

DESAFIOS INTERCULTURAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MARCA: O CASO DA BOCA DO LOBO NOS PAÍSES NÓRDICOS

Sara Patrícia dos Santos Moreira

CEI – Centro de Estudos Interculturais

Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto

Artigo escrito no âmbito da Bolsa de Integração na
Investigação Científica e Desenvolvimento IPP/Santander
Totta

samoreira_21@hotmail.com

Resumo

Com a crise económica que se vive hoje em dia, com a luta constante pela sobrevivência no mercado e com a competitividade no tecido empresarial, a maioria das empresas optou pela internacionalização.

Assim, com o intuito de analisar os desafios inerentes à comercialização e produção na internacionalização de uma marca, pretendo neste artigo analisar os países nórdicos, com especial destaque para a Finlândia.

Internacionalizar significa exportar um produto/serviço, mas também, adquirir uma estratégia operacional sustentada na criação de valores e no relacionamento económico permanente com o exterior, independentemente da forma de estratégia escolhida pela empresa. Esta pode trazer benefícios (ou não) para uma empresa.

Contudo, a internacionalização não traz apenas benefícios, pois existem vários desafios inerentes, a que o setor empresarial tem de estar atento e adaptar-se.

O mercado internacional é muito exigente e experiente e as empresas nacionais vão ter que se ajustar, de forma a competir, com as empresas que estão voltadas para os conhecimentos mais aprofundados e integrados. É essencial aprender a pensar globalmente, mas também agindo localmente.

De forma a colmatar esta lacuna, as empresas nacionais vão ser obrigadas a apostar em diferentes formas de competitividade, tais como a diferenciação, cultura, inovação, eficiência de custos e, em particular, a sua dimensão crítica.

Este último aspeto, a dimensão crítica, é o mais utilizado em projetos conjuntos de cooperação internacional. Isto é, os promotores agregam-se em complementaridade de competências e criação de sinergias, de forma a potenciar e aumentar a competitividade.

Quanto aos incentivos fiscais à internacionalização, estes surgem como um dos instrumentos privilegiados de apoio ao investimento, numa estratégia de internacionalização sólida e planeada.

A internacionalização inclui o capital para investir, a demonstração do interesse estratégico da economia portuguesa, a viabilidade técnica e a económico-financeira, com o intuito de não se localizarem em zonas fracas ou em países, territórios e regiões com regimes de tributação privilegiada, e ainda, não implicarem uma diminuição de postos de trabalho em Portugal.

Palavras-chave: Internacionalização; Interculturalidade; Países Nórdicos; Marca; Desafios; Incentivos; Mercados; Formas de entrada; Fatores inerentes; Criação de valor.

Abstract

The economic crisis we are experiencing today, the constant struggle for survival in the market and the competitiveness in the business environment led companies to opt for internationalization.

Thus, in order to analyze the challenges of marketing and production in the internationalization of a brand, I analyze the Nordic countries, with particular emphasis in Finland.

Internationalization not only means exporting a product / service, but rather acquiring a sustained operational strategy to create value and permanent economic relationships with other countries, regardless of the entry chosen by the company.

However, internationalization brings not only benefits, as there are several challenges inherent to the business sector, which has to be aware of them and adapt accordingly.

The international market is very demanding, knowledgeable and national companies will have to adjust in order to compete with these companies, which are focused on the most advanced knowledge. It is essential to learn how to think globally, acting locally.

In order to bridge this gap, domestic enterprises will be required to invest in various forms of competition such as differentiation, culture, innovation, cost efficiency, particularly in its critical dimension.

The latter aspect, the critical dimension, is the most used in joint projects of international cooperation. That is, the promoters are added in complementary skills and synergies in order to enhance and increase competitiveness.

As for tax incentives for internationalization, these emerge as one of the privileged instruments to support investment in a solid and planned internationalization strategy.

This includes the capital to invest; demonstration of strategic interest to the internationalization of the Portuguese economy; technical financial and feasibility; economic; not being located in poor areas or in countries, territories and regions with privileged tax regimes, and finally, they should not imply the reduction of jobs in Portugal.

Keywords: Internationalization; Interculturalism; Nordic Countries; Brand; Challenges; Incentives; Markets; Entry forms; Inherent factors; Value creation.

