pois permite reconhecer as implicações práticas das diferenças culturais para as empresas, em matérias como a segmentação de mercado, adaptação de produtos, gestão dos recursos humanos e estratégias de negociação (Hofstede, 2011). Por estas razões, a incorporação deste modelo nas estratégias organizacionais das empresas revela-se uma ação essencial para uma gestão eficaz das diferenças culturais e, conseqüentemente, um aumento da competitividade em mercados globais (Hofstede, 2011).

### 1.1.2 Quociente Cultural

Outra estrutura que tem ganhado relevância no âmbito da gestão intercultural e dos negócios internacionais é o modelo da inteligência cultural ou quociente cultural (QC), uma abordagem inovadora que reconhece a importância da competência cultural no atual ambiente de negócios globalizado. Este modelo fornece uma estrutura abrangente para avaliar e melhorar os conhecimentos e competências necessários para uma adaptação eficaz dos indivíduos às diferenças culturais (Earley & Ang, 2003).

O conceito de Inteligência Cultural estende-se para além do conhecimento cultural, incluindo as capacidades e competências de adaptação e interação de um indivíduo com pessoas de diferentes origens culturais (Ang & Van Dyne, 2015). Este modelo abrange quatro componentes interdependentes: conhecimento cultural, metacognição cultural, motivação cultural e comportamento cultural (Ang et al., 2015). Ao serem trabalhadas em grupo, estas dimensões contribuem para a inteligência cultural dos indivíduos, facilitando a compreensão das diferentes culturas e a adaptação comportamental, promovendo relações interculturais eficazes.

O conhecimento cultural traduz a compreensão das normas, valores, crenças e práticas culturais de diversas sociedades, incluindo estilos de comunicação, etiqueta e práticas comerciais (Thomas & Inkson, 2017). Este conhecimento pode ser obtido através de processos de aprendizagem formais e informais, tais como a proficiência linguística, contexto histórico e costumes culturais. Matveev & Nelson (2016) verificaram que, indivíduos com maior nível de conhecimento cultural têm maior capacidade de interpretar e responder adequadamente a situações interculturais, o que contribui para a identificação e interpretação precisas das pistas culturais, permitindo aos gestores tomar decisões informadas em interações interculturais.

Por sua vez, a metacognição cultural reflete a consciência e compreensão dos indivíduos relativamente aos seus próprios preconceitos e pressupostos culturais, bem como a sua capacidade de ajustar pensamentos e comportamentos em situações interculturais. Como tal, está implícita a necessidade de monitorização e reflexão individual sobre pensamentos, emoções e comportamentos pessoais em tais interações (Livermore, 2017). A metacognição cultural visa uma abordagem flexível e adaptável das interações interculturais pelo que, Van der Zee & Van Oudenhoven (2018) sugerem a implementação de estratégias metacognitivas para estimulação da inteligência cultural dos indivíduos.

Seguidamente, a motivação cultural refere-se ao interesse, motivação e confiança dos indivíduos no contacto com diferentes culturas. Esta componente engloba a motivação intrínseca e a curiosidade de um indivíduo em aprofundar o seu conhecimento sobre a diversidade cultural, bem como a sua vontade de correr riscos e participar em interações interculturais (Rockstuhl et al., 2015). Matsumoto (2017) evidencia o impacto positivo desta variável na adaptabilidade cultural e no desempenho eficaz dos indivíduos nos negócios internacionais. O estudo demonstra ainda que, indivíduos com uma alta motivação cultural mostram-se entusiasmados com a aprendizagem sobre outras culturas e motivados para ultrapassar barreiras e desafios culturais.

Por fim, o comportamento cultural compreende a capacidade de adaptação comportamental dos indivíduos aos diversos contextos culturais. Esta dimensão inclui a congruência de várias componentes como, comunicação verbal e não-verbal, normas de etiqueta, estilos de negociação e abordagens de resolução de conflitos, com as expectativas culturais da(s) outra(s) parte(s) envolvida(s). Thomas & Inkson (2017) enfatizam a importância do desenvolvimento de competências relacionadas com o comportamento cultural, através da formação e aprendizagem experimental, de forma a aumentar a eficácia intercultural das

pessoas. Deste modo, o comportamento cultural contribui para o estabelecimento de relações, com alto nível de confiança, para uma colaboração eficaz entre pessoas oriundas de diferentes culturas.

Para além de fornecer uma compreensão holística das competências necessárias para o estabelecimento de relações interculturais bem sucedidas, este quadro contribui para o desenvolvimento de programas de formação específicos para melhorar as competências interculturais dos funcionários, tendo em vista a constituição de uma equipa de trabalho mais inclusiva e diversificada (Cox & Blake, 1991; Kwok et al., 2019b). Desta forma, a empresa conquista benefícios relativos à criatividade, inovação e tomada de decisões, enquanto reduz as diferenças culturais entre os mercados, aprimorando a sua estratégia de internacionalização (Li et al., 2021). Não obstante, este quadro também orienta a seleção e desenvolvimento de líderes e equipas culturalmente competentes para missões mundiais (Livermore, 2017). Estudos recentes, como Liu et al. (2019), associam a inteligência cultural ao sucesso em negociações internacionais, demonstrando que indivíduos com maior nível de QC foram mais bem-sucedidos na obtenção de acordos mutuamente benéficos em negociações interculturais.

Em síntese, o modelo da Inteligência Cultural propõe uma ampla abordagem para o desenvolvimento da inteligência cultural para que, a empresa estabeleça relações interculturais eficazes. Ao combinar as dimensões de conhecimento, metacognição, motivação e comportamento culturais, os indivíduos aprimoram a sua capacidade de explorar as diferenças culturais, construir relações e alcançar sucesso nos negócios internacionais. No entanto, é essencial aprofundar o conhecimento neste domínio, visando resultados sobre a natureza dinâmica da inteligência cultural e a sua aplicação num ambiente empresarial global cada vez mais diversificado e conectado.

## **1.2 Conceito de Internacionalização**

Vários autores defendem a internacionalização como o processo de crescimento gradual do envolvimento das empresas em operações internacionais (Calof & Beamish's, 1995). Meyer (1996) acrescenta ainda que, as operações internacionalizadas dizem respeito às atividades que acrescentam valor à empresa e respetivos produtos e/ou serviços. Por outro lado, Martín & López (2007) definem este processo como o ato estratégico de reavaliação e reformulação da estratégia organizacional para a entrada em novos mercados, resultante da estagnação do mercado nacional, necessidade de capital e crescimento da concorrência (Freire, 1997).

Muitas empresas tomam a decisão de se internacionalizarem, visando o seu próprio crescimento sustentável (Cerrato & Piva, 2012) e o reforço da sua posição competitiva (Jesus & Bassan, 2017). Frequentemente, este processo tem início com a criação de relações com parceiros estrangeiros dentro do mercado nacional (Simões et al., 2013), fomentando a introdução e expansão da rede de contactos com entidades estrangeiras (Johanson & Vahlne, 1990).

Dada a evolução constante do conceito de internacionalização e as diversas opiniões dos autores, torna-se impossível a junção de todas as definições num só conceito geral (Andersen, 1997). No entanto, para a maioria dos autores, o fenómeno da internacionalização diz respeito ao processo gradual de introdução de operações internacionais no seio da empresa, visando os objetivos estratégicos da empresa e o estabelecimento de uma vasta rede de contactos global (Johanson e Vahlne, 1977; Andersson, 2004).

### 1.2.1 **Motivações à Internacionalização**

Várias organizações iniciam a sua atividade internacional visando a sua reputação mundial e crescimento a longo prazo, através das economias de escala e cadeias de valor (Ferreira et al., 2011). Muitas vezes, esta decisão é incentivada pela saturação do mercado doméstico (Sadaghiani et al., 2011).

A componente bibliográfica identifica várias motivações para as empresas se internacionalizarem, relacionadas com fatores intrínsecos e/ou extrínsecos à empresa (Mwiti et al., 2013), que variam consoante a etapa do processo de internacionalização (Korsakiere & Baranauskiera, 2011). Enquanto os motivos intrínsecos estão associados ao comportamento da empresa perante o fenómeno da internacionalização, como o crescimento da empresa e da sua quota de mercado, a utilização eficiente da capacidade produtiva, obtenção de economias de escala e diversificação do risco e dos fluxos de receitas (Knight & Cavusgil, 2004), os fatores externos à empresa dizem respeito ao aumento da concorrência, abertura dos mercados e o baixo custo da mão-de-obra no país de destino (Calof & Beamish's, 1995).

O estabelecimento e aprofundamento de relações internacionais, a resposta a ações dos concorrentes e a procura de recursos produtivos mais baratos ou mão-de-obra qualificada também estimulam a decisão de internacionalização das empresas (Dunning & Lundan, 2008). Oesterle et al. (2013) acrescentam ainda o aperfeiçoamento da flexibilidade operacional e a consecução de maior conhecimento como motivação para a entrada em

mercados externos. As pequenas empresas apresentam ainda outros motivos para a sua internacionalização, tais como, o ciclo de vida dos produtos, os rápidos avanços tecnológicos e a inovação (Jones, 1999).

Em suma, verificamos que as principais motivações enumeradas pelos vários autores visam a oportunidade de crescimento da empresa, maximização do lucro, redução dos custos produtivos e maior inovação (Kostova & Zaheer, 2016). A junção destes fatores com a dimensão da organização, o perfil do gestor, condicionado pela cultura do seu país e a rede de contactos que poderá desenvolver promovem a decisão de internacionalização das operações da empresa.

### **1.2.2 Barreiras à Internacionalização**

Embora a entrada em mercados externos possa constituir uma decisão estratégica por parte das empresas, estas devem ter em consideração a existência de entraves ao seu processo de internacionalização e respetiva atividade no mercado global. Uma vez que, estes obstáculos podem levar ao insucesso do processo de internacionalização das operações, é essencial a identificação e estudo atempado destes desafios, para que as empresas possam evitá-los ou reduzir ao máximo os seus efeitos (Johanson & Vahlne, 2015) e, reestruturar a sua estratégia, tendo em conta os custos e riscos deste processo (Li & Nkansah, 2005).

Os desafios enfrentados pelas empresas variam consoante a etapa do processo de internacionalização em que esta se encontra, sendo que, a dimensão e grau de complexidade dos mesmos vão progredindo ao longo do tempo, como é exemplo a adaptação do produto ou serviço às necessidades do novo mercado (Bilkey & Tesar, 1977).

Assim como as motivações à internacionalização são divididas em dois grupos, também vários investigadores definem dois conjuntos de entraves: internas ou externas. Por um lado, as dificuldades internas referem-se à baixa capacidade de resposta ao mercado internacional, capital financeiro insuficiente e falta de competências ao nível da negociação. Outros desafios internos que condicionam o processo de internacionalização têm que ver com a quantidade, qualidade e adaptabilidade dos seus recursos a uma nova realidade, tendo em vista um lugar de destaque no mercado entre a concorrência (Freire, 1997). Zahra et al. (2000) argumentam ainda que a ausência de conhecimento é um fator determinante e Simões et al. (2013) acrescentam ainda a existência de dificuldades relacionais, como por exemplo, a dependência de uma empresa perante um cliente específico.

Por outro lado, os desafios externos agregam os subsídios à exportação e a restrição das importações, através das tarifas e outros encargos não financeiros, como por exemplo, regulamentação e certificações, a falta de incentivos financeiros e a escassez de políticas que motivem as trocas internacionais (Bilkey & Tesar, 1977). Segundo Rothaermel et al. (2006) e Simões et al. (2013), as diferenças políticas, económicas e culturais entre o país de origem e o país de destino são entraves significativos à atividade internacional das empresas, bem como a ampliação do tecido concorrencial.

### 1.2.3 **Estratégia de Internacionalização**

A estratégia de internacionalização é uma componente fundamental para a expansão da atividade de uma empresa para novos mercados. Assim, entende-se por estratégia de internacionalização, o conjunto de planos e ações que as empresas implementam para alargar as suas operações para novos mercados (David & David, 2017; Daniels et al., 2019; Peng, 2016). Uma estratégia bem planeada ajuda a mitigar os riscos associados ao desenvolvimento de atividades em mercados estrangeiros, como a instabilidade política, as flutuações cambiais e as diferenças culturais, atingir os seus objetivos de negócios e aumentar a sua vantagem competitiva (Knight & Liesch, 2016).

Por sua vez, Jones e Coviello (2018) enfatizam a importância do plano estratégico de internacionalização como ferramenta essencial para garantir a eficácia da estratégia de internacionalização. Este plano estratégico traduz-se num documento escrito e detalhado que articula os objetivos e ações a desenvolver pela empresa para entrar e competir em mercados internacionais (Ojala & Tyrväinen, 2018). Neste sentido, o plano estratégico desempenha um papel multifuncional no processo de expansão de uma organização, desde fornecer as linhas orientadoras da estratégia (Shenkar et al., 2014), contribuir também para a redução das incertezas, através das análises de mercado (Peng, 2016), alocação eficaz de recursos (Hitt et al., 2018), coordenação interna (Madura et al., 2018), gestão do risco (Root, 1994) e monitorização de desempenho (Wild & Wild, 2019). Por outras palavras, o plano estratégico de internacionalização consiste no plano prático associado à estratégia de internacionalização, onde são definidos os objetivos e ações necessárias para conquistar o mercado externo (Rajala et al., 2018).

Uma vez que, a estrutura do plano estratégico de internacionalização varia de acordo com as necessidades e objetivos específicos de cada empresa, bem como a indústria e mercado de destino, não encontramos uma estrutura universal única na literatura existente (Cavusgil et

al., 2018; Wild & Wild, 2019). No entanto, autores como Li & Wang (2019), Johanson & Vahlne (2015) e Collins (2018) oferecem contributos valiosos sobre as componentes fundamentais do plano estratégico, como: análise e seleção do mercado-alvo, análise dos ambientes externo e interno, seleção do método de entrada no mercado, plano de marketing internacional, definição da estrutura e recursos organizacionais, gestão do risco e avaliação e controlo.

A primeira etapa na elaboração de um plano estratégico de internacionalização diz respeito à análise e seleção do mercado-alvo, composta pela identificação e avaliação dos potenciais mercados externos que oferecem oportunidades de crescimento para a empresa. Os fatores que devem ser considerados no momento de seleção do mercado-alvo são a dimensão do mercado, o potencial de crescimento, a concorrência e as diferenças culturais comparativamente ao mercado doméstico (Johanson & Vahlne, 2015).

Após a avaliação e seleção do mercado-alvo, é necessário proceder à análise dos ambientes externo e interno. Neste ponto são realizadas a análise PESTAL, o estudo do mercado-alvo e da concorrência, bem como a análise SWOT e das capacidades e recursos internos da empresa, necessários para a identificação de oportunidades e ameaças no mercado (Li, 2018; Li & Wang, 2019). Por outro lado, a compreensão da cultura e das práticas comerciais do mercado-alvo, bem como a identificação das diferenças culturais contribuem para a competitividade efetiva das empresas no mercado global (Coviello & McAuley, 2019). A ausência de consciência cultural pode resultar em falhas de comunicação, mal-entendidos e, em última análise, no insucesso da entrada em mercados estrangeiros (Shenkar & Luo, 2018).

Posteriormente, o plano estratégico deve incluir a seleção da estratégia de entrada no mercado que, irá determinar a abordagem da empresa no mercado e respetiva alocação de recursos (Czinkota et al., 2011; Hill et al., 2018). Existem vários métodos de entrada em mercados estrangeiros, entre os quais a exportação, licenciamento, franchising, joint-ventures e alianças estratégicas, que serão apresentados com detalhe no ponto 1.2.3.1 – Métodos de Entrada nos Mercados Externos. A escolha do modo de entrada depende de fatores como os recursos e capacidades da empresa, o nível de controlo desejado, os ambientes cultural e regulamentar do mercado-alvo e a tolerância ao risco da empresa (Li & Liu, 2019).

Após a análise do mercado e seleção do método de entrada, é necessária a elaboração do plano de marketing internacional (Czinkota et al., 2011; Cateora et al., 2020). Este plano visa a criação de valor para o público-alvo e a satisfação das suas necessidades (Kotler & Armstrong, 2018), pelo que deve apresentar com detalhe a estratégia de marketing, os objetivos organizacionais, a estratégia de marketing-mix e o plano de ações, incluindo a calendarização e orçamentação das atividades, tendo por base as características do mercado de destino e respetivas diferenças culturais (Cavusgil et al., 2018).

Segundo Kotler & Armstrong (2018), a estratégia de marketing traduz a lógica de marketing da empresa, através da qual, esta cria valor para o cliente e desenvolve um relacionamento duradouro e lucrativo com o mesmo. Para estes autores, a estratégia de marketing é composta por quatro elementos: segmentação, targeting, diferenciação e posicionamento. Nas duas primeiras fases, a empresa define o público-alvo que irá atender e, nas duas etapas finais, a empresa delinea a sua proposta de valor, ou seja, a forma como irá criar valor para o seu target (Kotler & Armstrong, 2018).

Consequentemente, a estratégia de marketing da empresa consitui os fundamentos para a formulação da estratégia de marketing-mix, composta por quatro elementos: produto, preço, comunicação e distribuição (Kotler et al., 2016). No contexto da internacionalização, as empresas precisam de adaptar os seus produtos e serviços às necessidades e preferências dos clientes no país de destino (Cavusgil et al., 2018), podendo incluir a alteração do design, características ou embalagem do produto, de forma a cumprir os regulamentos ou normais locais (Leonidou et al., 2017b). A definição correta do preço é crucial para o sucesso das empresas no mercado global. Para tal, os gestores devem ter em consideração fatores como a concorrência local, taxas de câmbio e o custo de fazer negócios em diferentes países (Leonidou et al., 2017a). No que respeita à estratégia de comunicação, esta inclui todos os meios de promoção de valor existentes, como a publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto. Dadas as diferenças culturais entre países, é necessária a adaptação da estratégia de comunicação à realidade do país de destino, tendo em consideração os gostos e hábitos dos indivíduos, visando a melhor comunicação possível do valor da empresa e da sua oferta. Por fim, é essencial a identificação dos canais de distribuição mais eficazes para a entrega ou disponibilização dos produtos e serviços da empresa no mercado de destino. Esta atividade implica a escolha ou articulação de vários canais como distribuidores, agentes ou retalhistas locais ou a criação de uma rede de distribuição própria (Keegan & Green, 2017).

Em seguida, o plano estratégico deve incluir a definição da estrutura e dos recursos organizacionais, como tempo, recursos humanos e financeiros, necessários à concretização da estratégia de internacionalização (DePamphilis, 2019). Esta componente pode implicar a contratação e formação de colaboradores com experiência internacional, investimento em atividades de marketing, desenvolvimento de produtos adaptados ao mercado, estabelecimento de canais de comunicação com parceiros estrangeiros e a constituição de uma equipa multifuncional para a gestão das operações internacionais (Etemad & Lee, 2018).

Outra componente fundamental do plano estratégico corresponde à gestão do risco, ou seja, à identificação e minimização dos riscos associados à internacionalização, tais como flutuações cambiais, instabilidade política e desafios legais e regulamentares. Assim, a elaboração e implementação de um plano de gestão de riscos é indispensável para minimizar potenciais perdas e garantir o sucesso da internacionalização da empresa (Collins, 2018; Li et al., 2018a).

Seguidamente, o plano estratégico deve incluir ferramentas de avaliação e controlo, necessárias para a verificação do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos, com a implementação do plano de ações (Helfat & Peteraf, 2015). Nesta etapa são definidos os indicadores-chave de desempenho, tais como: a taxa de crescimento das vendas, a taxa de Retorno sobre o Investimento (ROI), quota de mercado, o índice de lealdade do cliente, Tempo de Ciclo de Vendas Internacional (Marr, 2012; Parmenter, 2015). No caso de incumprimento das metas estabelecidas, devem ser implementadas medidas corretivas, de forma a corrigir a situação e garantir que os objetivos são alcançados (Kotler et al., 2016).

Por fim, tendo em consideração o carácter evolutivo do mercado, devemos proceder à revisão e atualização regular do plano estratégico de internacionalização, visando uma melhor adaptação às alterações do mercado e melhoria contínua (Srivastava et al., 2001).

#### **1.2.3.1 Métodos de Entrada nos Mercados Externos**

Após a seleção do mercado de destino, os gestores devem definir o modo de entrada no mercado, de forma estratégica, atendendo ao país de destino e respetivas envolventes económica, política, legal, socio-cultural, tecnológica e ambiental, para além do seu nível de receptividade a novos produtos, serviços e players no mercado (Bartlett & Ghoshal, 1987). Porém, a disponibilidade interna de recursos e o tipo de indústria onde a empresa desenvolve a sua atividade (Lucian & Oliveira, 2008), a complexidade do seu produto, a sua experiência

em internacionalização (Hollensen, 2014) e o nível de controlo que a empresa pretende ter sobre as suas operações (Beamish & Lupton, 2016) influenciam a escolha da estratégia.

Todos os métodos apresentam vantagens e desvantagens para as empresas, bem como diferentes custos, riscos e níveis de controlo e flexibilidade, por isso, é essencial ter em consideração os objetivos da empresa e a visão do mercado no momento de decisão, bem como os recursos e capacidades da empresa e a sua tolerância ao risco (Hollensen, 2014). Nesse sentido, é importante salientar que a adoção de uma estratégia de entrada adequada assegura a participação de longo prazo da empresa no mercado, contribuindo, conseqüentemente, para o sucesso da organização no mercado global (Sadaghiani et al., 2011).

Simões et al. (2013) identifica três formas de internacionalização: exportação, formas contratuais e investimento direto. Geralmente, a exportação é a escolha privilegiada das empresas para iniciar este processo, dada a sua simplicidade e baixo investimento e risco associados (Hollensen, 2011). Vários autores definem o método de exportação como o processo de venda de bens e/ou serviços, produzidos no país de origem, em mercados externos (Hill, 2014; Martín & López 2007). No entanto, existem dois tipos de exportação: direta, na qual a empresa controla totalmente o processo de venda até ao consumidor final; e, indireta, onde a empresa recorre a intermediários independentes para concretizarem a venda no mercado de destino (Brito & Lorga, 1999).

Entendemos por acordos contratuais, os contratos entre duas ou mais partes, onde se obrigam, mutuamente, ao cumprimento de obrigações, como a transferência de bens e know-how e a concessão de poderes entre os dois países (Hill, 2014). Os modos contratuais mais usuais correspondem ao licenciamento, franchising, alianças estratégicas e joint-ventures. Em termos do licenciamento, o acordo estabelecido entre o licenciador, que concede o direito de utilização do know-how e ativos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos, entre outros) ao licenciado, com a contrapartida do pagamento de royalties (Simões et al., 2013; Hill, 2014).

Outra estratégia privilegiada pelo baixo investimento associado e a rapidez de entrada no mercado é o contrato de franchising, através do qual o franchisador confere ao francheado o direito de utilização da sua marca, produtos e/ou serviços, know-how e modelos de gestão, num cenário claramente definido, mediante o pagamento de royalties (Simões et al., 2013). Este distingue-se do licenciamento pois, abrange uma vertente comercial mais extensa e uma

definição mais detalhada do negócio, sendo vantajoso para a empresa o seu reconhecimento internacional e a integração de padrões organizacionais, para uma entrada mais rápida no mercado internacional (Hill, 2014).

Por sua vez, as alianças estratégicas são reconhecidas como acordos de cooperação entre dois ou mais empresas de países diferentes, por um período limitado, visando a obtenção de benefícios para ambas as partes com a entrada em parceria num novo mercado, prescrevendo a partilha de custos, riscos e vantagens da entrada (Hill, 2014; Keegan & Green, 2010). No entanto, uma joint-venture corresponde a uma parceria entre, pelo menos, duas empresas, independentemente do seu ramo de atividade, com um objetivo específico: o desenvolvimento de uma atividade comum, onde se vêm repartidos a gestão, riscos e lucros/prejuízos advindos da entrada conjunta no mercado (Lima & Carvalho, 2011; Martín & López, 2007).

Por último, o investimento direto estrangeiro prevê a deslocalização, total ou parcial, da cadeia de valor da empresa, através do estabelecimento de instalações ou aquisição/fusão de outra empresa num país estrangeiro, não necessariamente no mesmo nível da cadeia de produção. No entanto, este método de entrada pressupõe maiores custos e um maior risco associado, dada a necessidade de aquisição de instalações e equipamentos e a contratação de mão-de-obra para o desenvolvimento da sua atividade no novo mercado (Hill, 2014).

Na Tabela 1, identificamos resumidamente as vantagens e desvantagens das estratégias de entrada em mercados estrangeiros, tendo por base os estudos de Martín e Lopez (2007) e Hill (2014).

<i>Estratégia</i>	<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
<i>Exportação Direta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior conhecimento de mercado;</li> <li>• Maior controlo sobre as vendas;</li> <li>• Elevada proteção da marca e patentes;</li> <li>• Elevadas margens de lucro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de penetração do mercado;</li> <li>• Custos de estrutura elevados;</li> <li>• Maior alocação de recursos;</li> <li>• Elevado risco cambial;</li> <li>• Baixo controlo dos canais de distribuição locais.</li> </ul>
<i>Exportação Indireta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de penetração do mercado;</li> <li>• Baixo investimento;</li> <li>• Menor risco percebido;</li> <li>• Baixa alocação de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo acesso a informação do mercado;</li> <li>• Ausência de controlo da estratégia de entrada;</li> <li>• Baixas margens de lucro.</li> </ul>
<i>Licenciamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de investimento inicial;</li> <li>• Baixo risco associado;</li> <li>• Rapidez de entrada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de criação de um concorrente;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do mercado;</li> <li>• Entrada em mercados complexos ou protegidos;</li> <li>• Teste à viabilidade do investimento direto no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de deterioração da imagem de marca;</li> <li>• Custos de transferência de know-how;</li> <li>• Baixo controlo e supervisão da atividade do licenciado;</li> <li>• Lucros mais baixos.</li> </ul>
<i>Franchising</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez de entrada e expansão no mercado;</li> <li>• Baixo risco associado;</li> <li>• Controlo exigente dos custos;</li> <li>• Conhecimento do mercado e hábitos de compra locais;</li> <li>• Possibilidade de remuneração múltipla;</li> <li>• Sistema de negócio integrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo controlo da rede de distribuição local;</li> <li>• Possibilidade de criação de um concorrente;</li> <li>• Necessidade de apoio e suporte contínuo;</li> <li>• Dificuldade de adaptação a contextos culturais distintos;</li> <li>• Necessidade de proteção contínua dos ativos intangíveis.</li> </ul>
<i>Alianças Estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de custos e riscos;</li> <li>• Facilidade de entrada em novos mercados;</li> <li>• Acesso a contactos locais;</li> <li>• Promoção de sinergias;</li> <li>• Maior conhecimento do mercado;</li> <li>• Benefício das competências do parceiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de criação de um concorrente;</li> <li>• Distribuição de lucros;</li> <li>• Potenciais conflitos entre parceiros;</li> <li>• Complexidade de organização e coordenação de atividades;</li> <li>• Prazo reduzido da parceria;</li> <li>• Potencial vantagem unilateral da aliança.</li> </ul>
<i>Joint-Ventures</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de custos e riscos;</li> <li>• Partilha de recursos e know-how;</li> <li>• Promoção de sinergias;</li> <li>• Benefício das competências do parceiro;</li> <li>• Rápido acesso a tecnologia avançada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento inicial elevado;</li> <li>• Partilha de lucros e prejuízos e potenciais conflitos na sua divisão;</li> <li>• Possibilidade de divergências quanto à divisão e controlo da gestão;</li> <li>• Proteção dos interesses de cada parte.</li> </ul>
<i>Investimento Direto Estrangeiro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo risco de transações</li> <li>• Baixos custos de atividade, pois encontra-se no mercado de destino;</li> <li>• Acesso e controlo de recursos críticos;</li> <li>• Acesso a informação sobre o mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado investimento em recursos;</li> <li>• Elevada exposição aos riscos político, económico e cambial;</li> <li>• Maior complexidade de gestão e coordenação;</li> <li>• Criação de postos de trabalho noutra país;</li> <li>• Possibilidade de nacionalização da empresa.</li> </ul>

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens dos Métodos de Entrada

### 1.3 O Papel da Cultura na Estratégia de Internacionalização das Empresas

O estudo da cultura vem-se tornando cada vez mais importante no domínio dos negócios internacionais, uma vez que a globalização conduziu a maiores interações interculturais e à necessidade de adaptação por parte das empresas a diferentes contextos culturais. A cultura

exerce um impacto significativo na definição dos objetivos e estratégias de internacionalização das empresas, pois afeta a forma como estas percebem e respondem às oportunidades e desafios existentes nos mercados estrangeiros (Johanson & Vahlne, 2015), incluindo a comunicação, negociação, tomada de decisões e a liderança (Hofstede, 1980).

As empresas que operam em contextos internacionais devem ser capazes de se adaptar a diferentes normas e valores culturais para ter sucesso (Chen & Li, 2019). Por conseguinte, é crucial que as empresas compreendam o contexto cultural em que operam, bem como o impacto da cultura em vários aspectos do seu negócio, incluindo marketing, gestão de recursos humanos e processos de tomada de decisão (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Assim, esta secção explora a influência da cultura na estratégia de internacionalização das empresas, analisando as suas principais dimensões, bem como o seu impacto em vários aspectos do processo de internacionalização, incluindo a seleção do mercado, a escolha do método de entrada e a gestão das operações internacionais.

A teoria das dimensões culturais de Hofstede, apresentada anteriormente, fornece informação relevante e necessária sobre a influência da cultura nas estratégias de internacionalização. Trompenaars e Hampden-Turner (2012) destacam o impacto das dimensões culturais como, o Índice de Individualismo, Índice de Distância ao Poder e o Índice de Aversão à Incerteza na escolha dos métodos de entrada. Por outro lado, as dimensões também influenciam a seleção do mercado, tendo em conta a compatibilidade cultural e as preferências do consumidor aquando da entrada num novo mercado (Chen & Li, 2019). Por fim, a gestão de operações internacionais também é motivada pelas dimensões culturais, dado que as empresas devem adaptar o seu estilo de liderança, abordagem de comunicação e prática de recursos humanos às normas culturais locais (Shenkar & Luo, 2018).

Recentemente, Chen & Li (2019) descobriram que, dimensões como a distância ao poder e a aversão à incerteza afetam significativamente a velocidade e o sucesso da internacionalização das empresas. Estes autores concluíram que, empresas provenientes de países com menor distância ao poder e maior aversão à incerteza tendem a internacionalizar-se mais rápido do que empresas oriundas de países com uma cultura contrária. Assim, comprovamos a necessidade de compreensão das dimensões culturais para uma melhor adaptação das estratégias de internacionalização das empresas aos diferentes mercados.

Nos últimos anos, vários autores têm enfatizado a importância e o contributo do estudo da inteligência cultural ou quociente cultural (QC) para a internacionalização bem-sucedida das empresas. Como desenvolvida anteriormente, a inteligência cultural diz respeito à capacidade de um indivíduo compreender e adaptar-se, eficazmente, a diferentes contextos culturais (Ang & Van Dyne, 2015). Estudos recentes concluem que, ao desenvolver o seu QC, as empresas conseguem utilizar as diferentes variantes culturais a seu favor, visando a construção de relacionamentos e a diminuição de conflitos durante as negociações (Kwok et al., 2019b). Nesta perspetiva, as empresas devem adaptar os seus produtos, estratégias de marketing e práticas de gestão para ir ao encontro das preferências e normas culturais locais (Chen & Li, 2019).

Por sua vez, Li et al. (2021) estudaram o impacto da aprendizagem cultural na aquisição de empresas além fronteiras e descobriram que a capacidade das empresas se adaptarem às diferenças culturais, através de processos de aprendizagem cultural influenciou positivamente o sucesso e a integração das aquisições. Neste sentido, este estudo sugere que as empresas se devem envolver proativamente em iniciativas de aprendizagem cultural, por forma a melhorar os seus esforços de internacionalização.

A compreensão e gestão das diferenças culturais traduzem vários benefícios para os indivíduos e organizações. Numa fase inicial, contribui para uma melhor compreensão das preferências e comportamentos dos consumidores nos diversos contextos culturais, facilitando a adaptação de produtos, serviços e estratégias de marketing a cada mercado específico, fundamental para uma internacionalização bem-sucedida (De Mooij, 2018). Por outro lado, o estudo das culturas melhora a comunicação e colaboração interculturais, matérias essenciais para um trabalho em equipa e parcerias comerciais eficazes (Bhawuk & Brislin, 2020). Neste sentido, contribui para o desenvolvimento da competência intercultural e, conseqüentemente, para a redução de conflitos e outras ações negativas que podem derivar das diferenças culturais entre os países (Gudykunst & Kim, 2017). Por fim, facilita o desenvolvimento de relações com parceiros estrangeiros e a obtenção de conhecimento sobre os sistemas legais e regulamentares complexos específicos de cada mercado (Cullen & Parboteeah, 2015).

Não obstante das vantagens do estudo das culturas na definição das estratégias de internacionalização, as diferenças culturais também representam desafios para as organizações. Em primeiro lugar, a cultura é um construto complexo e dinâmico, o que dificulta a sua medição e análise exatas (Hofstede, 2001). Uma vez que, a cultura não é o

único fator influenciador do comportamento individual e organizacional, torna-se difícil isolar o seu impacto dos outros fatores (Taras et al., 2012). Por outro lado, as diferenças culturais podem gerar mal-entendidos e criar barreiras à comunicação e cooperação, principalmente quando os indivíduos não têm a consciência e sensibilidade cultural necessárias para as ultrapassar (Tang & Koveos, 2016). Neste sentido, estas diferenças podem conduzir ao etnocentrismo, estereótipos, preconceitos e discriminação, o que dificulta a colaboração intercultural efetiva, bem como os processos de tomada de decisões (Cox et al., 1991). Em alguns casos, quando os valores e normas culturais entram em conflito com princípios legais ou éticos, podem surgir conflitos e choques culturais (Shenkar & Luo, 2018). Para além destes desafios, a adaptação cultural exige recursos e esforços substanciais, o que comporta desafios financeiros e operacionais às empresas (Li et al., 2021). Por último, dado que a cultura não é uma construção estática, esta pode sofrer rápidas alterações em resposta à globalização, imigração e outras mudanças sociais (Taras et al., 2012).

Em virtude destes vários estudos, concluímos que a cultura exerce grande influência sobre a estratégia de internacionalização das empresas, bem como nas tomadas de decisão relativas à seleção de mercados, alianças estratégicas e estruturas organizacionais (Chen & Li, 2019; Shenkar & Luo, 2018). O estudo e gestão das diferenças culturais traz várias vantagens e oportunidades para as empresas que desejam ser bem sucedidas nos mercados globais, incluindo uma melhor compreensão das preferências dos consumidores e uma gestão eficaz das equipas interculturais.

No entanto, o estudo da cultura também apresenta várias limitações, incluindo a dificuldade de isolar o seu impacto na estratégia de internacionalização de uma empresa e os recursos que envolvem a adaptação cultural. Por estes motivos, as empresas devem ter em consideração as dimensões culturais, a construção da inteligência cultural e adaptação organizacional a diferentes contextos para uma melhor orientação dos seus esforços para a internacionalização. Assim, a distância cultural pode ser ultrapassada através de estratégias de comunicação eficazes e adaptação organizacional.

Em geral, o estudo e consideração das características culturais determina-se essencial no momento da formulação da estratégia de internacionalização de uma empresa. Neste sentido, torna-se essencial desenvolver inteligência e consciência culturais, bem como adoptar uma mentalidade global que reconheça e respeite a diversidade e complexidade culturais.



## **2 Metodologia**

Neste capítulo iremos apresentar, de forma breve, a metodologia utilizada na realização deste projeto. Inicialmente procedemos à apresentação da questão de investigação, seguida dos objetivos da investigação. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada na recolha de informação e interpretação dos dados sobre a SISTRADE e o seu processo de internacionalização. Por fim, será identificada a estrutura empregue no desenvolvimento da proposta de estratégia de internacionalização da SISTRADE para o mercado brasileiro.

### **2.1 Questão de Investigação**

Após duas tentativas de entrada no mercado brasileiro, surge o seguinte problema de investigação: Qual a estratégia de internacionalização mais adequada para a SISTRADE entrar com sucesso no mercado brasileiro?

Desta questão derivam várias subquestões específicas:

- Qual o papel da cultura na estratégia de internacionalização?
- Quais os pontos críticos do processo de internacionalização com o Brasil?
- Qual a estratégia de internacionalização utilizada pela empresa?
- Terão as diferenças culturais ditado o insucesso da tentativa de entrada da SISTRADE no mercado brasileiro?

### **2.2 Objetivos da Investigação**

Derivado da questão de investigação, identificamos o objetivo principal deste projeto: a definição de uma estratégia de internacionalização para a entrada da SISTRADE no mercado brasileiro. De forma a alcançar este objetivo, são identificados os seguintes objetivos específicos:

- Análise da importância da cultura na estratégia de internacionalização com o Brasil;
- Estudo dos pontos chave do processo de internacionalização com o Brasil;
- Exploração da estratégia de internacionalização adotada pela empresa anteriormente.

### **2.3 Método de Análise**

Dado que já foi realizada uma tentativa de entrada neste mercado, é pertinente explorar as causas do seu insucesso, bem como as motivações, estratégias e acontecimentos relevantes. Para tal, será realizada uma entrevista semi-estruturada ao diretor de negócios internacionais,

interveniente na tentativa de entrada no mercado brasileiro, de forma a aprofundar o conhecimento sobre a atividade realizada.

Serrano (2004) defende a entrevista como uma das melhores técnicas qualitativas para a compreensão e interpretação detalhada de factos e fenómenos passados, salientando a importância do conhecimento da realidade concreta. A entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas, teve por base um guião elaborado a partir do enquadramento teórico e dos objetivos do estudo, apresentado no Apêndice 1. Para uma análise correta e detalhada dos dados recolhidos, procedemos à anotação e transcrição das respostas às questões, disponíveis no Apêndice 2.

Pela observação da Tabela 2, percebemos que os elementos teóricos que suportam a entrevista dizem respeito, essencialmente, ao conceito de internacionalização, incluindo as motivações e barreiras à internacionalização e a estratégia de internacionalização da SISTRADE. No entanto, as duas últimas questões da entrevista permite analisar o papel da cultura na estratégia de internacionalização da SISTRADE e o seu quociente cultural.

*Tabela 2 - Enquadramento teórico da questões da entrevista*

<i>Teoria</i>	<i>Questões</i>
<i>Motivações à internacionalização</i>	1. Quais as razões e motivações que levaram à entrada no mercado brasileiro? Como surgiu a ideia?
<i>Estratégia de internacionalização</i>	2. Qual a estratégia de internacionalização adotada? 3. Qual o processo desenvolvido, nomeadamente etapas implementadas e acontecimentos relevantes?
<i>Barreiras à internacionalização</i>	4. Quais as barreiras que encontraram no processo de internacionalização? E no processo de negociação? 5. Quais os pontos críticos que identificaram no processo de internacionalização com o mercado brasileiro? E no proceso de negociação?
<i>O Papel da Cultura na Estratégia de Internacionalização das Empresas</i> <i>Quociente Cultural</i>	6. Qual a importância da cultura no processo e estratégia de internacionalização com o Brasil? 7. Quais as causas para o insucesso da entrada no mercado brasileiro?