Introdução

A Internacionalização é um dos principais fatores críticos de competitividade do setor empresarial. O impacto estrutural da crise económica mundial veio despoletar e intensificar as práticas concorrenciais e a luta pela sobrevivência económica de um amplo conjunto de operadores de mercado (Rocha, 2005).

Hoje em dia, internacionalizar uma marca deixou de ser simplesmente motivado por razões de competitividade e passou a ser visto como uma questão de sobrevivência no mercado.

Internacionalizar não significa simplesmente escoar um produto ou um serviço para o exterior, mas sim, adquirir uma estratégia operacional sustentada na criação de valores e num relacionamento económico permanente com o exterior.

De forma a perceber melhor este conceito de internacionalização, pretendo estudar como os países nórdicos se relacionam com este mesmo fator. Mas, porquê os países nórdicos? Porque estes estão quase sempre localizados no topo ou perto do topo. Isto é, em termos de competitividade, crescimento, produtividade, qualidade de vida, prosperidade, igualdade, tentam sempre marcar a diferença, pela positiva.

Os quatro principais países nórdicos são a Suécia, a Noruega, a Dinamarca e a Finlândia. Estes são caracterizados por possuírem um crescimento constante, estabilidade política a longo prazo, instituições transparentes, adaptações tecnológicas, mercados de trabalho flexíveis, economias abertas e altos níveis educacionais, sendo estes fatores fundamentais para a internacionalização de uma marca.

Experiência, individualismo e confiança são as palavras que explicam o sucesso destes países e justificam o seu sucesso na lista do “Democracy Ranking Association”, com dados de 2008-2014, quando comparados com outros países, tanto em relação à influência económica quanto em relação à qualidade de vida.

A Noruega, Suécia e a Finlândia são os países onde a qualidade da democracia é mais elevada.

O ranking da “Democracy Ranking Association”, que cruza dados entre a ONU e outras organizações, permite avaliar os fatores determinantes na internacionalização de uma marca.

A Finlândia continua a ser um país que prima por características essenciais na internacionalização de uma marca, sobretudo em aspetos interculturais como os indicadores do sistema político, a economia, o acesso à educação e a serviços de saúde, a proteção ambiental e a igualdade de género (ver figura abaixo). Estes fatores são determinantes quando se decide internacionalizar uma marca, daí a escolha deste país para a análise em questão (Usunier, 1996).

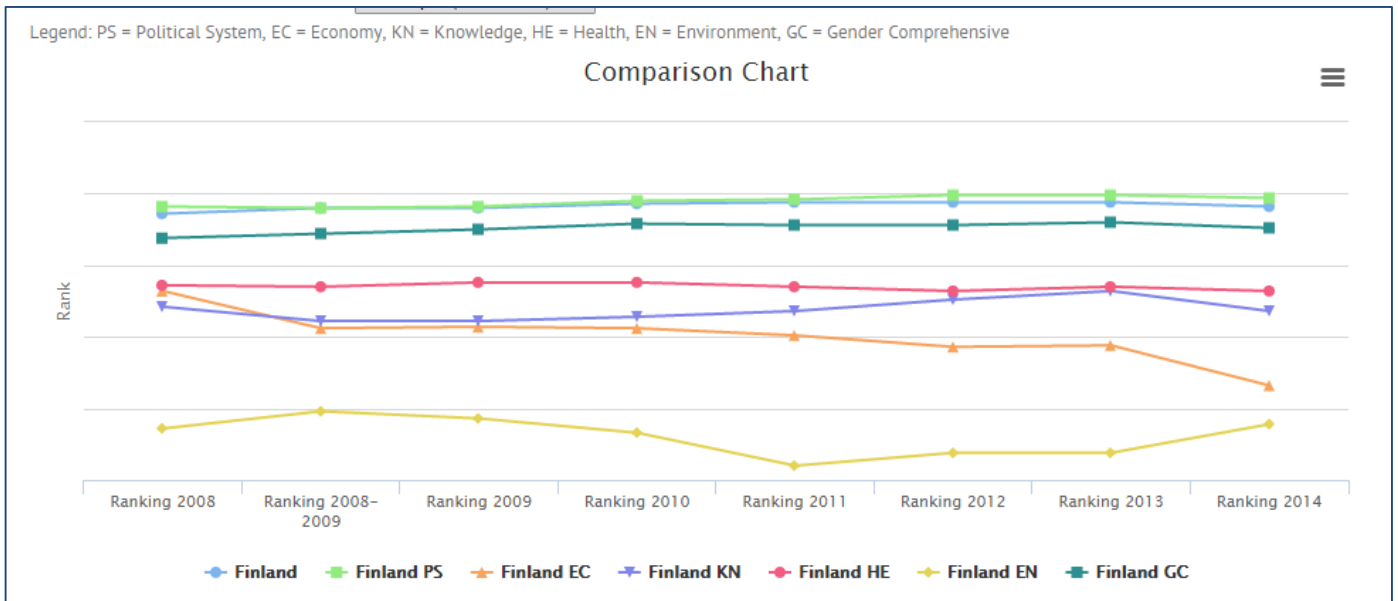


Figura 1

Extraída da plataforma Global Democracy Ranking, com dados de 2008-2014.

Internacionalização do mercado

As empresas nem sempre possuem todos os recursos necessários para desenvolver e consolidar o seu processo de internacionalização. Assim, necessitam, por vezes, de construir complementaridades com outros “agentes” no mercado.

A globalização dos meios de homogeneização à escala mundial e a crescente preocupação com a competitividade entre as empresas levou as empresas a internacionalizarem-se (Usunier, 1996).

Atualmente, não se pode apenas dizer “estou no mercado”, pois cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. Sendo assim, a internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização (Dias, 2007).

Johanson & Vahlne (1992) afirmam que a internacionalização é um processo gradual, resultado da interação, do desenvolvimento e da manutenção de relações duradouras, não se centrando apenas na transferência de recursos.

Abrantes (1999) assegura que a internacionalização consiste em movimentos de fatores de produção - como por exemplo, transferências de capital, desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros, ou simplesmente, comercialização de produtos noutros países. Isto é, a internacionalização compreende todo o tipo de

intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos, abrangendo todas as fases, desde a exportação, até ao investimento direto no estrangeiro.

Não basta afirmar “vou internacionalizar a minha empresa”, é necessário que a empresa reúna competências únicas e que lhe possibilitem diferenciar-se do mercado alvo. As estratégias de internacionalização têm vindo a ganhar cada vez mais destaque no setor empresarial, devido à abertura e alargamento dos mercados e, sobretudo, ao aumento da concorrência e do ritmo de inovação.

A internacionalização de uma marca, independentemente do país de origem, exige investimentos avultados em investigação e desenvolvimento (I&D), por isso, é imprescindível delinear bem o objetivo de rentabilidade, desde a fase inicial até ao seu término. Isto é, é necessário considerar a atuação nos mercados externos como “natural”, quer na fase de conceção, quer na fase de comercialização.

Assim sendo, mantêm-se relações de cooperação ou inserção da comunidade local, que possibilitem a complementaridade de recursos e o acesso aos mercados que, muitas vezes, devido às características dos produtos, são de difícil entrada. Alguns dos exemplos mencionados para explicar os padrões de “Outward” na internacionalização de uma marca são a influência nas redes, os clientes internacionais, a procura de recursos e os ambientes pouco explorados (Dominginhos, 2001).

Em muitos casos, a internacionalização surge da inexistência no mercado interno dos recursos necessários, obrigando a empresa a integrar ou a dispor dos recursos a nível internacional (Doz et al, 1997).

Segundo Meyer (1996), a internacionalização é um processo no qual a empresa desenvolve as suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

É o processo de adaptação das operações da empresa, tais como a estratégia, a estrutura e os recursos, aos ambientes internacionais (Calof & Beamish, 1995).

Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos/mercados e da sua cadeia operacional para o exterior.

Segundo outros autores, Chetty & Campbell-Hunt (2001), a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente”, mas também como um fenómeno com retrocessos. Isto é, a empresa tem a autonomia para “des-internacionalizar”, ou seja, desistir do investimento direto no estrangeiro ou apostar simplesmente na exportação dos seus produtos.

Em suma, existem vários conceitos de internacionalização, devido aos numerosos pontos de vista de diferentes autores. Contudo, a internacionalização consiste na deslocação, parcial ou total do “core-business” da empresa para outro país, tendo em atenção os fatores e o ambiente do país de origem, bem como a forma como se pretende internacionalizar. Visto que internacionalizar requer muitos custos financeiros, é necessário que se saiba exatamente o que se pretende e o que é necessário para o conseguir.