Yin (2014) e Morgado (2012) destacam ainda a relevância das entrevistas, questionários, análise documental e observações, como principais fontes de recolha de dados. Yin (2014) recomenda ainda a utilização de diferentes fontes para uma diversificação da informação e, conseqüentemente, uma análise mais completa do fenómeno em estudo. Neste sentido, de forma a garantir a autenticidade e fiabilidade dos relatos e evitar o enviesamento e

interpretação subjetiva (Morgado, 2012), recorreremos a fontes de dados secundárias, como documentos internos e registos escritos sobre as estratégias implementada e os acontecimentos relevantes do processo de internacionalização no Brasil.

Após a recolha dos dados, será realizado o tratamento e análise dos mesmos, onde a informação recolhida será cruzada com a bibliografia revista, onde serão identificadas as motivações da SISTRADE para a entrada no mercado brasileiro, as barreiras e pontos críticos do processo de internacionalização e a estratégias utilizada pela empresa. Para além disso, será analisada a influência da cultura na estratégia de internacionalização da empresa e no desfecho da tentativa de entrada da SISTRADE no mercado.

Dada a ausência de uma estrutura universal para a formulação de um plano estratégico de internacionalização, procedemos à estruturação da proposta de estratégia de internacionalização, de acordo com a realidade da empresa (Cavusgil et al., 2018; Wild & Wild, 2019), composta por: análise e seleção do mercado-alvo (Johanson & Vahlne, 2015), análise dos ambientes externo e interno (Li & Wang, 2019), seleção do método de entrada no mercado (Hill et al., 2018), plano de marketing internacional (Cateora et al., 2020), definição da estrutura e recursos organizacionais (DePamphilis, 2019), gestão do risco (Li et al., 2018a) e avaliação e controlo (Helfat & Peteraf, 2015).

Desta forma, será proposta uma estratégia de internacionalização coerente e específica para a entrada da SISTRADE no Brasil, tendo em conta os pontos chave do processo de internacionalização neste mercado.

## **CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO – SISTRADE**

---

### **3 Estudo de Caso – SISTRADE**

Este capítulo diz respeito à análise e tratamento da informação recolhida, bem como ao desenvolvimento de uma solução para o problema que a empresa enfrenta e, que constitui a razão de ser deste estudo. Inicialmente, será realizada uma breve apresentação da SISTRADE e do seu processo de internacionalização no Brasil.

Posteriormente, a segunda parte deste capítulo é composta pela proposta de estratégia de internacionalização da SISTRADE para o mercado brasileiro, segundo as componentes apresentadas na revisão bibliográfica.

#### **3.1 Apresentação da SISTRADE**

Fundada em 2000, a Sistrade - Software Consulting, S.A. é uma empresa especializada no desenvolvimento de software e prestação de serviços de consultoria para diferentes indústrias, com destaque para a Impressão, Embalagens, Embalagens Flexíveis e Etiquetas, estando assim integrada no mercado B2B (Business-to-Business). A SISTRADE comercializa uma única solução informática, flexível e adaptável às necessidades e tipo de indústria de cada cliente, tendo por base as mais recentes tecnologias, para que estes possam tirar partido de soluções de gestão inovadoras.

Em 2001, a SISTRADE lança a primeira versão do seu software “Sistrade Print MIS version 1.0”, tornando-se uma referência no mercado português de Indústria Gráfica, em 2002. Em 2008, o lançamento da versão “Packaging Printing Industry”, permitiu à SISTRADE obter a Certificação ISO 9001:2015 e NP 4457:2007, em 2010. A mais recente atualização do software “Sistrade ERP version 12” teve lugar em 2019, pelo que se prevê uma nova atualização durante o próximo ano.

A SISTRADE iniciou o seu processo de internacionalização em 2003, tendo alcançado a primeira entrada no mercado internacional, em 2004 com a entrada no mercado esloveno. Desde desse ano, a empresa tem vindo a investir em vários mercados, estando hoje presente em mais de 25 países, entre eles: Espanha, Polónia, Turquia, Alemanha, Emirados Árabes Unidos, México, Angola e Tailândia, tendo conquistado este ano o mercado romeno.

Embora a sua sede esteja localizada na cidade do Porto, a empresa possui vários escritórios de apoio comercial em território internacional, como Madrid, Paris, Frankfurt, Liubliana e Istambul. Nos restantes países, a SISTRADE recorre a parceiros de negócios alheios à

organização, para comercialização dos seus produtos e serviços nesse território, como por exemplo, a China, Tailândia, Equador, Colômbia, Costa do Marfim, México e Qatar.

A SISTRADE é líder de mercado a nível nacional, tendo sido certificada pelo IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação como PME Líder, o que facilita a sua entrada em novos mercados e segmentos que à data não foram explorados pela marca. Tem como maiores forças, o seu software 100% Web, que permite aceder à gestão da empresa em qualquer dispositivo e lugar, desde que tenha acesso à Internet, os preços competitivos e a entrega e implementação das soluções informáticas no próprio cliente.

Para além disso, a SISTRADE conta com uma equipa de 100 colaboradores especializados no desenvolvimento e comercialização de software baseado em Web, com conhecimentos sobre diferentes processos de negócio. As competências concebidas e desenvolvidas pela SISTRADE permitem implementar soluções nas organizações com efetivo valor acrescentado.

### **3.2 Tentativa de Entrada no Mercado Brasileiro**

A principal fonte de informação para este estudo é a entrevista realizada a Paulo Souto, diretor de negócios internacionais da SISTRADE, disponível na íntegra no Apêndice 2. Neste ponto será realizada a análise crítica das tentativas de internacionalização da SISTRADE no Brasil, segundo a bibliografia revista sobre as motivações, barreiras e estratégias de internacionalização e a influência da cultura na estratégia de internacionalização da SISTRADE.

No que diz respeito às motivações que levaram a SISTRADE a entrar no mercado brasileiro, percebemos que os principais fatores influenciadores foram: a proximidade linguística e a dimensão do mercado. A participação na feira DRUPA 2004 constitui um fator relevante na tomada de decisão sobre a entrada no mercado brasileiro pois, verificou-se um grande interesse por parte das empresas brasileiras na SISTRADE e nas suas soluções, registando-se uma procura significativa por demonstrações do produto. Por outro lado, a multiplicidade de feiras comerciais na indústria da impressão e das embalagens, que reforça a importância do setor gráfico no Brasil, e a oportunidade de interação com outros players do mercado, como clientes, parceiros, associações e concorrentes, alimentaram ainda mais o interesse da SISTRADE em explorar o mercado brasileiro.

A empresa adotou duas abordagens estratégicas diferentes na exploração deste novo mercado internacional que consistiram na exportação direta, com recurso a parceiro individual e no Investimento Direto Estrangeiro, através do estabelecimento de um escritório comercial. A primeira estratégia da SISTRADE envolveu a seleção de um parceiro local para apoiar a entrada da empresa no mercado e, posteriormente, ficar encarregue do seu desenvolvimento. Por essa razão, em 2004, o Diretor Geral da empresa, Dr. Sousa Ribeiro, visitou um conjunto de potenciais clientes no Brasil e elegeu um parceiro individual para apoiar a entrada da SISTRADE no mercado. Não obstante do feedback positivo e do interesse demonstrado pelos prospects, esta parceria não se prolongou por muito tempo.

Dada a ausência de uma infraestrutura consolidada para suportar os custos envolvidos no longo ciclo comercial de um software ERP (Enterprise Resource Planning), o parceiro cessou o seu contrato com a SISTRADE. Por outro lado, a ausência de uma presença física no mercado e a construção de relações superficiais pouco significativas com os potenciais clientes também contribuíram para a curta duração da parceria. Em consequência da queda desta parceria e do crescimento de novos projetos no mercado europeu, a SISTRADE decidiu abandonar o mercado.

Anos mais tarde, em consequência da participação na feira DRUPA 2008 e da procura verificada por parte das empresas brasileiras, o Dr. Sousa Ribeiro volta a investir na entrada da SISTRADE no mercado. Em 2010 volta a viajar para o Brasil com a estratégia de visitar os potenciais clientes que haviam demonstrado interesse no software e de constituir um escritório comercial, juntamente com a contratação de um representante de mercado, de forma a evitar o mesmo desfecho que na tentativa anterior.

Mais uma vez, a SISTRADE verificou um grande interesse por parte dos potenciais clientes, pelo que foram realizadas várias propostas de negócio. No entanto, embora a SISTRADE tenha ultrapassado a barreira da presença física no mercado, o escritório estabelecido em São Paulo não permitia resolver as barreiras protecionistas pois, na condição de escritório comercial, impedia que a SISTRADE emitisse faturas como empresa brasileira.

### **3.2.1 Análise Crítica**

Após a exposição e análise do processo de internacionalização da SISTRADE no Brasil, percebemos que o país apresenta diversas barreiras à entrada e estabelecimento de empresas estrangeiras no seu mercado. Como tal, os principais desafios encontrados pela SISTRADE nas suas tentativas de penetração do mercado dizem respeito às barreiras protecionistas, às

diferenças culturais e à forte concorrência local (Bilkey & Tesar, 1977; Rothaermel et al., 2006; Simões et al., 2013). A política protecionista brasileira, caracterizada pela aplicação de impostos elevados sobre a importação de produtos estrangeiros, visa a promoção do consumo de produtos nacionais (Bilkey & Tesar, 1977). Como resultado, os produtos estrangeiros, como a oferta da SISTRADE, tornam-se substancialmente mais caros em comparação com as alternativas locais. Este custo mais elevado dos bens importados desincentiva a escolha por soluções estrangeiras, favorecendo as opções nacionais.

Na esfera cultural, é possível observar uma diminuição do envolvimento dos potenciais consumidores durante o processo de negociação e assinatura do contrato, não obstante do entusiasmo e interesse iniciais (Scroope, 2018; AICEP, 2022). A descontração e leveza características do povo brasileiro exercem influência no mundo dos negócios, resultando numa abordagem mais relaxada e informal em diversas situações, incluindo reuniões e negociações (Motta & Caldas, 2012; AICEP, 2022). Esta característica cultural pode resultar em processos de tomada de decisão prolongados, compromissos instáveis ou na não concretização de contratos. Por fim, a forte concorrência das empresas brasileiras já estabelecidas no mercado, com uma posição sólida e fidelidade dos clientes constituem um desafio ao estabelecimento de empresas provenientes de outros países (AICEP, 2022).

Por outro lado, encontramos outras barreiras à internacionalização, para além daquelas identificadas na revisão bibliográfica, tais como a ausência da presença física no mercado, enquanto entidade legal e com uma equipa de suporte técnico. Em regra geral, os consumidores brasileiros tendem a privilegiar os fornecedores locais, mesmo que não apresentem a mesma variedade de serviços que as empresas estrangeiras pois, para além de serem mais acessíveis, transmitem maior confiança e segurança (AICEP, 2022). Por outro lado, a constituição de uma entidade legal possibilita a faturação enquanto empresa brasileira, evitando assim a carga fiscal aplicada às importações.

Numa ótica interna, o acompanhamento diário do colaborador provocou uma certa insatisfação (Motta & Caldas, 2012), traduzindo-se no escasso número de visitas a prospects e na falta de acompanhamento das propostas pendentes. À vista disso, o funcionário interrompeu subitamente o seu trabalho para a SISTRADE, sem qualquer explicação ou aviso prévio.

Com base nestas duas tentativas de entrada no mercado gráfico brasileiro, concluímos que o recurso a parceiros individuais traduz uma estratégia insustentável a longo prazo, pela baixa

capacidade de investimento de tempo e capital associada a este tipo de parceiros, recursos essenciais no processo comercial de um software. Para além disso, a insegurança generalizada provocada pela ausência de uma equipa técnica no mercado pode ser contornada com recurso a parceiros já estabelecidos no mercado, através da constituição de uma equipa de suporte local confiável e responsiva.

Outra barreira que pode ser ultrapassada através do estabelecimento de uma parceria com um forte player no mercado brasileiro é a componente do preço do produto uma vez que, com a utilização de uma equipa de suporte técnico local, a empresa não teria que suportar custos relativos à deslocação da equipa interna da SISTRADE, incluindo despesas de voo e alojamento. Desta forma, a solução da SISTRADE torna-se mais competitiva junto das alternativas nacionais porém, não iria evitar as barreiras protecionistas.

Esta análise da tentativa de entrada no mercado brasileiro permite-nos responder às subquestões específicas do projeto:

- Qual o papel da cultura na estratégia de internacionalização?

Através da revisão bibliográfica e das tentativas de entrada da SISTRADE no mercado brasileiro, verificamos que a cultura desempenha um papel fundamental na estratégia de internacionalização de uma empresa. Para além de influenciar a forma como os produtos e serviços são percebidos, também dita a estratégia de marketing mix implementada e o processo de negociação. A adaptação cultural demonstra-se essencial para uma entrada bem sucedida no mercado, pelo que a empresa reconhece a necessidade de alinhar a sua proposta de valor com as preferências e especificidades culturais do mercado brasileiro.

- Quais os pontos críticos do processo de internacionalização com o Brasil?

Podemos concluir que o processo de internacionalização com o Brasil apresenta vários pontos críticos, como a volatilidade das taxas de câmbio, a complexidade legal e burocrática e a abordagem negocial flexível, derivada das diferenças culturais entre Portugal e Brasil. De forma a superar estes desafios, a estratégia da SISTRADE traduz-se no estabelecimento de parcerias estratégicas com fortes players do mercado gráfico brasileiro.

- Qual a estratégia de internacionalização utilizada pela empresa?

Após a análise do processo de internacionalização da SISTRADE no Brasil, observamos a implementação de duas estratégias de internacionalização, a exportação direta e o

Investimento Direto Estrangeiro. A estratégia de internacionalização adotada pela SISTRADE envolve uma abordagem completa e adaptativa, incluindo o estudo de mercado e a adaptação do marketing mix. Para além disso, a empresa estabelece parcerias estratégicas com players locais, beneficiando da sua presença e conhecimento do mercado para superar barreiras económicas, legais e culturais.

- Terão as diferenças culturais ditado o insucesso da tentativa de entrada da SISTRADE no mercado brasileiro?

De acordo com a entrevista realizada ao Diretor de Negócios Internacionais da SISTRADE, reconhecemos que as diferenças culturais influenciaram o resultado das suas tentativas de entrada no mercado brasileiro. A ausência da compreensão efetiva das especificidades culturais prejudicou a adaptação da estratégia de marketing mix, bem como a formação de parcerias. No entanto, é importante reconhecer que o insucesso não pode ser atribuído exclusivamente às diferenças culturais, fatores como a complexidade legal, a volatilidade cambial, a concorrência e as condições económicas também desempenharam papéis significativos.

Após a análise aprofundada das motivações e estratégia de internacionalização da SISTRADE, bem como das características inerentes a este mercado, pretendemos desenvolver uma estratégia de internacionalização para a exploração do mercado gráfico brasileiro.

### **3.3 Proposta de Estratégia de Internacionalização**

Neste ponto será apresentada uma estratégia de internacionalização para a SISTRADE vingar no mercado gráfico brasileiro. Dada a ausência de uma estrutura universal para a formulação de um plano estratégico de internacionalização, procedemos à estruturação da proposta de estratégia de internacionalização, de acordo com a realidade da empresa (Cavusgil et al., 2018; Wild & Wild, 2019).

Segundo a bibliografia revista, os elementos fundamentais do plano estratégico resumem-se em: análise e seleção do mercado-alvo (Johanson & Vahlne, 2015), análise dos ambientes externo e interno (Li & Wang, 2019), seleção do método de entrada no mercado (Hill et al., 2018), plano de marketing internacional (Cateora et al., 2020), definição da estrutura e recursos organizacionais (DePamphilis, 2019), gestão do risco (Li et al., 2018a) e avaliação e controlo (Helfat & Peteraf, 2015). No entanto, tendo em consideração que o estudo do

mercado brasileiro foi definido internamente pela SISTRADE, será avançada a primeira etapa de análise e seleção do mercado-alvo.

### **3.3.1 Análise do Ambiente Externo**

A SISTRADE atua no mercado tecnológico de softwares de gestão, um mercado cada vez mais competitivo, onde se verifica uma procura crescente por soluções tecnológicas, visando a simplificação e automação dos processos produtivos e de gestão. Por outro lado, a preocupação progressiva com o meio ambiente e a sustentabilidade impulsionam a adoção de práticas sustentáveis, incluindo a procura por soluções informáticas de gestão energética e de resíduos. Consequentemente, esta envolvente motiva a aquisição de soluções tecnológicas no seio da indústria transformadora, onde se inclui a indústria gráfica. Porém, o mercado tecnológico é extremamente competitivo e caracteriza-se pela constante e rápida evolução tecnológica, em consequência das alterações das necessidades e evolução dos clientes.

Neste sentido, aquando da entrada num novo mercado, é necessário realizar uma análise completa do país de destino: incluindo o macroambiente, composto pelas diferentes envolventes externas que influenciam indiretamente a atividade da SISTRADE, e o microambiente, composto por todos os intervenientes no mercado gráfico brasileiro – empresas gráficas, concorrentes e potenciais parceiros.

#### **3.3.1.1 Análise PESTAL**

Como referido anteriormente, uma estratégia de internacionalização bem delineada implica a análise dos fatores externos que podem influenciar a atividade da empresa e a sua entrada num novo mercado. Neste sentido, a análise PESTAL fornece uma visão abrangente do ambiente externo do mercado, incluindo fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, necessária para a adaptação da abordagem de negócios ao mercado em questão.

Disponibilizamos o quadro resumo da análise PESTAL no Apêndice 3, onde são identificados todos os fatores e respetiva previsão de evolução. Para além disso, cada previsão é avaliada como oportunidade ou ameaça e os respetivos impacto e probabilidade de ocorrência são qualificados como fraco, moderado ou forte. Desta forma, é possível identificarmos as tendências de mercado e desenvolvermos estratégias mais adequadas ao

atual ambiente de negócios, incluindo as suas necessidades e exigências específicas, para que a entrada da SISTRADE no mercado brasileiro seja bem sucedida.

Entre os diversos aspetos do mercado brasileiro relevantes para o desenvolvimento da estratégia de internacionalização da SISTRADE, destacam-se a instabilidade política, o reforço das políticas protecionistas, a crescente relevância da sustentabilidade ambiental, os incentivos à transformação digital da indústria e a evolução dos setores gráfico e tecnológico.

Tendo por base o nível de incerteza e risco associados, a instabilidade política resultante das eleições de 2022 representa um grande desafio para a SISTRADE. Flutuações políticas podem resultar em alterações nas políticas governamentais e nas prioridades do governo, atrasos na tomada de decisões e volatilidade económica, afetando assim a confiança dos investidores e as condições negociais e, conseqüentemente, a entrada da empresa no mercado. Perante este cenário, a análise constante da envolvente política revela-se necessária para o sucesso da SISTRADE no mercado, bem como a proatividade da empresa na gestão do risco e a sua adaptabilidade estratégica. Para além disso, a interação efetiva com as partes interessadas, a diversificação das operações e a adoção de uma perspetiva de longo prazo também favorecem a minimização dos efeitos da instabilidade política.

Por outro lado, o reforço das políticas protecionistas, caracterizado pelo aumento dos impostos às importações, condiciona a competitividade da empresa no mercado pois, acresce os custos operacionais da SISTRADE refletidos no preço do produto, tornando menos apelativo o acesso a tecnologias estrangeiras. Atualmente, a soma das taxas nominais dos diversos impostos aplicados à importação de serviços ronda os 40%.