1.1 - Decisão de internacionalização de uma marca

Para a internacionalização de uma marca é fundamental ter em atenção dois fatores: a “distância psíquica” e o tamanho do mercado potencial. Isto é, ter em atenção os mercados mais concorrenciais e analisar os fatores que afetam os fluxos de informação entre a empresa e o mercado, como por exemplo: o idioma, a cultura, o sistema político e o nível educacional do mercado internacional. Estes factores são determinantes na decisão de internacionalizar uma marca (Johanson & Vahlne, 1992).

Uma empresa toma a decisão de internacionalizar-se de acordo com diferentes padrões e pontos de vista – como, por exemplo, a instabilidade financeira de alguns países de origem - para atingir mercados potenciais e/ou explorar oportunidades de negócio.

A internacionalização é um fenómeno que pode ser caracterizado com base em várias dimensões, mas tem como princípio base dar resposta às seguintes questões: Por quê? O quê? Quando? Onde? Como?, de forma a perceber qual a motivação estratégica de internacionalização. Isto é, qual o momento certo para o fazer, qual o local ideal para o negócio emergir, quais os desafios inerentes a esse mesmo país e, por fim, analisar qual a melhor forma de entrada no país (Carneiro, 2007).

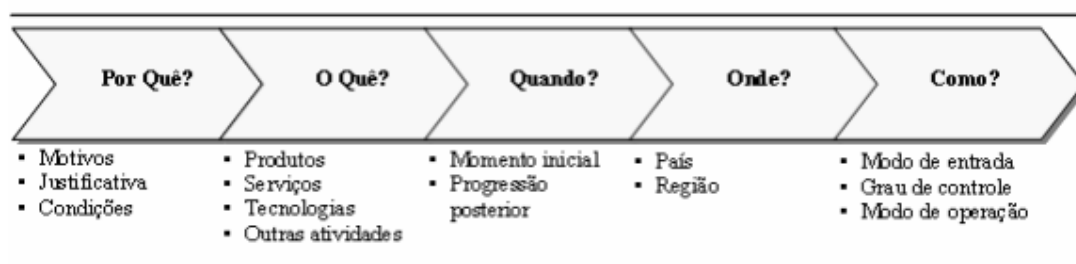


Figura 1 – Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa.

Figura 2

Extraída da revista eletrónica de negócios internacionais da ESPM. Carneiro, 2007.

Importância da internacionalização para a marca

2.1- Vantagens

Para uma marca, não basta estar no mercado, é preciso construir uma identidade que dê ênfase à lealdade e à notoriedade, de modo a que zele pelo valor da mesma e prime pela diferenciação.

Nos mercados internacionais, para além destes parâmetros, é ainda necessário ter em atenção a percepção que os consumidores possuem do país de origem e do fabricante do produto. Isto é, urge analisar quais são as influências do país de origem sobre a decisão de compra dos consumidores.

Segundo Fleury (2005), algumas das vantagens da internacionalização correspondem ao reconhecimento mundial da competência tecnológica e à flexibilidade de deslocação da produção.

Segundo Abrantes (1999), a diminuição dos custos de câmbio, a diminuição do volume do direito de propriedade, a redução da incerteza, o melhor controlo da oferta (em quantidade e qualidade) dos mercados, a possibilidades de acordos, a internalização das externalidades, a inexistência de mercados a prazo e, conseqüentemente, de menores riscos de imitação do produto, são as principais vantagens apresentadas.

2.2- Desvantagens

Abrantes (1999) apresenta ainda algumas desvantagens, sendo elas a não inexistência da possibilidade de acordos entre países opostos e a não adaptação ao país de origem.

2.3- Desafios inerentes

Relativamente aos desafios inerentes à internacionalização, são apresentadas as tendências de liberalização, a desregulamentação de privatização da atividade empresarial e as características das últimas duas décadas. Com estes atributos, que afetam toda a envolvente da internacionalização, as empresas de menor dimensão abrem novas perspectivas, passando estas, também, a preocupar-se com as oportunidades, as formas de entrada, os riscos, os custos e as estratégias de atuação no exterior, face ao seu país de origem. Tendo em especial atenção os custos de transporte, há que verificar se há barreiras

significativas à importação, ou simplesmente se os custos de produção do país de destino são significativamente menores que no país de origem (Abrantes,1999).

Como entraves à internacionalização, podem ser entendidos os diversos fatores que afetam a relação entre o país de origem e o de destino, bem como a adaptação dos agentes aos locais. Isto é, a dimensão do país, o clima, a escolaridade, a empregabilidade, a saúde e a educação, os fatores culturais, nomeadamente, a religião, o idioma, as formas de comunicar, os valores, os hábitos e costumes, entre outros fatores politico-legais, económicos e tecnológicos. Estes fatores e a perceção deles são fundamentais na internacionalização de uma marca (Usunier, 1996).

Dimensão e tendências do mercado Nórdico

3.1- Análise de mercado

Os países nórdicos estão no topo do ranking da plataforma “Democracy Ranking Association”, no que respeita à qualidade de democracia. Assim sendo, faz todo o sentido estudar o mercado destes países, com especial incidência sobre a Finlândia, visto que este país aposta com bastante relevância e continuidade em pormenores interculturais relacionados com fatores políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos. Estes fatores são essenciais para a internacionalização e sobrevivência de uma marca no mercado finlandês.

Os países nórdicos, em concreto a Suécia, primam pelo foco nos consumidores, contando com os seus grandes avanços na matéria da lei/protecção do consumidor e com o seu pioneirismo em relação à mesma. A legislação dinamarquesa não define diretamente o termo consumidor, sendo esse apenas um traço característico da legislação civil de proteção ao consumidor. A sua aplicabilidade foi delimitada através de uma definição positiva de contrato de consumo. Na Finlândia o consumidor tem um maior enfoque em termos de proteção da legislação (Benjamin, 2006).

3.2- Situações e tendências

3.2.1- Fatores político-legais

A Suécia, Noruega, Dinamarca e Finlândia são países caracterizados pelo constante crescimento político, pelo respeito e cumprimento das leis, pelos baixos níveis de corrupção e por primar em ter instituições transparentes. Contudo, a estabilidade política é mais evidente na Finlândia (Eklund, 2010).

A política finlandesa no campo da criminalidade reduziu o recurso ao encarceramento, modificou o código penal e ampliou o uso de multas (Christie, 1999).

A Finlândia é uma república semipresidencialista, isto é, o chefe de Estado é o presidente da república, eleito por um período de seis anos, podendo este ser eleito por anos consecutivos. Porém, o presidente só é responsável pela política externa e o poder executivo reside no governo, chefiado pelo parlamento de 200 membros, composto por ministros distribuídos por vários cargos, e por um membro do ex-ofício, designado de “chanceler de justiça” (Alho, 2009).

Em suma, um dos primeiros passos quando se pretende investir diretamente num mercado externo consiste em ter atenção aos procedimentos legais e burocráticos que envolvem essa constituição. Segundo a literatura, nos países nórdicos as pessoas estão preocupadas em “fazer cumprir a lei”, contudo é a Finlândia que apresenta maior estabilidade política, quando comparada com os restantes países.

3.2.2 - Fatores económicos

Os países nórdicos apresentam um desempenho económico favorável, sobretudo devido aos baixos custos operacionais e à confiança social (Araújo, 2009).

Matias-Pereira (2008) refere-se ao mercado de trabalho dos países nórdicos como sendo relativamente desregulado, salientando que existem políticas "ativas" para o melhorar, com sindicatos fortes que proporcionam um grau elevado de igualdade salarial.

Durante a crise financeira atual, os quatro principais países nórdicos mostraram uma grande resistência, ou seja, sofreram muito durante a crise, mas recuperaram rapidamente. Apesar das consequências, nenhum deles passou por uma crise bancária devastadora, embora o mercado imobiliário dinamarquês fosse fortemente atingido (Eklund, 2010).

Os quatro principais países nórdicos apresentam economias pequenas e abertas, com alta renda per capita. Contam ainda com um grande setor público, com impostos elevados e todos possuem estado-providência. Apesar das semelhanças, estes países utilizam estratégias diferentes no setor de atividade, o que, por sua vez, se reflete na economia.

A Noruega é o país nórdico mais rico em termos monetários, devido à acumulação de riquezas provenientes das receitas do petróleo e do gás. A Dinamarca concentra a sua economia nos transportes e na agricultura. A Suécia é bem-sucedida na fabricação de papel, celulose, telecomunicações e design.