Sendo a sustentabilidade ambiental uma problemática global, a SISTRADE tem vindo a realizar desenvolvimentos na área da gestão energética, eco-eficiência e gestão de resíduos. Neste sentido, a crescente preocupação com o meio ambiente observada entre consumidores e governo e a adoção de processos eco-friendly por parte das empresas, constitui uma oportunidade de mercado para a SISTRADE.

Por sua vez, os incentivos financeiros à transformação digital beneficiam a entrada e expansão da SISTRADE no Brasil pois, contribuem para o crescimento da procura por soluções tecnológicas de gestão de processos e automação. Como referido anteriormente, não obstante da qualidade do produto e serviços prestados, o preço praticado pela SISTRADE influencia negativamente a escolha dos consumidores pelo que, este aumento

da capacidade de investimento em inovação por parte das empresas brasileiras, permite que estas voltem a considerar a SISTRADE como potencial parceira.

Embora os altos níveis de investimento em inovação possam indicar uma procura crescente por soluções tecnológicas, também traduzem o crescimento do setor tecnológico brasileiro. Tendo em consideração o baixo custo da oferta nacional e a proximidade entre as partes envolvidas, quando comparada com empresas internacionais, os fornecedores nacionais representam a decisão de eleição por parte das empresas brasileiras. No entanto, a SISTRADE pode beneficiar da sua longa experiência no mercado gráfico internacional para dar resposta às necessidades específicas das empresas brasileiras.

Por último, o crescimento do setor gráfico, associado ao aumento da procura por soluções de impressão promocional traduz, per si, uma oportunidade de mercado para a SISTRADE pois, este aumento da procura exige a maximização da produtividade e a otimização dos recursos, impulsionada pela adoção de soluções ERP.

A identificação destas oportunidades e desafios à atividade da SISTRADE no Brasil contribuem para adaptação da abordagem de negócios à realidade do mercado, assente numa tomada de decisões informada. Desta forma, a SISTRADE pode alcançar o posicionamento de empresa de referência na prestação de serviços tecnológicos.

### **3.3.1.2 Análise do Mercado Gráfico Brasileiro**

Segundo um estudo da Aicep, publicado em junho de 2022 e o relatório da ABIGRAF de março de 2023, a indústria gráfica brasileira é um mercado complexo e em constante evolução. Atualmente composta por 15.691 empresas, registando uma diminuição de 4,3% em relação a 2021 (ABIGRAF, 2023), a indústria gráfica brasileira encontra-se concentrada nas regiões sul e sudeste do país (Aicep, 2022). A SISTRADE tem como principal mercado alvo as empresas de média e grande dimensão, que compõem o setor gráfico. Neste sentido, o mercado alvo da SISTRADE no Brasil é composto por 1.302 empresas (ABIGRAF, 2023).

Segundo o estudo da Aicep (2022), o setor gráfico com maior participação na indústria é o segmento das embalagens, representando 49% da indústria que, por sua vez, corresponde ao segmento de mercado de eleição pela SISTRADE para a sua entrada no mercado internacional. Não obstante das transformações e inovações presentes no setor, a estrutura predominante ainda é representada por empresas familiares, conferindo um elevado grau de conhecimento sobre a concorrência local (Aicep, 2022). Por outro lado, a vasta gama de

produtos e serviços oferecidos pela indústria gráfica e as suas múltiplas aplicações cotidianas permitem o desenvolvimento de um mercado resistente, duradouro e essencial (Aicep, 2022).

Desde 2012, a produção da indústria gráfica tem vindo a diminuir, registando uma perda de cerca de 50% da sua produção ao longo dos anos (ABIGRAF, 2023). Embora a produção tenha caído 2,7% em 2022, as exportações cresceram consideravelmente, atingindo um aumento de 22,7% em relação ao ano anterior, totalizando 284,5 milhões de dólares. Simultaneamente, as importações também cresceram 9,2%, compreendendo 244,5 milhões de dólares (ABIGRAF, 2023). Como resultado, o Brasil apresentou um superávit na balança comercial de 40 milhões de dólares, um aumento significativo de quase 400% comparativamente a 2021 (ABIGRAF, 2023).

Apesar dos elevados investimentos em tecnologia e na modernização dos parques fabris, o setor enfrenta desafios como a carência de mão de obra qualificada, o aumento dos custos industriais, os entraves no transporte de matérias-primas e mercadorias e o cumprimento de uma legislação ambiental rigorosa (Aicep, 2022).

No entanto, verifica-se uma tendência mundial crescente da procura por softwares 100% web, que simplifiquem o processo de gestão organizacional e dos processos produtivos. Simultaneamente, as tendências presentes no mercado gráfico brasileiro dizem respeito à abertura das empresas para a inovação de processos e produtos, de forma a acelerar a digitalização da indústria e à implementação de práticas ambientais sustentáveis, onde se destaca a gestão de resíduos e a otimização da utilização de matéria-prima (Aicep, 2022).

### **3.3.1.3 Análise da Concorrência**

A SISTRADE compete no mercado de soluções de software para a indústria transformadora, com destaque para os setores de impressão, embalagem e etiquetas, um mercado fortemente competitivo pela multiplicidade de empresas fornecedoras de softwares ERP. Neste sentido, a sua concorrência é composta por todas as empresas que comercializam softwares de gestão, independentemente da sua localização, dimensão e grau de verticalidade para o setor de impressão e embalagens.

Porém, embora conte com uma forte presença de empresas multinacionais, como a SAP e a Oracle, pela sua experiência global, funcionalidades avançadas e extensa base de clientes, o mercado brasileiro distingue-se dos demais pelo domínio das empresas nacionais, como a

Zênite Sistemas e a Ecalc Software. As principais razões que levam os gestores a optar por fornecedores locais são o nível de conhecimento do mercado local, a presença física no país, a relação custo-benefício e o alinhamento cultural. Todos estes aspetos simplificam o processo de implementação do software, para além de proporcionarem uma maior personalização às necessidades específicas das empresas e um acompanhamento constante.

Tendo por base a multiplicidade de concorrentes e a sua relevância no mercado brasileiro, iremos analisar dois dos principais concorrentes da SISTRADE: Zênite Sistemas e Ecalc Software.

### ***Zênite Sistemas***

À semelhança da SISTRADE, a Zênite Sistemas oferece uma solução de software ERP abrangente e adaptada às necessidades do setor gráfico, incluindo funcionalidades como orçamentação, gestão da produção e área administrativa e financeira. Para além disso, a empresa oferece uma linha de suporte online com profissionais especializados no setor gráfico para uma resposta rápida e eficaz. Embora a Zênite não ofereça a possibilidade de personalização do software à realidade de cada cliente, esta apresenta quatro versões de software, desde o mais simples ao mais completo.

Resultante da sua estratégia de produto, a Zênite apresenta uma tabela de preços fixa para cada versão do software. Embora os preços praticados sejam substancialmente inferiores aos praticados pela SISTRADE, a empresa tem ainda a capacidade de oferecer descontos promocionais. Desta forma, os preços competitivos aplicados pela empresa atraem um grande número de clientes, sendo que a Zênite já conta com mais de 2000 clientes.

No que diz respeito à estratégia de distribuição, a Zênite Sistemas combina a utilização de dois canais para alcançar o seu público-alvo. Para além do recurso a uma equipa de vendas própria, à semelhança dos seus concorrentes, a Zênite também utiliza uma plataforma online para comercializar o seu software via website, tendo em conta a expressividade do e-commerce no Brasil e o formato standard do seu produto.

Embora registe uma forte presença no mercado gráfico brasileiro, a estratégia de comunicação da Zênite mostra-se pouco desenvolvida. Verifica-se um grande foco na participação em feiras nacionais, porém, a sua presença online é ainda limitada, traduzindo-se na partilha pontual de vagas de emprego, participação em eventos e informação do produto.

### *Ecalc Software*

A Ecalc oferece uma solução informática específica e configurável para a indústria gráfica, abrangendo diversas áreas como orçamentação, gestão comercial e de clientes, planeamento e controlo da produção e gestão financeira e administrativa.

Não obstante da escassa informação online disponível sobre a empresa, conseguimos perceber que a empresa adota uma estratégia de preços flexíveis tendo em conta o tempo de implementação e a necessidade de configuração específica à realidade do cliente. No entanto, não possuímos informação suficiente para explorar os modelos de subscrição ou pagamento do software.

A estratégia de distribuição da Ecalc concentra-se fundamentalmente na sua equipa de vendas, tendo o website como primeiro ponto de contacto com o potencial cliente, para agendamento de uma reunião ou demonstração do software. Tendo por base a estratégia de produto e respetiva personalização do software, não é possível adquirir o produto online sem qualquer tipo de contacto com um consultor.

Assim com a Zênite, a Ecalc apresenta uma estratégia de comunicação limitada, com uma baixa presença online, partilhando vagas de emprego e eventos internos. Fora do contexto digital, não existe informação online disponível relativamente à participação da empresa em feiras do setor.

De um modo geral, podemos concluir que os concorrentes da SISTRADE implementam estratégias de marketing mix semelhantes, desde o recurso a parceiros estratégicos, para além da força de vendas própria para comercialização e distribuição das soluções informáticas à adoção de uma estratégia de comunicação multicanal para aumentar os pontos de contacto com o cliente. Por outro lado, as maiores diferenças verificam-se ao nível da estratégia de produto, com a adoção de diferentes níveis de personalização, verticalidade e adaptabilidade às necessidades do setor; e da estratégia de preços adotada, desde preços flexíveis a preços premium. Estas dessemelhanças refletem o posicionamento desejado por cada empresa, em linha com os seus objetivos estratégicos.

#### **3.3.1.4 Análise Cultural**

O conhecimento aprofundado da cultura e das práticas comerciais do mercado-alvo, bem como a identificação das diferenças culturais, mostram-se essenciais para o reforço da competitividade das empresas no cenário global. A ausência de sensibilidade cultural pode

resultar em problemas de comunicação e interpretação, podendo levar ao insucesso da entrada em novos mercados (Cox et al., 1991; Tang & Koveos, 2016).

O estudo realizado por Motta & Caldas (2012) proporciona uma análise relevante da cultura organizacional brasileira, de onde se destacam as seguintes considerações:

- A tendência para contratação de funcionários de diferentes culturas, que traduz a diversidade cultural característica do país;
- A adoção de uma abordagem mais informal e amigável na interação entre funcionários e gestão expressa a importância das relações sociais;
- A valorização de uma comunicação direta e aberta, motivando a partilha de opiniões por parte dos funcionários perante os líderes, reflete a expressividade emocional intrínseca à cultura brasileira;
- A implementação de uma estrutura organizacional flexível para uma rápida adaptação à mudança e desafios constantes;
- A tolerância à incerteza, característica da cultura brasileira, visível na tomada de decisões mais flexíveis e abertas a alterações de acordo com a evolução do cenário;
- O reconhecimento do equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho resulta na implementação de práticas que permitem uma maior flexibilidade no dia-a-dia dos funcionários.

Por outro lado, Scroope (2018) evidencia a cultura de negócios enraizada no mercado brasileiro, destacando as particularidades que podem influenciar significativamente a forma como as interações comerciais ocorrem nesse país. No que respeita às reuniões de negócios, estas devem ser agendadas com a antecedência de duas a três semanas. No entanto, no que respeita à pontualidade, o povo brasileiro demonstra uma abordagem mais descontraída relativamente a horários. Em regra geral, a troca de cartões de visita decorre no início da reunião, aquando das apresentações, não sendo recomendada a oferta de presentes, por ser considerada uma má prática. Porém, é aceitável oferecer uma prenda, como uma garrafa de vinho ou uma caneta de marca num evento social. Por fim, é expectável a ocorrência de várias interrupções durante a reunião, para partilha de ideias ou colocação de questões, dificultando o cumprimento da agenda delineada.

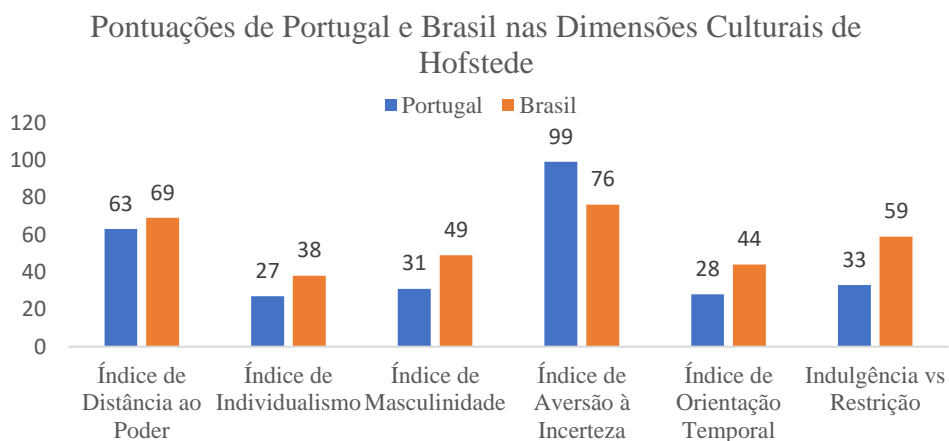
O processo de negociação tende a ser longo e demorado, uma vez que o empresário brasileiro valoriza o conhecimento prévio da contraparte antes de proceder com a negociação efetiva. Em virtude da valorização do relacionamento pessoal, onde a proximidade e o respeito são

valorizados, é expectável uma abordagem negocial flexível, acompanhada por uma comunicação aberta e honesta, com um certo grau de informalidade. Todavia, é pertinente salientar que, o entusiasmo demonstrado inicialmente pode não traduzir o compromisso com os resultados finais. Por sua vez, a tomada de decisão competirá aos gestores com cargos mais altos na empresa que, frequentemente, manifestam preferência por soluções rápidas e imediatas, com baixo ênfase no planeamento a longo prazo (Scroope, 2018; Aicep, 2022).

Por fim, o relatório "Brasil Indústria Gráfica", publicado pela Aicep, apresenta uma definição do perfil do consumidor brasileiro e dos seus hábitos de consumo. O perfil do consumidor brasileiro é caracterizado pela sua exigência e procura constante por informação detalhada sobre os produtos antes de concluir a sua compra, para uma tomada de decisão consciente e informada. Também é possível observar a sensibilidade do consumidor brasileiro quanto à relação qualidade-preço, prevalecendo o preço como fator mais relevante na decisão de compra. Verifica-se também a preferência crescente pelo e-commerce, onde se evidencia a presença do consumidor em todos os canais de comunicação, visando a obtenção de informação adicional atualizada sobre os produtos. Da mesma forma, é importante salientar a tendência progressiva da escolha por soluções regionais, alinhadas com a responsabilidade ecológica e social, refletindo a preocupação generalizada com a economia circular, fortemente implementada no mercado brasileiro.

### 3.3.1.5 Dimensões Culturais de Hofstede

Este subcapítulo apresenta uma breve análise das diferenças entre Portugal e Brasil, no que diz respeito às dimensões culturais de Hofstede (1980). Para isso, elaborámos o gráfico da Figura 3, ilustrando as pontuações atribuídas por Hofstede em cada índice a ambos os países, disponíveis online.



Fonte: Elaboração própria, baseado no estudo de Hofstede (1980)

Figura 1 - Pontuações de Portugal e Brasil nas Dimensões Culturais de Hofstede

Na primeira dimensão de Distância ao Poder, Portugal apresenta uma pontuação de 63 pontos e o Brasil de 69 pontos, traduzindo a aceitação da hierarquia social e das desigualdades entre indivíduos. Como tal, nas empresas existe um controlo dos funcionários por parte da gestão pelo que, o desinteresse por um colaborador provoca a desmotivação do mesmo.

No que diz respeito ao índice de Individualismo, ambos os países são coletivistas, com Portugal registando 27 pontos e o Brasil 38, ou seja, menos coletivista do que Portugal. Mesmo assim, nestes países os laços estabelecidos entre indivíduos são fortes e existe uma preocupação com o grupo, em detrimento do indivíduo. Neste sentido, antecedendo a concretização de um negócio, é fundamental a criação de relações duradouras e de confiança entre as partes envolvidas.

Na dimensão de Masculinidade, o Brasil apresenta uma posição intermédia, com 49 pontos enquanto Portugal exibe uma posição claramente feminina, com 31 pontos. Enquanto no Brasil ainda existem grandes disparidades entre os papéis dos géneros na sociedade e a discriminação das mulheres é uma constante, em Portugal, prevalece a igualdade entre os géneros, a cooperação e a qualidade de vida. No ambiente empresarial, os conflitos são ultrapassados com recurso à negociação e ao compromisso.

No que concerne à dimensão de Aversão à Incerteza, Portugal exibe uma posição evidente de orientação de longo prazo, atingindo 99 pontos em 100, comparativamente com o Brasil que totaliza 76 pontos. Esta alta aversão à incerteza, demonstra a necessidade de ambos os povos de evitar a incerteza e os riscos a ela associados. Como tal, a existência de leis e códigos de conduta são fundamentais para a vida quotidiana dos cidadãos, que valorizam a previsão e controlo dos acontecimentos.

Embora ambos os países apresentem uma orientação de longo prazo, no índice de Orientação Temporal, Portugal detém uma posição mais acentuada, com 28 pontos, em comparação com os 44 pontos do Brasil. Neste contexto, estes povos empenham-se nas recompensas futuras, envolvendo a autodisciplina e a persistência, sem esquecer a tradição e a liberdade.

Na última dimensão, Indulgência vs Restrição, Portugal assume uma cultura de restrição, com um total de 33 pontos, demonstrando a visão pessimista da vida e a tendência para desvalorizar os momentos de lazer e satisfação dos interesses individuais de cada um. Em oposição, o Brasil soma 59 pontos, revelando-se uma nação indulgente, caracterizada pela

sua perspectiva otimista da vida e importância atribuída ao lazer e à realização dos seus desejos.

Podemos concluir que Portugal e Brasil apresentam tendências semelhantes em todas as dimensões, com exceção da Indulgência vs Restrição, em que apresentam posições opostas. Por conseguinte, através desta análise, percebemos que não existem diferenças culturais acentuadas entre os dois países. No entanto, será realizado um estudo mais pormenorizado sobre esta temática.

### 3.3.2 **Análise do Ambiente Interno**

Como referido anteriormente na revisão bibliográfica, a análise das capacidades e recursos internos de uma empresa desempenha um papel crucial na definição da sua estratégia de internacionalização. O sucesso da expansão internacional de uma empresa está intrinsecamente relacionado com a compreensão e utilização eficiente dos seus recursos materiais, humanos e financeiros.

Através de uma análise aprofundada da empresa, é possível identificar os seus pontos fortes e fracos que, por sua vez, permitem uma tomada de decisão informada relativamente à seleção do método de entrada e à afetação de recursos. Para além disso, esta análise contribui para o alinhamento das capacidades internas com as oportunidades do mercado, impulsionando a competitividade da empresa e um crescimento internacional sustentável.

No que concerne à capacidade da empresa neutralizar ou diminuir a ação da concorrência no segmento de mercado de software para a indústria gráfica e, conseqüentemente, diferenciar-se dos seus concorrentes, reconhecemos as seguintes vantagens competitivas:

- **Experiência e especialização:** A SISTRADE possui uma vasta experiência no desenvolvimento e implementação de soluções de software para a indústria gráfica, contando com mais de 20 anos de atividade. A sua especialização contribui para a compreensão dos desafios e requisitos específicos deste setor, permitindo o desenvolvimento de soluções sob medida para atender às necessidades das empresas gráficas.
- **Oferta completa e abrangente:** O software Sistrade é composto por uma ampla gama de funcionalidades que cobrem todas as etapas do processo de produção gráfica, desde gestão comercial e orçamentação à gestão de stocks e armazéns, com destaque para o planeamento e gestão da produção. A cobertura das diferentes etapas do

processo produtivo e a integração das diferentes funcionalidades numa única plataforma resulta num aumento da eficiência operacional.

- **Foco na inovação:** Visando a competitividade das empresas gráficas e a sua transformação digital, a SISTRADE encontra-se em constante evolução. O acompanhamento das tendências tecnológicas e das exigências do mercado, permitem a incorporação de inovações relevantes, como Inteligência Artificial, Internet das Coisas (IoT) e Indústria 5.0 no seu software.
- **Suporte e serviço ao cliente:** A SISTRADE é reconhecida pelo seu serviço ao cliente personalizado e suporte de qualidade. Para além de serviços de consultoria, a empresa oferece formação e suporte técnico para a implementação efetiva do seu software, garantindo o sucesso dos seus clientes.
- **Presença internacional:** A SISTRADE conta com uma presença global em mais de 30 países. A sua expansão para mercados internacionais resulta numa perspetiva abrangente e diversificada do mercado, contribuindo para a evolução tecnológica do software, como resposta às necessidades das empresas gráficas em várias regiões.

Estas vantagens competitivas contribuem para a posição da SISTRADE como uma solução atraente para empresas da indústria gráfica que procuram um software ERP especializado e abrangente.

### 3.3.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT, apresentada na Tabela 2, constitui uma ferramenta estratégica fundamental para a avaliação do posicionamento de uma empresa. A identificação das forças e fraquezas internas contribui para a adaptação da estratégia de internacionalização da empresa à realidade do mercado, no sentido de beneficiar das oportunidades e evitar as ameaças.

*Tabela 3 - Análise SWOT da SISTRADE*

<i><b>Forças</b></i>	<i><b>Fraquezas</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento especializado sobre a indústria gráfica</li> <li>• Desenvolvimento de um software ERP de alta qualidade e específico para a indústria gráfica</li> <li>• Incorporação constante de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial e Internet of Things (IoT)</li> <li>• Oferta de uma solução customizável</li> <li>• Satisfação e Fidelização dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de um único setor de mercado - a indústria gráfica</li> <li>• Preço elevado associado à customização do software</li> <li>• Longo período de implementação do software</li> <li>• Baixo investimento em comunicação e marketing</li> </ul>
<i><b>Oportunidades</b></i>	<i><b>Ameaças</b></i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente procura por soluções tecnológicas na indústria gráfica</li> <li>• Exploração de novos mercados a nível global</li> <li>• Procura por soluções de gestão de energia e resíduos</li> <li>• Estabelecimento de parcerias estratégicas com centros tecnológicos, universidades e outras empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração constante das necessidades do mercado da indústria gráfica</li> <li>• Diminuição considerável do investimento das empresas, em virtude da atual recessão económica</li> <li>• Forte concorrência de fornecedores de software ERP</li> <li>• Rápidos avanços tecnológicos</li> </ul>
--	--

Os pontos fortes da SISTRADE incluem o conhecimento especializado sobre a indústria gráfica e o desenvolvimento de um software ERP de alta qualidade, desenvolvido especificamente para atender às necessidades desse mercado. O compromisso com a inovação permite a incorporação constante de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial, Internet of Things (IoT) e Indústria 4.0 na nossa solução, garantindo a oferta de soluções avançadas. A oferta de uma solução customizável representa também uma vantagem competitiva da SISTRADE, colocando-a numa posição de destaque relativamente aos seus concorrentes, pois esta característica permite uma maximização da eficiência operacional de cada cliente, de acordo com a sua realidade. A fidelização dos clientes também representa uma força da empresa pois, dada a satisfação dos mesmos com a solução Sistrade e respetivo serviço de suporte, estes são os primeiros a adquirir os novos módulos oferecidos pela SISTRADE, de forma a maximizar constantemente a sua eficiência produtiva. De um modo geral, todas estas forças refletem o empenho da SISTRADE na oferta de serviços personalizados e na construção de relacionamentos sólidos com os seus clientes.

Não obstante dos seus pontos fortes, também reconhecemos algumas fraquezas da SISTRADE, tais como a possível dependência de um único setor de mercado, a indústria gráfica, tornando-a suscetível a possíveis flutuações no mercado. Embora a customização do software represente um ponto forte, o investimento financeiro elevado associado pode constituir um obstáculo para algumas empresas, influenciando negativamente a tomada de decisão. Em virtude da importância de uma implementação eficiente do software, podemos verificar que o tempo necessário até ao pleno funcionamento da solução, dadas as suas especificidades, pode ser mais longo do que o ideal, podendo condicionar a escolha do cliente. Por outro lado, os baixos níveis de promoção e marketing da SISTRADE, comparativamente com os seus concorrentes, acabam por limitar os seus resultados ao nível da notoriedade e quota de mercado.

Externamente, observamos várias oportunidades de crescimento para SISTRADE, incluindo a crescente procura por soluções tecnológicas na indústria gráfica, o que demonstra a constante evolução do mercado, multiplicando o número de potenciais clientes. Geograficamente, também verificamos possibilidade de explorar novos mercados a nível global, uma vez que ainda existem inúmeros países como o Brasil, Estados Unidos da América, Argentina e Inglaterra por desenvolver. Para além disso, verifica-se ainda um aumento da consciencialização ambiental, traduzida na procura por soluções de gestão de energia e resíduos. Neste sentido, as parcerias estratégicas com centros tecnológicos, universidades e outras empresas do setor, fortalecem o desenvolvimento tecnológico do produto, pois garantem o rápido acesso a estudos e tendências do mercado.

Por fim, identificamos várias ameaças externas que influenciam negativamente a atividade da SISTRADE, como a alteração constante das necessidades do mercado da indústria gráfica que, para além de exigir um acompanhamento constante dos clientes, da sua satisfação e recomendações, também envolve uma elevada capacidade de resposta e adaptação da sua equipa. Para além disso, regista-se uma diminuição considerável do investimento das empresas, em virtude da atual recessão económica, decorrente da pandemia Covid-19 e da crise na cadeia de abastecimento mundial, provocada pela Guerra na Ucrânia. Desta forma, os gestores tornam-se ainda mais seletivos quanto aos investimentos realizados, tendo vindo a optar pela atualização da maquinaria ou da matéria-prima, dada a rapidez no retorno do investimento, comparativamente à aquisição de um software. Ademais, o mercado regista uma forte concorrência de fornecedores de software ERP, o que obriga a uma estratégia consolidada de evolução constante da solução, como forma de manter os seus níveis de qualidade e diferenciação. Por sua vez, os rápidos avanços tecnológicos representam um desafio para a SISTRADE, pois exigem um investimento substancial nas áreas de investigação e desenvolvimento do software, para que a solução se mantenha atual e atrativa para o mercado.

A informação resultante desta análise interna da SISTRADE mostra-se essencial para a definição da sua estratégia de internacionalização, pois permite uma tomada de decisão informada sobre a utilização dos pontos fortes na exploração das oportunidades do mercado e na atenuação dos efeitos das ameaças enfrentadas.

### 3.3.3 Seleção do Método de Entrada no Mercado

O próximo passo na estratégia de internacionalização é a seleção do método de entrada no mercado de destino, tendo em consideração as características do mercado, a disponibilidade interna de recursos, os objetivos estratégicos e o nível de controlo desejado.

Em regra geral, o método privilegiado pela SISTRADE é a exportação, dados os baixos níveis de investimento e risco associados. Embora a empresa disponha de uma equipa de vendas consolidada e com conhecimento de mercado, existem mercados, como França e Itália, em que a SISTRADE estabelece parcerias estratégicas com outros players da cadeia de valor para um rápido acesso a contactos locais e maior conhecimento do mercado. Apesar do processo negocial ser efetuado na íntegra pela SISTRADE, verifica-se uma distribuição de lucros pelo contributo relevante do parceiro. No entanto, não se verifica a possibilidade de constituição de um novo parceiro pois, os parceiros estratégicos da SISTRADE desenvolvem uma atividade complementar, como comercialização de equipamentos ou de matéria-prima.

Embora a exportação direta corresponda ao método mais expressivo, existem mercados que obrigam a SISTRADE a recorrer a parceiros estratégicos, dada a dificuldade de penetração do mercado e as barreiras encontradas. No caso da China e da Tailândia, a SISTRADE transfere parcialmente a atividade comercial para o parceiro/intermediário, assumindo apenas funções de acompanhamento e suporte das negociações. Embora veja a sua margem de lucro reduzida, a SISTRADE beneficia pelo baixo investimento e alocação de recursos internos, para além de contornar barreiras económicas, legais e culturais.

Tendo em conta a atividade da SISTRADE e a competitividade presente no mercado tecnológico, os métodos que incluam a partilha de conhecimento com potenciais concorrentes não serão considerados. Uma vez que, a possibilidade de constituição de um novo concorrente prejudica a atividade da empresa, as opções de Franchising, Licenciamento, Joint-Venture e Aliança Estratégica serão automaticamente excluídas.

Apesar de proporcionar controlo total sobre a cadeia de valor, o Investimento Direto Estrangeiro perde a sua atratividade devido ao nível de risco associado e à necessidade de um elevado investimento inicial. Internamente, a constituição de uma subsidiária não se encontra nos objetivos estratégicos da SISTRADE a longo prazo, por todo o investimento financeiro exigido e pela complexidade de gestão e coordenação envolvida. Para além disso, embora represente um compromisso sólido de longo prazo com o mercado, a entrada

consolidada no mercado brasileiro seria mais demorada, quando comparada com o método de exportação.

Com base na abordagem estratégica da SISTRADE no que diz respeito à sua expansão internacional, o método de exportação direta surge como opção recomendável para a entrada bem-sucedida no mercado brasileiro. Alinhado com a visão da SISTRADE quanto aos baixos níveis de investimento e risco associados, o método de exportação direta permite minimizar as incertezas e acelerar o processo de entrada gradual e eficiente no mercado.

Ao colaborar com empresas locais que desenvolvam uma atividade complementar à da SISTRADE, a empresa pode explorar sinergias que levam a uma distribuição eficiente de tarefas e recursos, enquanto afasta o risco de criação de novos concorrentes. Nesse sentido, a SISTRADE pode reunir esforços para o desenvolvimento e comercialização do software, ao passo que o parceiro local pode assumir o controlo das questões específicas do mercado brasileiro, incluindo aspetos legais, culturais, apoio no processo de negociação e acompanhamento dos clientes.

Tendo em conta as particularidades culturais, políticas e económicas do mercado brasileiro, a Aicep (2022) também recomenda o estabelecimento de parcerias estratégicas com fortes players locais, que já se encontrem consolidados no mercado. Embora veja a sua margem de lucro ser reduzida, a SISTRADE beneficia de um acesso mais rápido e eficaz a contactos locais e informação privilegiada sobre as necessidades do mercado e especificidades comerciais e regulamentares do país. Derivada desta estratégia, surge a sugestão de prestação de apoio presencial ao parceiro local, visando o reforço do compromisso da empresa com o mercado brasileiro e a garantia de um acompanhamento mais próximo das atividades desenvolvidas.

Por outro lado, a existência de barreiras económicas, legais e culturais acentuadas, torna particularmente vantajosa a abordagem de exportação direta. O recurso a parceiros locais com experiência neste ambiente complexo permite superar com maior agilidade e eficácia estas barreiras, contribuindo para uma melhor adaptação ao mercado brasileiro.

Para além disso, visando a redução dos custos associados à implementação do software, é recomendada a incorporação de uma equipa técnica local, afiliada ao parceiro. Assim, a SISTRADE consegue eliminar os custos logísticos de transporte e alojamento de uma equipa proveniente de Portugal.

Por fim, devemos também reconhecer o sucesso da SISTRADE em mercados complexos, como a China e a Tailândia, onde foi adotado o método de exportação direta, que permitiu à empresa ultrapassar barreiras culturais e legais, bem como dificuldades de penetração do mercado.

Para além do estabelecimento de parcerias estratégicas com outros intervenientes do mercado gráfico, é essencial a presença da SISTRADE em associações de referência do setor gráfico brasileiro, como a ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica e a ABRE – Associação Brasileira de Embalagem. A participação neste tipo de associações contribui para o desenvolvimento da rede de networking da SISTRADE que, segundo a Teoria das Redes, simplifica o processo de internacionalização de uma empresa, facilitando o acesso a informação sobre o mercado e o estabelecimento de relações com potenciais parceiros internacionais.

Considerando as atuais parcerias estratégicas da SISTRADE, já se encontra em cima da mesa a possibilidade de entrada no mercado gráfico brasileiro, ao abrigo do parceiro italiano I&C Gama que, por sua vez já estabeleceu parcerias estratégicas no mercado. A empresa italiana recomenda o desenvolvimento de uma parceria com uma empresa brasileira fornecedora de maquinaria para a indústria gráfica, a Cora Brasil. Após a realização de apresentações e reuniões entre as partes, o diretor de negócios internacionais e o seu diretor adjunto confirmam a possibilidade de estabelecimento de uma parceria com a empresa brasileira.

Em suma, a adoção do método de exportação direta para a entrada no mercado brasileiro surge como uma estratégia sólida e vantajosa para a SISTRADE. Tendo por base a filosofia de baixo investimento e risco da empresa e a sua experiência internacional, a exportação direta permitirá à SISTRADE aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pelo mercado da indústria gráfica brasileira, minimizando os desafios associados à sua entrada e consolidando a sua posição competitiva no mercado.

#### **3.3.4 Plano de Marketing Internacional**

Após a seleção do método de entrada no mercado brasileiro, procedemos à elaboração do Plano de Marketing Internacional, onde incluímos a estratégia de marketing, os objetivos organizacionais, a estratégia de marketing mix e o plano de ações (Cavusgil et al., 2018; Kotler & Armstrong, 2018).

### 3.3.4.1 **Estratégia de Marketing**

De um modo geral, a estratégia de marketing sustenta a proposta de valor da empresa para o cliente, viabilizando o estabelecimento de um relacionamento duradouro e lucrativo com o mesmo (Kotler & Armstrong, 2018). Composta por quatro elementos: segmentação, targeting, diferenciação e posicionamento, a estratégia de marketing permite definir o público-alvo (target) e o posicionamento distinto e desejável da empresa, com base nas suas características diferenciadoras (Kotler & Armstrong, 2018).

#### ***Segmentação***

Tendo por base o relatório da ABIGRAF (2023), a indústria gráfica brasileira é composta por 15.691 empresas, registrando maior concentração nas regiões sul e sudeste do país (Aicep, 2022).

Por outro lado, o segmento das embalagens representa 49% da produção da indústria gráfica (Aicep, 2022) que, por sua vez, corresponde ao segmento de mercado de eleição da SISTRADE para a entrada em mercados internacionais.

#### ***Targeting***

Uma vez que, a SISTRADE tem como principal mercado alvo as empresas gráficas de média e grande dimensão, o seu mercado alvo no Brasil corresponde a cerca de 1.302 empresas, geograficamente dispersas (ABIGRAF, 2023).

#### ***Diferenciação***

Por sua vez, a diferenciação traduz-se na distinção da oferta apresentada pela empresa, comparativamente com os seus concorrentes, no sentido de criar maior valor para o cliente (Kotler & Armstrong, 2018). Aquando da identificação das suas vantagens competitivas, a empresa deve considerar toda a experiência do cliente com o seu produto ou serviço, pois cada ponto de contato com o cliente, pode constituir uma forma de diferenciação (Kotler & Armstrong, 2018). Neste sentido, reconhecemos as seguintes vantagens competitivas da SISTRADE:

- Experiência e especialização no setor gráfico: a compreensão dos desafios e requisitos específicos do setor permite o desenvolvimento de soluções sob medida;
- Oferta completa e abrangente: software composto por uma ampla gama de funcionalidades que cobrem todas as etapas do processo de produção gráfica;

- Foco na inovação: o acompanhamento das tendências tecnológicas e das exigências do mercado, permitem a incorporação de inovações relevantes, impulsionadoras da competitividade das empresas gráficas;
- Serviço de suporte ao cliente personalizado e de qualidade: para além de serviços de consultoria, a empresa oferece formação e suporte técnico para a implementação efetiva do seu software, garantindo o sucesso dos seus clientes;
- Presença internacional: a expansão geográfica resulta numa perspetiva abrangente e diversificada do mercado, contribuindo para a evolução tecnológica do software, como resposta às necessidades das empresas gráficas em várias regiões.

### ***Posicionamento***

O posicionamento corresponde à obtenção de uma posição clara, distinta e desejável na mente do público-alvo, no que diz respeito aos produtos, serviços, ideias ou experiências oferecidos pela empresa, comparativamente à oferta dos concorrentes (Kotler & Armstrong, 2018). Para conquistar um posicionamento forte, a empresa deve ter como base as suas características diferenciadoras, tais como recursos e capacidades que permitam entregar efetivamente a promessa de valor que esta oferece (Kotler & Armstrong, 2018).

Assim, a SISTRADE pretende ser reconhecida com uma das maiores empresas de Software ERP do mundo, oferecendo soluções inovadoras e de alta qualidade para a indústria, a preços competitivos.

#### **3.3.4.2 Objetivos**

Os objetivos correspondem aos resultados que a empresa pretende alcançar, em determinado período de tempo e servem de base para a definição do plano de ações (Kotler & Armstrong, 2018). Dado que, a definição dos objetivos é uma decisão estratégica, é esperado que esta tarefa seja realizada pela gestão de topo. No entanto, sugerem-se os seguintes objetivos para os próximos três anos (2024-2026):

- Realização de trinta demonstrações de software
- Elaboração de quinze propostas comerciais
- Angariação de dois novos clientes
- Volume de encomendas de 300.000 euros

### 3.3.4.3 Estratégia de Marketing Mix

Como referido anteriormente, a SISTRADE apresenta apenas uma estratégia de marketing-mix para todos os mercados, registando pequenas adaptações a cada mercado. Por conseguinte, neste capítulo será desenvolvida uma adaptação da estratégia de marketing mix da SISTRADE ao mercado gráfico brasileiro.

#### *Produto*

A SISTRADE oferece uma solução de software vertical para a indústria gráfica, incluindo as áreas de impressão, embalagens, embalagens flexíveis e etiquetas. As características diferenciadoras do Sistrade passam pela parametrização e personalização do software, de acordo com as necessidades específicas de cada cliente. Esta personalização permite que as empresas retirem maior partido da solução, permitindo-lhes não só uma boa gestão interna, mas também uma ligação cada vez maior a parceiros, através do comércio eletrónico e ferramentas de colaboração online.

O Sistrade compreende um vasto leque de funcionalidades que visam a otimização de processos, o aumento da produtividade e a melhoria do desempenho global do seu mercado-alvo. Os módulos que compõem o software englobam todas as atividades da empresa, desde a Contabilidade e Gestão de Recursos Humanos até ao Planeamento e Gestão da Produção, passando pela Orçamentação e Gestão Comercial e Gestão de Stocks e Armazéns.

Como solução web-oriented e multidispositivo, o Sistrade permite o acesso à informação a partir de qualquer lugar, desde que exista acesso à Internet. Para além disso, o software está disponível em soluções de Cloud Computing privada e pública e em mais de 15 idiomas em simultâneo, permitindo às empresas da indústria gráfica a comercialização do seu produto em vários países. Por último, o Sistrade admite atualizações e melhorias constantes, de forma a incorporar as últimas tendências da indústria e avanços tecnológicos, garantindo que os clientes têm acesso a uma solução tecnológica de ponta.