Relativamente à estrutura industrial da Finlândia, esta é semelhante à da Suécia, mas o setor industrial não é tão amplo no que concerne aos impostos. A Dinamarca e a Suécia possuem os maiores índices de impostos em relação ao PIB do mundo; pelo contrário, a Finlândia possui impostos mais baixos (Eklund, 2010).

A maior percentagem do produto interno bruto (PIB) auferida pela Suécia é gasta em serviços sociais, tais como, educação e serviços de saúde. Os suecos têm acesso aos serviços médicos e à educação, pois esta é financiada pelos impostos e todos os idosos recebem uma aposentadoria/pensão mínima garantida pelo Estado.

Contam ainda com subsídios de desemprego e programas de educação contínuos e de reciclagem, que são financiados pelos impostos. Além destes benefícios básicos, muitos trabalhadores desfrutam de outras vantagens em termos de salários, setor ou local de trabalho (Araújo, 2009).

O pagamento dos impostos, na Suécia, é feito de forma relativamente simples: os impostos sobre os rendimentos são deduzidos automaticamente do salário do trabalhador, uma vez por mês, e são pagos diretamente à Agência Fiscal Sueca (Benjamin, 2006).

Cada pessoa é tributada individualmente, inclusive se for casada. A Suécia não possui impostos que incidem sobre as heranças nem sobre os bens, mas apenas sobre os rendimentos. Desde 2007, os impostos foram reduzidos, assim como a contribuição para o seguro social para os jovens (Eklund, 2010).

A economia da Finlândia é dividida em duas partes - uma parte socialista e outra parte capitalista - pois é um país altamente desenvolvido. Os produtos industrializados representam um quarto da economia e do comércio, e outro quarto é representado pelas finanças. A atitude da Finlândia face ao investimento estrangeiro é bastante favorável. Como membro da União Europeia, a Finlândia removeu praticamente todas as restrições ao investimento direto estrangeiro e, como resultado, fez aumentar o investimento no

país. Assim, o investidor estrangeiro obtém neste país o mesmo tratamento dado ao nacional nas diversas áreas de atividade (Araújo, 2009).

3.2.3- Fatores socioculturais

A principal característica dos países nórdicos corresponde a uma sociedade individualizada, fator que se deve, sobretudo, à fraca dependência das famílias. Contudo, a Finlândia é o país que apresenta maior interesse em estar com a família, sobretudo na hora do jantar (Eklund, 2010).

Segundo Matias Pereira (2008), o "modelo nórdico" tem uma forte aposta em gastos públicos aplicados em proteção social e provisão de bem-estar universal.

A população total dos países nórdicos é de apenas 25 milhões de pessoas e neles predomina a igualdade dos géneros. As taxas de fecundidade mais elevadas e a maior participação feminina no mercado de trabalho, em relação às outras partes da Europa, contribuem para esse fator (Benjamin, 2006).

A Suécia foi pioneira a proibir os pais de “baterem ou espancarem” os seus filhos, tornando este ato uma ofensa criminal. A educação sueca estabelece que todas as crianças e jovens possuam igualdade de acesso à educação, independentemente do género, localização ou de fatores sociais/ económicos. Não existem mensalidades escolares, porém existe obrigatoriedade de frequentar a escola pelo menos nove anos (Eklund, 2010).

Quanto ao emprego, o modelo nórdico é benéfico tanto para aumentar níveis de emprego, como para eliminar a pobreza relativa, sendo um modelo eficiente e defensor da igualdade de géneros. Nestes países, os níveis de emprego são elevados, com cerca de 71,4% no que se refere às mulheres, com idades compreendidas entre 16-64 anos, e cerca de 76,8% nos homens, na mesma faixa etária. Na Finlândia, a floresta é a principal fonte de matéria para a metalurgia e a engenharia, sendo uma mais-valia para a empregabilidade (Sapir, 2005).

Sendo assim, posso afirmar que a igualdade de género é uma certeza que está a crescer significativamente. Quanto aos mercados de trabalho flexíveis, economias abertas e altos níveis educacionais, estes apresentam um crescimento constante. A inclusão é um fator essencial, não na forma de ajudar os mais desfavorecidos, mas sim em todo um conjunto de políticas focadas no emprego, na produtividade, na proteção social e na inclusão com base na cidadania e na solidariedade (Eklund, 2010).