Previamente, assim como acontece em outros mercados, a SISTRADE deve proceder à tradução da ferramenta e materiais de formação para português do Brasil, bem como à adaptação do software para o cumprimento das normas e regulamentos brasileiros ou outros requisitos locais específicos.

Posteriormente, para uma melhor adaptação às necessidades e exigências do mercado gráfico brasileiro, a SISTRADE deve concentrar os seus esforços na prestação de serviços de suporte

ao cliente, altamente valorizada pelo consumidor brasileiro. Para além disso, a empresa deve fornecer materiais e recursos de formação na língua local, por forma a simplificar a aprendizagem do utilizador, contribuindo para a satisfação do cliente. A adoção de uma postura colaborativa permite o reforço do compromisso da empresa com o mercado e o estreitamento da sua relação com os atuais clientes.

Tendo em conta as tendências do mercado: a digitalização da indústria e a implementação de práticas sustentáveis, os módulos de Gestão da Produção e Gestão de Energia deverão suscitar maior atenção por parte do público alvo.

### ***Preço***

Relativamente à componente do preço, a SISTRADE adota uma estratégia de preços dinâmica, considerando as necessidades e restrições de cada cliente, para além do valor e benefícios proporcionados pela solução. Esta estratégia de preço garante uma maior flexibilidade de preços para uma minimização dos custos e/ou maximização dos lucros de cada implementação do software.

O preço é calculado em função dos custos de produção e implementação, os preços praticados pela concorrência e o valor percebido pelo cliente. Este modelo considera os requisitos específicos de cada cliente, incluindo o número de utilizadores e módulos adquiridos, o tempo necessário para implementação do software, custos de deslocação e alojamento para instalação da solução informática, necessidade de formação e o nível de complexidade associado. Tendo como finalidade o reforço do seu posicionamento no mercado, a SISTRADE tem em atenção os preços estabelecidos pelos concorrentes, bem como valoriza a perceção do cliente quanto ao valor do produto e o preço que está disposto a pagar pelo mesmo.

Embora o preço tenda a ser superior ao da concorrência, pela configuração ajustada às necessidades do cliente, a empresa oferece as opções de licença ou cloud para atender às restrições orçamentais dos clientes. No entanto, a alternativa cloud envolve um investimento inicial inferior à aquisição da licença de utilização, porém o investimento total via cloud é superior à aquisição da licença.

No entanto, visando a redução do preço praticado, é recomendada a incorporação de uma equipa técnica, com vínculo ao parceiro local, para a implementação do software e prestação

de serviços de formação e suporte. Assim, a SISTRADE pode aplicar um preço mais baixo, pois exclui os custos de logística inerentes à deslocação da equipa portuguesa ao Brasil.

### ***Distribuição***

No que respeita à distribuição, a empresa segue uma estratégia multicanal, a fim de expandir a sua presença global e estabelecer relações próximas com os clientes ao longo do processo de tomada de decisão. O canal direto é composto pela equipa de vendas interna e pelos Country Managers, ao passo que, o canal indireto conta com os parceiros internacionais, que auxiliam os Country Managers e realizam negócios em países onde a presença direta não é possível ou recomendável.

Esta estratégia contribui para a adaptação da SISTRADE às características e culturas de cada país, visando a exploração eficaz do mercado. No entanto, a empresa também recorre à tecnologia para oferecer serviços de implementação, formação e suporte remotos, garantindo a acessibilidade e conveniência para os clientes, independentemente da sua localização geográfica.

No que respeita ao mercado gráfico brasileiro, o recurso a uma parceria estratégica com um forte player do mercado permitirá à SISTRADE estabelecer uma forte presença local, beneficiando da atual base de clientes do parceiro, bem como do seu conhecimento do mercado. Para além de prestar um serviço de acompanhamento e suporte mais próximo do cliente, a SISTRADE beneficia da notoriedade do parceiro no mercado, transmitindo credibilidade, compromisso e confiança.

Tendo em conta as barreiras económicas e legais, é recomendada a transferência parcial das atividades comerciais e de negociação para a esfera de atuação do parceiro. Esta abordagem permite à SISTRADE superar barreiras económicas e legais, assumindo funções de acompanhamento e suporte das negociações. Não obstante da redução da margem de lucro, derivada do pagamento de uma comissão ao parceiro, a empresa beneficia pelo baixo investimento e alocação de recursos internos.

Por fim, de forma a acompanhar o trabalho do parceiro e prestar formação sobre o software, será essencial a presença de um Country Manager interno à SISTRADE no mercado. Para além disso, o Country Manager concede à SISTRADE um maior nível de controlo sobre as atividades comerciais e de marketing realizadas no mercado.

### ***Comunicação***

Tendo como objetivo o desenvolvimento de uma comunicação pertinente e eficaz, a empresa direciona a sua comunicação às buyer personas, focando-se na solução para os seus problemas de negócio. Neste sentido, a SISTRADE utiliza diversos canais de comunicação para promoção da marca e reforço do relacionamento com potenciais clientes, como por exemplo, o email-marketing e as redes sociais. No entanto, a SISTRADE prefere investir na investigação e desenvolvimento do seu software, em detrimento de ações de publicidade.

Um aspeto essencial da promoção das empresas no mercado B2B é o contacto físico pelo que, a SISTRADE recorre à venda pessoal e à participação em eventos e feiras internacionais para o aumento da sua notoriedade e estreitamento de relações com potenciais clientes, parceiros e outros players do mercado. Neste sentido, a Aicep Portugal descreve como fundamental a realização de visitas regulares ao mercado, incluindo a participação em eventos setoriais e encontros com clientes, uma abordagem valorizada pela cultura brasileira que, favorece as interações pessoais de proximidade. Entre as feiras setoriais mais relevantes do mercado gráfico brasileiro destacam-se a Future Print, o Congresso Brasileiro de Inovação da Indústria e a Expoprint & Converexpo Latin America. No entanto, visando a minimização dos custos e a maximização do impacto junto do público-alvo, a Aicep recomenda ainda a combinação de esforços junto com o parceiro local na presença em feiras e publicidade em revistas do setor.

A publicação de artigos e publicidade em revistas setoriais, como a Graphprint contribui para o aumento da visibilidade e credibilidade da SISTRADE no mercado gráfico brasileiro. Neste sentido, a SISTRADE deve basear-se nas tendências de mercado, como a digitalização da indústria e a sustentabilidade ambiental para despertar a atenção do público alvo.

No contexto digital atual, as redes sociais e a publicidade direcionada revelam-se instrumentos de comunicação necessários. Através destas ferramentas, a SISTRADE beneficia da interação direta com os potenciais clientes, visando a compreensão das suas necessidades e desafios, para a apresentação de uma solução específica e adaptada à realidade de cada empresa. A empresa deve também recorrer a ferramentas de e-mail marketing, para partilhar conteúdos informativos, como newsletters, com novidades sobre o software, testemunhos de clientes e notícias ou convidar os potenciais clientes para feiras e eventos setoriais. Por outro lado, a realização de webinars sobre as tendências de mercado, contribuem para o aumento da notoriedade da SISTRADE e para a conversão de leads para clientes, tendo a proximidade relacional associada a este formato de interação.

No que concerne ao conteúdo da comunicação, a SISTRADE deve reunir esforços na promoção da qualidade e diferenciação do seu produto, destacando o contributo do seu software na superação dos desafios enfrentados pela indústria gráfica brasileira, como a implementação de práticas ambientais sustentáveis e a digitalização da indústria. Por outro lado, a partilha de publicações relativas ao lançamento de novas versões/módulos do software, implementação eficiente da solução, contribuem para o aumento da credibilidade da marca e da confiança dos clientes.

Como referido anteriormente, a participação em associações de referência do setor gráfico, como a ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica, a ABRE - Associação Brasileira de Embalagem e a ABIEA – Associação Brasileira das Indústrias de Etiquetas e Rótulos Adesivos, também oferece benefícios à SISTRADE, desde a multiplicação dos pontos de contacto com potenciais clientes, a criação de notoriedade e o acesso a informação útil sobre o mercado.

Outro aspeto importante no que respeita à estratégia de promoção da empresa traduz-se na disponibilização de materiais de apresentação em português do Brasil - catálogos, brochuras, fichas técnicas e website, com informação completa e atualizada.

Segundo a Aicep, a realização de missões inversas, como a visita às instalações e apresentação dos desenvolvimentos tecnológicos mais recentes, revela-se eficaz no estabelecimento de laços de fidelização e confiança que, por sua vez, favorecem o fecho do negócio. Para além disso, a utilização de ferramentas de distribuição de mensagens como o WhatsApp, amplamente utilizado no país, pode fortalecer laços e agilizar a comunicação.

Ao adotar esta estratégia de comunicação, a SISTRADE não estará apenas a promover o seu software, mas também a estabelecer conexões de valor com o mercado gráfico brasileiro, o que aumenta significativamente a sua probabilidade de sucesso. No entanto, tendo em conta a rápida evolução da indústria, é necessária a constante monitorização das tendências e desafios do mercado e a recolha de feedback dos clientes para uma adaptação contínua do marketing mix à indústria gráfica brasileira.

#### **3.3.4.4 Plano de Ações**

O plano de ações corresponde às atividades a realizar com vista a alcançar os objetivos definidos no plano de marketing, tendo por base o marketing-mix da empresa (Kotler & Armstrong, 2018). Para desenvolver um plano de ações de sucesso, as empresas devem ter

em consideração as informações relativas ao ambiente de mercado, incluindo a concorrência e as necessidades do seu segmento-alvo e à própria empresa, como as suas estratégia de marketing e marketing mix (Kotler & Armstrong, 2018). Tendo por base a estratégia de marketing mix apresentada, com destaque para a componente de comunicação, identificámos as seguintes atividades:

#### ***Inscrição em associações do setor***

Uma ação fundamental para exploração do mercado brasileiro diz respeito à participação em associações de referência do setor gráfico, como a ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica, a ABRE - Associação Brasileira de Embalagem e a ABIEA – Associação Brasileira das Indústrias de Etiquetas e Rótulos Adesivos. Recomenda-se a inscrição nestas três instituições para o rápido acesso a informação relevante sobre o mercado, multiplicação dos pontos de contacto com potenciais clientes e, conseqüentemente, criação de notoriedade.

#### ***Disponibilização de materiais de apresentação em PT-BR***

Como recomendado pela Aicep (2022), uma das primeiras atividades a realizar será a tradução dos materiais de apresentação, como catálogos, brochuras, fichas técnicas e website para português do Brasil.

#### ***Publicação de conteúdo nas redes sociais***

O recurso às redes sociais potencia o contacto e interação direta da SISTRADE com os potenciais clientes, visando a apresentação de uma solução específica e adaptada às necessidades e desafios do setor gráfico. Neste sentido, sugerimos a promoção do contributo do software Sistrade na superação dos desafios enfrentados pela indústria gráfica brasileira, através da apresentação das funcionalidades da solução e respetivas vantagens operacionais proporcionadas, para além da exposição de testemunhos de clientes satisfeitos em todo o mundo.

#### ***Envio de newsletters digitais***

Um outro canal de comunicação relevante no mercado B2B é o e-mail marketing, através do qual a empresa mantém uma relação próxima com os potenciais clientes. Assim, propõe-se o envio de newsletters quinzenais para partilha de informação relevante sobre a empresa, produto e serviços prestados, como por exemplo, lançamento de novas versões/módulos do software, vantagens efetivas da utilização do ERP Sistrade, testemunhos de clientes e convites para feiras e eventos do setor.

### ***Participação em feiras e eventos***

Como recomendado pela Aicep (2022), a participação em feiras e eventos do setor gráfico, em conjunto com o parceiro, favorece as interações pessoais de proximidade com os potenciais clientes. Neste sentido, sugere-se a participação nas feiras setoriais mais relevantes do mercado gráfico brasileiro: Future Print (anual), a Conferência Internacional de Flexografia (bienal), a FESPA Brasil (anual), o Congresso Brasileiro da Indústria Gráfica (anual) e a Expoprint & Converexpo Latin America (quatrienal). Segundo a periodicidade das feiras e eventos, contamos com a participação em onze feiras/eventos nos próximos três anos.

### ***Realização de visitas ao mercado***

A concretização de visitas regulares ao mercado visa a realização de demonstrações do software a potenciais clientes. Dados os custos logísticos da deslocação da equipa portuguesa até ao Brasil, recomenda-se que o parceiro fique responsável por estas visitas, recorrendo à SISTRADE apenas quando necessário ou então numa fase mais avançada do processo de negociação. Neste sentido, estimamos a realização de três visitas do atual Diretor Adjunto de Negócios Internacionais, Dr. Firas Masri ao Brasil, por ano.

### ***Inserções em revistas do setor***

Através da publicação de artigos ou publicidade nestas fontes, a SISTRADE mantém o cliente constantemente informado sobre as últimas novidades da empresa. Esta ação visa aumentar a notoriedade da marca e, conseqüentemente, o número de vendas pelo que, sugerimos a inserção de artigos ou publicidade em revistas de referência do setor, como a Graphprint (bimestral).

### ***Realização de webinars***

A realização de webinars sobre as tendências de mercado, garante um contacto próximo e direto com os potenciais clientes, aumentando a notoriedade da SISTRADE. Desta forma, a empresa dá a conhecer a sua solução informática e ainda pode esclarecer possíveis questões sobre a mesma.

### ***Realização de missões inversas***

A realização de missões inversas, tendo como finalidade a visita às instalações da SISTRADE para apresentação dos desenvolvimentos tecnológicos, revela-se eficaz no

estabelecimento de laços de fidelização e confiança (Aicep, 2022). Por outro lado, a visita a unidades fabris de clientes de referência para demonstração da utilização efetiva do software também potencia o fecho do negócio (Aicep, 2022). Tendo por base a realidade da SISTRADE, estimamos a realização de duas missões inversas por ano.

### ***Elaboração de estudos de mercado***

Para a constante adaptação e melhoria do plano estratégico de internacionalização, recomenda-se a realização de análises de mercado regulares, desde o aparecimento de novos concorrentes e evolução das tendências de mercado, às alterações políticas, económicas e ambientais. Por outro lado, a constante análise interna das forças e fraquezas da empresa também confere um melhor aproveitamento das vantagens competitivas da empresa na exploração das oportunidades de mercado.

### ***Acompanhamento do Parceiro***

O acompanhamento constante do parceiro é essencial para o sucesso da estratégia de internacionalização da SISTRADE no Brasil. Neste sentido, recomendamos a realização de reuniões semanais para elaboração do ponto de situação e planeamento das atividades semanais. Esta ação confere um alto grau de controlo para a SISTRADE, mantendo-se informada sobre os principais acontecimentos no mercado.

#### **3.3.4.5 Orçamentação e Calendarização**

Pela observação da Tabela 3, onde são apresentadas a orçamentação e calendarização das ações para os próximos três anos, podemos concluir que as atividades com maiores encargos financeiros correspondem à participação em feiras e eventos setoriais e à realização de visitas ao mercado e missões inversas, tendo em conta os custos logísticos de transporte e alojamento associados.

Em contrapartida, não é considerado um orçamento para as atividades de disponibilização de materiais de apresentação em PT-BR, realização de webinars, elaboração de estudos de mercado e acompanhamento do parceiro pois, o único custo associado corresponde ao custo hora dos profissionais. Uma vez que, os colaboradores não estão alocados exclusivamente à entrada e desenvolvimento do mercado brasileiro, o custo deverá ser proporcional ao tempo investido no projeto, definido pela direção da empresa.

Por outro lado, os orçamentos para publicação de conteúdo nas redes sociais e envio de newsletters digitais correspondem ao custo anual das ferramentas de edição de imagem e

vídeo e de e-mail marketing. Prevê-se também os investimentos de 1.500€ para inscrição da SISTRADE nas três associações setoriais e de 1.200€ para o contrato de publicidade na revista Graphprint.

Para a execução completa do plano de ações proposto para os próximos três anos, prevê-se um investimento total de 186.100€ que, corresponde a 62% do volume de vendas previsto para esse período (300.000€).

*Tabela 4 - Orçamentação e Calendarização do Plano de Ações*

<i>Atividade</i>	<i>Período de implementação</i>	<i>Responsável</i>	<i>Orçamento</i>	<i>Investimento Total</i>
<b><i>Inscrição em associações do setor</i></b>	Até ao final de março	Firas Masri	500€ (anual, por associação)	<b>4.500€</b>
<b><i>Disponibilização de materiais de apresentação em PT-BR</i></b>	Até ao final de março	Érica Sá	0€	<b>0€</b>
<b><i>Publicação de conteúdo nas redes sociais</i></b>	Quinzenal	Érica Sá	800€ (anual)	<b>2.400€</b>
<b><i>Envio de newsletters digitais</i></b>	Quinzenal	Érica Sá	1.200€ (anual)	<b>3.600€</b>
<b><i>Participação em feiras e eventos</i></b>	Quadrimestral	Firas Masri Érica Sá Parceiro	8.000€ (por evento)	<b>88.000€</b>
<b><i>Realização de visitas ao mercado</i></b>	Quadrimestral	Firas Masri	4.000€ (por visita)	<b>36.000€</b>
<b><i>Inserções em revistas do setor</i></b>	Trimestral	Érica Sá	1.200€ (anual)	<b>3.600€</b>
<b><i>Realização de webinars</i></b>	Bimestral	Firas Masri	0€	<b>0€</b>
<b><i>Realização de missões inversas</i></b>	Semestral	Firas Masri Érica Sá Parceiro	8.000€ (por missão)	<b>48.000€</b>
<b><i>Elaboração de estudos de mercado</i></b>	Semestral	Érica Sá Firas Masri	0€	<b>0€</b>
<b><i>Acompanhamento do Parceiro</i></b>	Semanal	Firas Masri	0€	<b>0€</b>

### 3.3.5 Definição da Estrutura e Recursos Organizacionais

A expansão internacional da SISTRADE exige a adaptação da estrutura organizacional e a alocação adequada dos recursos humanos para garantir o sucesso da entrada da empresa no mercado brasileiro.

Um dos aspectos fundamentais da estratégia diz respeito à adaptação da estrutura organizacional para a coordenação dos interesses de ambas as partes e o apoio adequado das atividades desenvolvidas no mercado. Neste sentido, recomendamos a alocação de dois colaboradores para o suporte à estratégia de internacionalização, o Diretor Adjunto de Negócios Internacionais, Firas Masri, pelas funções desempenhas e pela sua experiência no mercado internacional; e, Érica Sá, Gestora de Marketing e responsável pelo estudo do mercado gráfico brasileiro e desenvolvimento da estratégia de internacionalização adequada.

Como referido anteriormente, a utilização de recursos humanos pertencentes à equipa operacional do parceiro demonstra-se pertinente para a redução dos custos operacionais e estabelecimento de relações fortes com os potenciais clientes. Assim, recomenda-se a constituição de uma equipa de vendas com dois recursos humanos, liderada por um Country Manager interno à SISTRADE. Considerando as suas atuais funções, o Dr. Firas Masri apresenta o perfil indicado para a gestão da estratégia e das atividades de marketing desenvolvidas no mercado.

Por outro lado, a equipa técnica presente no mercado deverá ser composta por três elementos experientes na área de programação de software, visando a agilização do processo de aprendizagem e adaptação. Tendo em conta a complexidade do mercado alvo, é de salientar a valorização da familiaridade com o mercado no momento da seleção dos recursos humanos. Por outro lado, dada a extensão e complexidade do software Sistrade, é recomendada a alocação de dois engenheiros internos à SISTRADE para desenvolver programas de formação junto da nova equipa, durante um determinado período.

Para além disso, as atividades de marketing e ações de comunicação seriam levadas a cabo pelo departamento de marketing da SISTRADE, em conjunto com a equipa de vendas e, posteriormente, monitorizadas pelo Country Manager.

Uma componente fundamental no processo de coordenação e monitorização de atividades é a utilização de canais de comunicação eficazes. Assim, sugerimos a implementação de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), para uma maior rapidez na troca de informações com o parceiro local.

Por fim, visando o sucesso da expansão internacional da SISTRADE, aconselhamos a constituição de uma equipa multifuncional para gestão e monitorização das operações internacionais. Para além de todos os envolvidos no processo de internacionalização da SISTRADE no Brasil, a equipa deve incluir o Diretor de Negócios Internacionais, Dr. Paulo

Souto e o Diretor Geral, Dr. Sousa Ribeiro. A colaboração destes profissionais permite uma abordagem integral de todas as componentes da expansão internacional, avaliação do progresso e cumprimento dos objetivos, bem como a identificação de oportunidades de melhoria.

A estratégia de estrutura e recursos organizacionais deve ser percebida como uma extensão da estratégia de internacionalização da SISTRADE. A constituição de uma equipa especializada e diversificada e a adaptação da estrutura organizacional são os pilares para uma expansão bem-sucedida no mercado internacional. No entanto, para garantir a agilidade da SISTRADE na resposta às necessidades do mercado, é necessária a adaptação contínua às mudanças e desafios do mercado.

### **3.3.6 Gestão do Risco**

A gestão do risco é uma componente intrínseca da estratégia de internacionalização da SISTRADE no mercado brasileiro. Ao expandir a sua atividade para um novo ambiente de negócios, a empresa está sujeita a diversos fatores de risco que podem influenciar o seu desempenho. Como tal, a identificação e minimização desses riscos é essencial para garantir uma entrada bem-sucedida e sustentável no mercado.

Um dos riscos associados à internacionalização é a volatilidade das taxas de câmbio, cujas flutuações podem exercer um impacto significativo nos custos, preços e lucros da SISTRADE. No caso do mercado brasileiro, as flutuações cambiais podem ser mais acentuadas, tendo em conta a instabilidade política e económica presente no país. De forma a minimizar esse risco, a SISTRADE pode considerar a utilização de instrumentos financeiros de cobertura, para fixar a taxa de câmbio e proteger as suas receitas de quaisquer variações adversas.

Por outro lado, a instabilidade política também representa um risco considerável para a SISTRADE. Qualquer mudança nas políticas governamentais pode desestabilizar a confiança dos investidores e criar um ambiente de negócios imprevisível. Por essa razão, a SISTRADE deve acompanhar de perto os desenvolvimentos políticos e manter uma abordagem flexível que permita uma rápida adaptação às mudanças no cenário do mercado.

Por fim, os desafios legais e económicos associados às políticas protecionistas e, consequentemente, aos impostos sobre as importações podem aumentar consideravelmente os custos operacionais da SISTRADE. Neste caso, a empresa deve proceder a uma análise

detalhada das regulamentações locais e procurar assessoria jurídica especializada para garantir que se encontra em conformidade com as leis e regulamentos brasileiros.

Como verificado nas tentativas de entrada da SISTRADE no mercado brasileiro, a seleção de parceiros inadequados pode comprometer o sucesso e reputação da empresa no mercado. Neste sentido, a SISTRADE deve realizar uma análise rigorosa dos potenciais parceiros estratégicos, para avaliar a credibilidade e a integridade dos mesmos no mercado.

Tendo em conta a constante evolução do mercado, é necessária a implementação de um plano de gestão de riscos que inclua a identificação proativa dos potenciais riscos e respetiva avaliação da probabilidade de ocorrência e impacto. Posteriormente, devem ser desenvolvidas e implementadas estratégias de minimização do risco adequadas para garantir o sucesso da entrada da SISTRADE no mercado.

Em síntese, a gestão do risco é uma componente crítica da estratégia de internacionalização da SISTRADE no mercado brasileiro. A identificação dos potenciais riscos relacionados com a volatilidade cambial, instabilidade política e económica, desafios legais e parcerias inadequadas, permite à SISTRADE tomar medidas preventivas e corretivas, que garantam o seu sucesso no mercado.

### **3.3.7 Avaliação e Controlo**

Seguidamente, o plano estratégico deve incluir ferramentas de avaliação e controlo, necessárias para a análise do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos (Helfat & Peteraf, 2015). Tendo em conta os objetivos sugeridos para os próximos três anos: a realização de trinta demonstrações de software, a elaboração de quinze propostas comerciais, a angariação de dois novos clientes e um volume de encomendas de 300.000 euros, recomendamos o registo de todas as apresentações, reuniões e demonstrações na base de dados da SISTRADE, bem como o arquivo de todas as propostas comerciais enviadas para os potenciais clientes.

Visando a adaptação e melhoria contínua da estratégia de internacionalização da SISTRADE para o mercado brasileiro, sugere-se ainda a verificação anual do desempenho da empresa. Para tal, será necessário estimar os números de demonstrações e propostas comerciais médios anuais, o que corresponde a 10 demonstrações e 5 propostas comerciais anuais.

No caso de incumprimento das metas estabelecidas, deve ser realizada uma reunião com todos os intervenientes no projeto de ambas as partes para análise da situação e apresentação

e discussão de alterações necessárias ou medidas corretivas, para correção do cenário e cumprimento dos objetivos.

Não obstante da análise aprofundada realizada, este projeto apresenta algumas limitações, tendo em conta a natureza volátil do ambiente de negócios internacional e as variações específicas do mercado que, podem resultar em diferentes conclusões daquelas previstas neste estudo. Por outro lado, embora a estratégia apresentada seja consistente e bem estruturada, considerando a informação disponível, a implementação prática desta estratégia pode encontrar desafios não considerados nas análises teóricas. Assim, é recomendada a adaptação contínua da estratégia à realidade do mercado em constante mudança.



## **4 Conclusões**

O objetivo último deste projeto diz respeito à proposta de uma estratégia de internacionalização para a entrada da SISTRADE no mercado brasileiro, pelo que se analisou as tentativas anteriores de entrada no mercado.

Após a análise do processo de internacionalização da SISTRADE no Brasil, concluímos que a empresa implementou duas estratégias de internacionalização distintas, a exportação direta e o Investimento Direto Estrangeiro. No entanto, ambas as estratégias são complementadas pelo estabelecimento de parcerias estratégicas com players locais, beneficiando da sua presença e conhecimento do mercado para superar barreiras económicas, legais e culturais.

Contudo, percebemos que o recurso a parceiros individuais traduz uma estratégia insustentável a longo prazo. Por outro lado, observamos que a cultura desempenha um papel fundamental na estratégia de internacionalização da SISTRADE, pelo que a empresa reconhece a necessidade de alinhar a sua proposta de valor com as preferências e especificidades culturais do mercado brasileiro.

Para além disso, concluímos que o desfecho das duas tentativas de entrada no mercado brasileiro tem por base a ausência da compreensão efetiva das especificidades culturais e fatores como, a complexidade legal, a volatilidade cambial, a concorrência e as condições económicas. Por outro lado, identificámos os principais pontos críticos do processo de internacionalização com o Brasil, como a volatilidade das taxas de câmbio, a complexidade legal e burocrática e a abordagem negocial flexível.

Posteriormente, foi elaborada uma proposta de estratégia de internacionalização da SISTRADE para o mercado brasileiro, tendo por base a análise dos ambientes externo e interno à empresa. Esta estratégia de internacionalização foi apresentada sob o formato de plano estratégico de internacionalização, onde são definidos os objetivos e ações necessárias para uma entrada bem sucedida no mercado brasileiro.

### **4.1 Contributos**

O presente documento dispõe de vários contributos para a SISTRADE, nas áreas de estratégia de internacionalização e adaptação cultural, que enriquecem o conhecimento existente nessa área.

O estudo da importância da adaptação cultural na estratégia de internacionalização fornece uma compreensão aprofundada sobre a adequação do produto e da estratégia de marketing mix às preferências culturais do mercado brasileiro. Por outro lado, a identificação dos riscos associados ao processo de internacionalização, como a volatilidade cambial e a instabilidade política, oferece informação pertinente sobre as estratégias existentes para minimização dos efeitos desses riscos.

A análise dos diferentes métodos de entrada, fornece informação relevante para a futura seleção de um método ou conjunto de métodos de entrada adequados à realidade de um novo mercado, por parte da SISTRADE. Por outro lado, as recomendações de adaptação do marketing mix, constituem um guia prático para o ajuste da proposta de valor da empresa ao mercado em questão, respeitando as particularidades locais.

Por último, o estudo das tentativas de entrada no mercado brasileiro e a avaliação crítica das mesmas reforça a importância da aprendizagem organizacional e da adaptação contínua da estratégia de internacionalização. Esta abordagem revela-se pertinente para outras empresas que enfrentam desafios semelhantes.

#### **4.2 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras**

Aparenta-se como limitações deste estudo a escassez de informação online relativa ao mercado gráfico brasileiro, bem como a ausência de resposta por parte de associações e entidades brasileiras ao pedido de informações sobre o mercado.

Com base nos resultados deste estudo, recomenda-se como investigação futura, a análise do desempenho da estratégia de internacionalização, comparando as previsões deste estudo com os resultados efetivos da sua implementação, visando o estudo da eficácia da estratégia proposta.

Para além disso, também seria interessante o estudo mais aprofundado sobre as interações culturais e respectivas implicações na estratégia de marketing internacional e, assim, desenvolver a compreensão das barreiras e desafios enfrentados pelas empresas no momento de entrada em mercados estrangeiros.

Em suma, este estudo fornece um quadro exploratório abrangente para a tomada de decisões no que diz respeito à expansão internacional da SISTRADE no mercado gráfico brasileiro.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

## Referências Bibliográficas

- ABIGRAF. (2023). Números da Indústria Gráfica Brasileira: Março/2023. 1-21. <https://www.abigraf.org.br/wp-content/uploads/2023/03/Industria-Grafica-Brasileira-Marco-23.pdf>
- Ahlqvist, T., Hilmola, O.P., & Jansson, J. (2020). Applying network theory to logistics and supply chain management research: Review and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(2), 130-150.
- Aicep Portugal Global. (2022). Brasil Indústria Gráfica: Ficha Produto/Mercado. 1-20. <https://www.portugalexporta.pt/sites/default/files/2023-03/industria-grafica-brasil.pdf>
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3), 347-363.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851-875.
- Andersson, S., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2018). Born globals: A review and future directions. *International Business Review*, 27(4), 749-757.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Routledge.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2015). *Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity*.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan management Review*, 28(4), 7-17.
- Bastos, H., Silva, C., Carmo, J., & Frade, R. (2019). Adoção de um plano de marketing internacional para as PME portuguesas. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 2 (1), 114-126.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2016). Internationalization and performance: a review of the literature and a research agenda. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Bhawuk, D. P., & Brislin, R. (2020). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge University Press.

- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 93-98.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal* 5 (3), 42-55.7
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., & Hadjimarcou, J. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21–38.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational.
- Calof, J., & Beamish's, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing*. McGraw-Hill.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2018). *International business: The new realities*. Pearson Education Limited.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and mediumsized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644.
- Chen, J., Zhu, Z., & Wu, Y. (2019). The impact of cultural dimensions on organizational innovation: A systematic review and future research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 123-132.

- Chen, Y.-S., & Li, S.-T. (2019). The impact of cultural distance on internationalization speed and success: Evidence from Taiwanese firms. *Journal of Business Research*, 94, 349-356.
- Collins, S. (2018). *International Business Risk Management: Risks and Responses*. Springer.
- Costa, M. A. C. (2017). *Internacionalização das empresas: perspectivas, motivação e barreiras*. Trabalho de Conclusão de curso. Universidade Federal da Paraíba.
- Coviello, N., & Joseph, R. J. (2018). Network structure and internationalization: The case of small and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 53(6), 852-862.
- Coviello, N., & McAuley, A. (2019). Internationalisation: Conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 704-725.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2015). *Multinational management*. Cengage Learning.
- da Costa, R. L., & dos Santos António, N. (2022). *Internacionalização Empresarial-A Importância das Redes*. Leya.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International business*. Wiley.
- Dal-Sato, F., Alves, J. N., Bulé, A. E., & do Amarante, C. C. (2015). O processo de internacionalização da empresa de software TOTVS sob a ótica da abordagem comportamental. *REGE-Revista de Gestão*, 22(4), 493-508.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2019). *International Business: Environments & Operations*. 16. Harlow: Pearson.
- David, F.R., & David, F.R. (2017). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts and cases*. 16. Harlow: Pearson.
- de Jesus, R. B., & Bassan, D. S. (2017). As estratégias de internacionalização de empresa do ramo coureiro-calçadista do município de Nova Hartz-RS. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, (7), 172-196.

- De Marchi, V., & Di Maria, E. (2019). The dark side of networks in the internationalisation of small and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 54(5), 1-15.
- De Mooij, M. (2018). *Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes* (5th ed.). Sage Publications.
- DePamphilis, D. (2019). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Academic Press.
- UNESCO. (2002). *Universal Declaration on Cultural Diversity*. CLT.2002/WS/9, 1.
- Dunning, J. H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. (2nd ed.). Edward Edgar Publishing.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Etemad, H., & Lee, Y. (2018). From domestic to international: A review of organizational capabilities and resources as determinants of multinational performance. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 463-478.
- Fang, T., Chiu, C., & Wang, Y. (2016). National cultural differences in incentive-based compensation practices. *Journal of International Business Studies*, 47(7), 868-889.
- Ferreira, M., Serra, F., & Reis, N. (2011). *Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos*. Working Paper nº75/2011, Instituto Politécnico de Leiria.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2007). Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. *Internacionalização e os países emergentes*, 1, 3-14.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*: Editorial Verbo. Reprint, 6ª reimpressão.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2004). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 55, 1-35.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2017). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

- Hagi, A., & Clipici, E. (2009). The Internationalization Strategy in a Global Age. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, 375–385.
- Han, C. M., Li, X., Barnes, B. R., & Gaur, A. S. (2018). When does cultural influence enhance consumer loyalty to global brands? A two-country study. *Journal of Business Research*, 82, 125-136.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hill, C. W. (2014). *International Business: competing in the global marketplace*. 10th Global Edition. McGrawHill Education.
- Hill, C., Hult G., & Mehtani R. (2018). *International business: Competing in the global market place*. McGraw-Hill Education. 11.
- Hilmersson, M., Johanson, J., & Martín Martín, O. (2019). Network capability development and innovation in international new ventures. *Journal of Business Research*, 97, 47-58.
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review*, 56(1), 67–94.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*. Sage Publications, Inc, 3.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 11–17.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G. (2023). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cportugal>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Edition. McGraw-Hill Professional.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6th ed.). Pearson Education.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 235-254.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *International Business Strategy*, 33-59.
- Jones, M. V. (1999). The internationalisation of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41.
- Jones, M. V. (2011). Contextualizing born global firms in “local” environments. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 60-70.
- Jones, M. V., & Coviello, N. (2018). Reviewing the review: The state of international entrepreneurship. *International Business Review*, 27(5), 986-999.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2010). *Global Marketing* (5<sup>a</sup> Edithion ed.). Texas, USA, Richmond, Texas: Prentice Hall.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2017). *Global Marketing*. Pearson.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- 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.
- Korsakiere, R., & Baranauskierė, A. (2011). “Factors Impacting Sustainable Internationalization: a case of multinational company”. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1, 53-62.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (2016). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1-70.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing 17th Global Edition*. Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology and Ethnology, Harvard University*, 47(1), 1-25.
- Kwok, C., Cui, L., & Yang, H. (2019a). Cultural intelligence, perceived cultural distance, and foreign direct investment. *Journal of Business Research*, 94, 516-526.
- Kwok, S. K., Lo, C. W. H., & Yu, W. (2019b). The effects of cultural intelligence on cross-cultural negotiation and decision making: An empirical study of Hong Kong–China business contexts. *Journal of Business Research*, 96, 322-333.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Aykol, B. (2017a). Antecedents and outcomes of exporter adaptation to foreign markets. *Journal of International Marketing*, 25(3), 1-21.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Aykol, B. (2017b). The Role of International Marketing Adaptation and Export Withdrawal in Export Performance: Evidence from Manufacturers in a Developing Country. *Journal of International Marketing*, 25(3), 23-48.
- Li, H., Huang, L., & Sarathy, R. (2018a). *International Business Risk Management*. In *Palgrave Handbook of International Business*. Palgrave Macmillan, 689-708.
- Li, J. J., Tan, J., & Xu, D. (2021). From culture distance to cultural learning: An institutional view of the learning process for cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 56(1), 101-114.

- Li, L., & Wang, D. (2019). International Marketing Capability and Competitiveness of Firms in Emerging Economies: The Moderating Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of International Marketing*, 27(1), 18-40.
- Li, M., Tsui, A. S., Weldon, E., & Zheng, X. (2016). When do firms emphasize continuity in the face of radical environmental changes? The role of institutional logics. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1265-1290.
- Li, S., & Liu, X. (2019). Internationalization strategy, resource allocation and entry modes: Evidence from Chinese multinational enterprises. *Journal of Business Research*, 97, 196-206.
- Li, X., Huang, S., & Sun, S. L. (2020). How psychic distance influences Chinese firms' internationalization: The moderating role of geographic diversification. *Journal of International Marketing*, 28(4), 57-77.
- Li, Y. (2018). Internationalization strategy of multinational corporations: A review of literature. *International Journal of Emerging Markets*, 13(2), 429-448.
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). Internationalization Process of two Swedish Firms: The Case of Vaderstad AB and Context Vision AB. Master Program in Business Administration – Strategy and Culture.
- Li, Y., Liu, Y., & Yao, X. (2018b). The proactive internationalization strategy and internationalization performance of small and medium-sized enterprises: The mediating effect of strategic alliances. *Journal of Small Business Management*, 56(2), 231-247.
- Li, Y., Menguc, B., & Tatoglu, E. (2017). Psychic distance and firm performance: A meta-analytic review. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1074-1097.
- Lima, G. B., & Carvalho, D. T. (2011). Joint-venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico. *Revista de Negócios Internacionais*, 9 (16), 1-14.
- Lin, S., & Si, S. (2019). The influence of exploration and exploitation on born globals' speed of internationalization. *Management Decision*, 57(1), 193–210.
- Liu, J., Volcic, Z., & Gallois, C. (2019). Cultural Intelligence and Cross-Cultural Negotiation Effectiveness: A Social Cognition Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 50(4), 462-482.

- Livermore, D. (2017). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success*. AMACOM, (3).
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2020). Internationalization and innovation: A review and future research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 498-524.
- Lucian, R., & Oliveira, B. R. (2008). Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. *Revista Administração em Diálogo*, 10(1), 47-65.
- Madura, J., Hoque, A., & Krishnamurti, C. (2018). *International financial management*. Cengage AU.
- Manikas, A. S., & Hansen, E. (2018). Network-based resources and internationalization: The case of small and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 27(2), 426-437.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK.
- Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. (2018). Rethinking the role of language in international business: A critical agenda. *Journal of World Business*, 53(6), 723-731.
- Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones* (4th ed.). Navarra, Spain: Aranzadi.
- Matsumoto, D. (2017). *Culture and psychology: 6th edition*. Cengage Learning.
- Matveev, A., & Nelson, P. (2016). Exploring the relationship between cultural intelligence and performance of international students. *International Journal of Intercultural Relations*, 54, 22-32.
- Melin, L., & Nordman, E. R. (2020). Internationalization process research from a service-dominant logic perspective. *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1437-1456.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion: ERASM Research Project Internationalisation and Competitive Space* (4). Rotterdam School of Management: Erasmus Universiteit.
- Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. De Facto Editores.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78.