Países como a Dinamarca, a Finlândia, a Noruega e a Suécia, extinguiram a possibilidade de repetição escolar do aluno e estão no topo das classificações em termos de educação básica e de investimento em pesquisa, apresentando as maiores taxas de alfabetização da Europa. Os países nórdicos estão voltados para a orientação do mercado, sendo esta aplicada em diversas vertentes, de forma a criar um incentivo para trabalhar e, ao mesmo tempo, oferecer uma cobertura adequada para casos de doença, desemprego e licença de maternidade. A título de curiosidade, o exemplo mais mediático é o "sistema de segurança flexível" na Dinamarca (Eklund, 2010).

O sucesso do bem-estar social nos países nórdicos está baseado principalmente nos valores da igualdade de oportunidades, de solidariedade social e de segurança, e a serviços relacionados com a saúde, a educação e a cultura.

Existem diferenças significativas entre os países nórdicos, em termos de organização. A Dinamarca envolve o setor privado nos serviços de bem-estar social e na oferta de opções para os intervenientes. No mercado de trabalho, a estratégia de integração dos imigrantes ainda não está totalmente delineada na Suécia. Na Noruega, os serviços de bem-estar social do setor público são predominantes. Na Finlândia, o setor voluntário desempenha um papel significativo na prestação dos serviços de assistência a idosos (Eklund, 2010).

Em termos geográficos, a Finlândia conta com uma superfície de 338.145 km², sendo o quinto maior entre os países da União Europeia. As florestas ocupam 69% da área do país e a agricultura ocupa 8% do território.

Consiste num país bastante plano, com elevação média de 180 metros acima do nível do mar, no sul do país. A região norte da Finlândia situa-se acima do Círculo Polar Ártico, existindo algumas elevações com cerca de 1328 metros no pico mais alto, onde o clima varia entre temperaturas extremas de -30 graus centígrados no Inverno e +27 graus centígrados no Verão. A sul, a temperatura varia de -6 graus centígrados no Inverno até +30 graus centígrados no Verão (Alho, 2006).

Em termos sociais, a Finlândia é dos países desenvolvidos que apresenta uma distribuição mais igualitária do rendimento (Alho, 2006).

A Finlândia conta com uma população de 5.400.000 habitantes (aproximadamente). A densidade populacional é somente de 17 habitantes por quilómetro quadrado. A maior parte da população, cerca de 65%, vive em centros urbanos, enquanto que cerca de 35% continua a viver em regiões rurais (Alho, 2006).

A imagem dos finlandeses como pessoas acanhadas e taciturnas é já antiquada e não se aplica às novas gerações. No entanto, é verdade que os finlandeses têm uma atitude especial em relação às palavras e à linguagem: o que é dito é tomado em consideração e as promessas são cumpridas.

Se um turista pedir informações a um indivíduo finlandês, certamente não irá ter dificuldades em encontrar ajuda, pois a hospitalidade dos finlandeses até supera as suas restrições habituais. Os finlandeses sabem melhor ouvir do que falar (Alho, 2006).

Sendo assim, pode-se afirmar que os finlandeses são pessoas tímidas, não entram facilmente em conversas com desconhecidos, a não ser que tenham alguma razão especialmente forte e o que é dito é tomado muito a sério.

Segundo Alho (2006), ao longo das últimas décadas, a Finlândia construiu um amplo e quase exclusivamente público sistema de educação, que fornece educação básica para a larga maioria dos cidadãos. O ensino obrigatório na Finlândia é público e completamente gratuito. Todos os custos de educação, incluindo livros, refeições e mesmo checkups médicos, são financiados pelas autoridades locais. O sistema de educação finlandês é composto por 9 anos de escolaridade obrigatória, ou seja, dos 7 aos 16 anos, para todos os alunos em idade escolar, e ainda 3 anos de educação secundária, ou educação superior, isto é, 6 anos nas universidades e 3 anos e meio a 4 anos, nos politécnicos, e educação para adultos.

Posto isto, pode-se afirmar que a força depositada no sistema escolar finlandês é de elevada qualidade e superioridade, garantindo a igualdade de oportunidades de aprendizagem, independentemente da classe social do aluno.