- Motta, F., & Caldas, M. (2012). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mwiti, E., Ofafa, G., & Mkim, A. (2013). "Determinants of Initial Export Market Participation (an empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the comercial craft sector in Kenya)". *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 64-88.
- Nini, Y., (2012), "Small Businesses and International Entrepreneurship in the Economic Hard Time: A Global Strategic Perspective", *International Journal of Entrepreneurship*, 16, 113-131.
- Oesterle, M.-J., Richta, H. N., & Fisch, J. H. (2013). The influence of ownership structure on internationalization. *International Business Review*, 187-201
- Ojala, A., & Evers, N. (2019). Liability of outsidership and network evolution of SME internationalisation. *Journal of World Business*, 54(3), 187-197.
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2018). International business research and emerging markets: Looking back and looking forward. *International Business Review*, 27(3), 474-487.
- Peng, M. W. (2016). *Global Business*. Cengage Learning. 4.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Pinto, M., & Pereira, R. (2016). A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso. XXVI jornadas Luso-Espanholas de gestão científica-competitividade das regiões transfronteiriças.
- Rajala, A., Pisani, M. J., & Geersbro, J. (2018). Incremental and Radical Business Model Innovation in the Internationalization of Firms. *Journal of International Marketing*, 26(1), 65-83.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2019). The born global phenomenon: Past, present, and future. *International Business Review*, 28(3), 589-602.

- Rockstuhl, T., Ang, S., & Ng, K. Y. (2015). The effects of cultural intelligence, emotional intelligence, and cognitive intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 1-14.
- Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size. *Journal of Management*, 56-82.
- Ruzzier, M., & Hisrich, R. D. (2019). International entrepreneurship theory and teaching: What we know and what we need to know. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 137-163.
- Sadaghiani, J. S., Dehghan, N. A., & Zand, K. N. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(1), 53-70.
- Sapienza, A., Cucari, N., & Evangelista, F. (2018). Born global firms and international entrepreneurship: Insights from a systematic literature review. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(3), 627-656.
- Scroope, C. (2018). *Brazilian Culture. The Cultural Atlas*. <https://culturalatlas.sbs.com.au/brazilian-culture/brazilian-culture-business-culture>
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa: Retos e interrogantes*. La Muralla.
- Shenkar, O., & Luo, Y. (2018). *International business* (4th ed.). Routledge.
- Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. (2014). *International Business* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203584866>
- Simões, V. C. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. ICEP– Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.).
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, 27(6), 777-802.

- Tang, J., & Koveos, P. (2016). Cross-border M&As and firm value: An analysis of emerging-market multinationals. *International Business Review*, 25(2), 682-689.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3).
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural intelligence: Living and working globally* (3rd ed.). Sage Publications.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, 3rd Edition. Nicholas Brealey Publishing.
- Tsoukatos, E., & Rand, G. K. (2007). Cultural influences on service quality and customer satisfaction: evidence from Greek insurance. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Tylor, E. B. (1889). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. Henry Holt and Company, Vol. 1, 1. [https://staff.washington.edu/ellingsn/Tylor\\_Sci\\_Cult.pdf](https://staff.washington.edu/ellingsn/Tylor_Sci_Cult.pdf)
- Van der Zee, K. I., & Van Oudenhoven, J. P. (2018). *Culture and psychology: Searching for a new synthesis*. Cambridge University Press.
- Wang, S., Noorderhaven, N., & Cox, J. (2018). How cultural dimensions affect cross-cultural negotiation strategies. *Journal of Business Research*, 85, 274-283.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2019). *International business: The challenges of globalization*. Pearson.
- Wu, Z., Cavusgil, S. T., & Sinkovics, R. (2018). Psychic distance and performance of international retailers: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 49(3), 305-329.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5). Sage Publications.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.

Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2017). Psychic distance and internationalization: Evidence from China's retail firms. *International Business Review*, 26(2), 291-303.

Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2019). Internationalization of born global and international new venture SMEs: A systematic review of the literature. *International Business Review*, 28(1), 183-206.



## **Apêndice I – Guião da Entrevista**

1. Quais as razões e motivações que levaram à entrada no mercado brasileiro? Como surgiu a ideia?
2. Qual a estratégia de internacionalização adotada?
3. Qual o processo desenvolvido, nomeadamente etapas implementadas e acontecimentos relevantes?
4. Quais as barreiras que encontraram no processo de internacionalização? E no processo de negociação?
5. Quais os pontos críticos que identificaram no processo de internacionalização com o mercado brasileiro? E no processo de negociação?
6. Qual a importância da cultura no processo e estratégia de internacionalização com o Brasil?
7. Quais as causas para o insucesso da entrada no mercado brasileiro?

## **Apêndice II – Apresentação das Respostas à Entrevista**

1. Quais as razões e motivações que levaram à entrada no mercado brasileiro? Como surgiu a ideia?

As principais motivações que despertaram o interesse da SISTRADE no mercado brasileiro foram a questão linguística e a dimensão do mercado.

Não tenho certeza, mas a DRUPA, a primeira feira internacional da SISTRADE em 2004, pode ter sido um fator importante no desencadeamento deste evento, pois estavam presentes muitas empresas brasileiras que demonstraram interesse na SISTRADE e no nosso produto.

O facto de verificarmos um grande interesse dos prospects em marcar demonstrações do produto, o extenso número de feiras realizadas no âmbito da indústria gráfica, que demonstra a importância do setor no país e o contacto com outros players no mercado, nomeadamente clientes, parceiros, associações e concorrentes despertou o interesse e a vontade da SISTRADE em explorar o mercado brasileiro.

2. Qual a estratégia de internacionalização adotada?

Ao longo dos anos realizámos duas tentativas de entrada no mercado brasileiro, em 2004 e mais tarde, em 2010. A estratégia adotada inicialmente consistia na seleção de um parceiro individual local para colaborar connosco no processo de entrada e desenvolvimento do mercado.

Na segunda tentativa, o Dr. Sousa Ribeiro, CEO da SISTRADE, viajou para o Brasil, com uma estratégia bem definida de visitar os potenciais clientes que haviam demonstrado interesse e estabelecer um escritório comercial no Brasil para evitar o mesmo desfecho que a tentativa anterior.

3. Qual o processo desenvolvido, nomeadamente etapas implementadas e acontecimentos relevantes?

Em 2004, não só pela proximidade linguística e dimensão, mas algum convite resultante da DRUPA, email de prospect e a vontade de participar em feiras no Brasil levaram à tomada de decisão de explorar o mercado.

Nesse ano, o Dr, Sousa Ribeiro foi até ao Brasil visitar os prospects e eleger um parceiro para colaborar connosco no processo de entrada e desenvolvimento do mercado. O próximo passo foi vir até Portugal receber formação para, posteriormente, dar continuidade ao nosso negócio lá. As visitas realizadas por Sousa Ribeiro aos prospects tinham corrido bem, todos tinham mostrado interesse no software e apreciavam o facto de trabalhar em português.

Posteriormente, o parceiro realizou visitas a potenciais clientes, o interesse estava presente e surgiam propostas, mas todos os contactos foram caindo com o tempo, pelo facto de não estarmos presentes no mercado, com uma estrutura física, mas apenas com um parceiro individual e por não existir um acompanhamento e estreitamento da relação com os prospects.

Aquando do acompanhamento do parceiro, verificou-se que o período de concretização do negócio na área dos softwares é muito longo e o parceiro não tinha uma estrutura consolidada para cobrir esses custos durante o processo, ou seja, não era sustentável para ele, aguentar todo o ciclo comercial de um ERP. Desta forma, a experiência com o parceiro durou pouco tempo, cerca de 2 meses.

Em 2006, conseguimos os primeiros clientes na Polónia e na Turquia, pelo que começámos a ter uma visão mais europeísta, com alguns saltos para a Bielorrússia e para África. Assim sendo, aquilo que nos motivou inicialmente para entrar no mercado brasileiro - língua e cultura, foi suprimido pelas barreiras encontradas e pela quantidade de trabalho resultante dos novos projetos internacionais, resultando no abandono do mercado.

Entretanto, ressurgiu a vontade de entrar no mercado pois, verificou-se uma procura por parte das empresas brasileiras, que entraram em contacto connosco via email ou através da feira DRUPA 2008. Sendo assim, em 2010, Sousa Ribeiro voltou a viajar para o Brasil para uma operação mais séria, com uma estratégia bem definida e dois grandes objetivos: visitar os potenciais clientes que tinham demonstrado interesse na SISTRADE e estabelecer um escritório comercial no Brasil, com a contratação de um colaborador para que, desta forma, tivéssemos um representante no mercado e evitássemos o mesmo desfecho que a tentativa anterior.

O feedback que obtivemos do mercado foi bastante positivo, oriundo do interesse demonstrado e do número de propostas realizadas. O escritório implementado cediava-se no estado federal de São Paulo, contornando a ausência física da SISTRADE no mercado presente na primeira tentativa de entrada. No entanto, não dava resposta à barreira protecionista do mercado, pois consistia apenas num escritório comercial e não legal, ou seja, não podíamos faturar como empresa brasileira.

O acompanhamento da colega no mercado verificou-se uma tarefa difícil por várias razões pelo que, o acompanhamento diário causou alguma insatisfação e descontentamento por parte da colaboradora que, por sua vez, transparecia nas escassas visitas realizadas a potenciais clientes e na ausência de acompanhamento das propostas que estavam em cima da mesa. A dado momento, deixou de responder a emails e atender telefonemas e, pura e simplesmente, deixou de trabalhar para a empresa, sem nos avisar ou dar qualquer tipo de satisfação.

#### 4. Quais as barreiras que encontraram no processo de internacionalização? E no processo de negociação?

Encontrámos a barreira legal do protecionismo, pois o Brasil aplica impostos muito significativos aos produtos importados, tornando o nosso produto caro comparativamente com os produtos nacionais, de forma a estimular o consumo de produtos internos. Nós estamos presentes na América Latina, em países que também praticam políticas protecionistas, no entanto os impostos aplicados são mais baixos, pelo que conseguimos entrar no mercado.

Verificámos também uma barreira cultural pois, existe um grande interesse e entusiasmo inicial mas que logo se perde/esquece, quando se passa à fase de contratualização.

A barreira de representação e presença no mercado, o facto de ter escolhido um parceiro individual, de pequena estrutura e baixa presença no mercado, não permitiu marcar presença no mesmo. Nesta lógica, a escolha de um parceiro pouco sustentável, pois não possui uma estrutura solidificada para suportar o investimento de tempo e capital exigido, aliado à expectativa da obtenção de margens de lucro fáceis e rápidas, sem grande esforço, o que não é possível no caso de um ERP, leva a uma desmotivação do parceiro e, conseqüentemente, à cessação de funções. Por essa razão, evidencia-se a necessidade de seleccionar um parceiro

com grande dimensão, vasto conhecimento no mercado e forte atividade desenvolvida no país. Desta forma, transmite-se um elevado nível de segurança para o consumidor, que gera confiança no nosso produto, com o suporte oferecido pelo parceiro.

Dada a necessidade de suporte e manutenção do produto, a ausência de uma equipa técnica no Brasil para prestar esse suporte aos clientes gera um certo nível de insegurança, que contrai a receptividade de um produto estrangeiro no país.

Ao nível da negociação existe uma questão cultural que dificulta o processo que é a superficialidade e leveza com que lidam com os negócios, isto é, aceitam rapidamente de forma verbal, mas quando é necessário avaliar a situação, negociar valores e assinar o contrato, pensam duas vezes e mudam de ideias, preferindo não fechar contrato. Isto mostra que não conseguem dizer diretamente que não têm interesse, e decidem tudo “por alto”.

Por outro lado, o facto de termos uma concorrência feroz no mercado, grande parte das vezes nacional ou que já trabalha o mercado há muitos anos, e não estarmos presentes fisicamente no país não abona a nosso favor.

5. Quais os pontos críticos que identificaram no processo de internacionalização com o mercado brasileiro? E no processo de negociação?

Os pontos que considero críticos são o protecionismo, a necessidade de estabelecer uma relação para concretização de um negócio, pois demonstra cuidado e atenção, o que resulta na confiança do consumidor, algo que os parceiros não fizeram, pois eram muito ausentes.

Por outro lado, também a falta de base no mercado, isto é, o facto de não termos clientes nem um estabelecimento físico no Brasil, influencia o nosso desempenho e desenvolvimento no mercado. Posso afirmar que a ausência de relação, bem como de uma delegação no mercado tiveram grande influência no nosso desfecho.

6. Qual a importância da cultura no processo e estratégia de internacionalização com o Brasil?

Na minha opinião, a questão cultural também agrega um elevado nível de importância pois, tanto nos pode beneficiar como prejudicar porque, o entusiasmo inicial de ambas as partes,

fazem-nos acreditar que os pontos críticos são facilmente contornáveis, o que não corresponde à realidade, pois as barreiras são bastante elevadas.

A cultura também nos obriga a trabalhar a relação entre as partes, pois leva-nos a acreditar que a relação está feita rapidamente, devido às semelhanças culturais, mas é falso pois é necessário empenho e trabalho para ganhar a confiança do cliente.

Por fim, a cultura da superficialidade conduz-nos à necessidade de desenvolvimento da relação para, desta forma, deixar para trás aquilo que não tem interesse e nos focarmos no que realmente importa e perceber se faz sentido estabelecer uma relação entre as partes.

#### 7. Quais as causas para o insucesso da entrada no mercado brasileiro?

As conclusões que retiramos destas duas tentativas de entrada, com diferentes estratégias foram: a insustentabilidade de um parceiro individual, pela falta de capacidade de investimento de tempo e capital exigida no processo comercial de um software; e, a ausência da equipa técnica no mercado, embora marcássemos presença comercial no mesmo.

Um outro aspeto que devemos ter em conta é o valor dos nossos serviços, porque a engenharia é mais barata lá. O facto de não termos estrutura lá implica o deslocamento dos nossos recursos para o mercado, o que envolve custos de voo e alojamento, tornando o nosso produto caro. Atualmente, os clientes preferem negociar com uma empresa nacional que não cubra tantos pontos como o sistrade, mas que é mais barata.

O Brasil é um país onde as tecnologias da comunicação estão muito desenvolvidas, até mesmo mais do que em Portugal logo, são mais inovadores e torna-se mais barato comprar nacional.

## Apêndice III – Análise PESTAL

Fatores	Previsão de Evolução	Avaliação	Impacto	Probabilidade de Ocorrência
<b>Políticos</b>				
Instabilidade Política	Clima político polarizado e instabilidade decorrente das eleições de 2022	Ameaça	Moderado	Forte
Políticas Governamentais	Foco no combate às desigualdades sociais, pobreza e alterações climáticas	Oportunidade	Moderado	Forte
Políticas de Incentivos e Financiamento	Aumento dos apoios financeiros para combater a atual crise	Oportunidade	Forte	Forte
Políticas Protecionistas	Aumento dos impostos às importações característico dos partidos de esquerda	Ameaça	Forte	Forte
Relações Diplomáticas	Preservação das boas relações com Portugal e presença nas principais instituições mundiais	Oportunidade	Forte	Forte
<b>Económicos</b>				
PIB	Aumento desacelerado do PIB em virtude da recuperação económica derivada da crise pandémica	Oportunidade	Moderado	Forte
Evolução do Setor	Crescimento do setor de impressão promocional resultante da procura por novas formas de comunicação	Oportunidade	Moderado	Forte
Investimento Direto Estrangeiro	Crescimento sustentado do IDE como observado nos últimos anos	Oportunidade	Moderado	Moderada
Importações	Diminuição em resultado das políticas protecionistas	Ameaça	Forte	Forte
Exportações	Crescimento das exportações alinhado com a mais recente evolução	Oportunidade	Moderado	Moderado
Pobreza	Diminuição do Índice de Pobreza	Oportunidade	Moderado	Moderado
Taxa de Câmbio	Tendência para a estabilização	Oportunidade	Forte	Moderado
Taxa de Inflação	Aumento acima do previsto	Ameaça	Moderado	Forte
Taxa de Desemprego	Estreita diminuição da taxa de desemprego	Oportunidade	Moderado	Forte
Emigração	Emigração de mão-de-obra qualificada resultante da elevada taxa de desemprego	Ameaça	Moderado	Forte
<b>Socio-Culturais</b>				
Desigualdade Social	Redução impulsionada pelo reforço das políticas de apoio social	Oportunidade	Moderado	Moderada
Qualificações Académicas	Aumento coincidente com o aumento da procura de melhor tecnologia	Oportunidade	Forte	Forte

Conscientização Ambiental	Aumento constante da preocupação com o ambiente e alterações climáticas	Oportunidade	Moderado	Forte
Padrões de Consumo	Aumento das compras conscientes e informadas	Oportunidade	Moderado	Forte
Criminalidade	Diminuição dos níveis de criminalidade resultante da diminuição da pobreza	Oportunidade	Moderado / Fraco	Moderado
Ativismo	Atenção crescente a questões sociais: igualdade de género, equidade racial, direitos indígenas e LGBTQ+	Oportunidade	Fraco	Forte
<b>Tecnológicos</b>				
Indústria de Tecnologia da Informação	Altos níveis de investimento em inovação	Ameaça	Forte	Forte
Conectividade Digital	Distribuição de serviço de Internet a outras áreas geográficas	Oportunidade	Moderado	Forte
Produção	Aumento da procura por soluções informáticas para gestão de processos	Oportunidade	Forte	Forte
Inovação	Aumento dos apoios financeiros e reforço de parcerias entre universidades, empresas e governo	Oportunidade	Forte	Forte
Política Tecnológica	Aumento dos incentivos financeiros como estímulo à transformação digital da indústria	Oportunidade	Forte	Moderada
Cloud Computing	Adoção crescente de soluções web para gestão organizacional e produtiva	Oportunidade	Forte	Forte
Automação	Investimento em automação para o aumento eficiência operacional	Oportunidade	Forte	Forte
Cybersecurity	Aumento dos ataques informáticos em virtude do crescimento das tecnologias digitais	Ameaça	Forte	Forte
<b>Ambientais</b>				
Sustentabilidade	Crescimento da preocupação social e organizacional	Oportunidade	Moderado	Forte
Energia Renovável	Líder mundial na produção de bioenergia e investimento em energia hidroelétrica	Oportunidade	Fraco	Forte
Poluição	Redução da emissão de CO2 resultante da implementação de políticas ambientais	Oportunidade	Moderado	Moderada
Gestão de Resíduos	Regulamentação para a redução dos resíduos produzidos pela indústria	Oportunidade	Fraco	Forte
Reciclagem	Integração de processos de reciclagem na produção	Oportunidade	Moderado	Moderada
Política Ambiental	Aumento dos apoios financeiros para o combate às alterações climáticas	Oportunidade	Moderado	Moderada

<b>Legais</b>				
Legislação Internacional	Estabelecimento de acordos com Portugal e a UE	Oportunidade	Forte	Moderado
Legislação Tributária	Aumento da carga fiscal das empresas	Ameaça	Forte	Forte
Legislação Laboral	Reforço da legislação para o combate à precaridade	Oportunidade	Moderado	Forte
Legislação Ambiental	Constituição de uma legislação mais sólida e inflexível	Oportunidade	Moderado	Moderada
Legislação Anti-Corrupção	Intensificação das leis anti-corrupção e de transparência	Oportunidade	Moderado	Forte
Propriedade Intelectual	Consolidação da legislação de proteção de patentes, marcas registadas e direitos de autor	Oportunidade	Forte	Moderada
Investimento Direto Estrangeiro	Incentivos para atração de investimento estrangeiro no setor das tecnologias	Oportunidade	Forte	Moderada