Segundo Gasparindo (2014), que se centra na teoria de Hofstede, a Finlândia é um país com pouca distância ao poder, pois é um país que venera os valores de liberdade, democracia e direitos humanos. Os valores dominantes são a eficácia, a flexibilidade, a criatividade, o dinamismo, o espírito de equipa, a participação, a capacidade de inovação e a motivação pessoal. É um país individualista, pois as pessoas criam os seus próprios juízos e opiniões e têm total liberdade para dizerem o que pensam, existindo pouca diferenciação de papéis.

A Igreja Evangélico – Luterana é a principal instituição religiosa do país, com 85% da população batizada segundo os rituais luteranos. A Igreja Ortodoxa finlandesa conta com 1% da população como fiéis, 12,2% dos finlandeses não tem filiação religiosa e 1% pertence a outras religiões. A Igreja Evangélico-Luterana da Finlândia é uma instituição que, em termos administrativos, é relativamente independente e denominada

de igreja do povo. Segundo a constituição, a Igreja está estipulada na lei religiosa, cujo conteúdo é estabelecido pelo concílio da Igreja. A maioria dos finlandeses pertence à Igreja Evangélica Luterana e os seus filhos frequentam o ensino sobre a sua própria religião (Alho, 2006).

As casas finlandesas são o centro da vida social, onde prevalece o crescente interesse pela arte e pelo design de interiores. As refeições na Finlândia são uma forma importante de vida social e são executadas segundo costumes e regras específicos. A cozinha finlandesa é uma mistura de elementos europeus, escandinavos e russos, sendo a etiqueta de mesa claramente europeia. Os bons anfitriões asseguram que a comida é de boa qualidade e o jantar decorre sem pressas. O dever dos convidados é o de entrarem em conversas interessantes e divertidas com os seus companheiros de mesa, apesar de a grande tendência ser de falarem de negócios (Alho, 2006).

A língua materna é o finlandês ou o sueco (5,6% da população é falante nativo desta língua), embora também falem a língua Sami (com aproximadamente 7000 falantes nativos). Sendo uma nação com poucos parentes linguísticos, os finlandeses protegem a sua língua materna através de um elevado nível de ensino escolar. Os costumes finlandeses são claramente europeus, contando apenas com algumas variações nacionais, e as mentalidades são bastante liberais. Existem poucas possibilidades de se cometer erros sociais, fundamentais ou desacertos na etiqueta, passíveis de prejudicar de forma imperdoável as relações entre o visitante e os seus anfitriões. As normas de etiqueta são bastante descontraídas e as pessoas são avaliadas com mais incidência nas suas ações individuais do que considerando apenas a forma como se comportam, em relação às normas e exigências, podendo mesmo afirmar-se, que é difícil criar ou destruir a reputação pessoal numa só ocasião (Alho, 2006).

Em suma, os nórdicos são caracterizados por serem pessoas individualistas, que apostam na proteção social, igualdade dos géneros e que prestam toda a atenção à educação e à saúde. De igual modo, a Finlândia é também um país que apresenta um papel significativo na prestação de serviços de assistência a idosos, que tem em atenção o aumento dos níveis de emprego, que apresenta uma distribuição igualitária do rendimento, que se preocupa com a eliminação da pobreza relativa e que defende a igualdade de géneros. É um país que apresenta uma área geográfica considerável, uma densidade populacional grande e um clima ameno.

3.2.4- Fatores tecnológicos

Quanto à tecnologia, os quatro principais países nórdicos apresentam uma forte adaptação à tecnologia, apostando em fortes investimentos, de modo a estarem sempre na vanguarda (Eklund, 2010).

Formas de Entrada

Segundo Abrantes (1999), as formas de internacionalização deixaram de ser apenas a tradicional exportação para um cliente distante e desconhecido ou a abertura de uma filial no exterior. Isto é, a empresa pode inclusive iniciar-se não pela exportação de bens ou serviços, mas logo pela aquisição ou criação de uma unidade produtiva no país de destino.

Cateora & Graham (1996) defendem vários tipos de internacionalização, sendo os principais, a exportação/importação; licenciamento; joint-venture; consórcio; subsidiária detida parcialmente; subsidiária detida a 100%.

Sarathy & Terpstra (1991) subdividem a produção feita no país de origem e no estrangeiro, classificando as formas de acesso de acordo com o local de produção (ver figura abaixo):

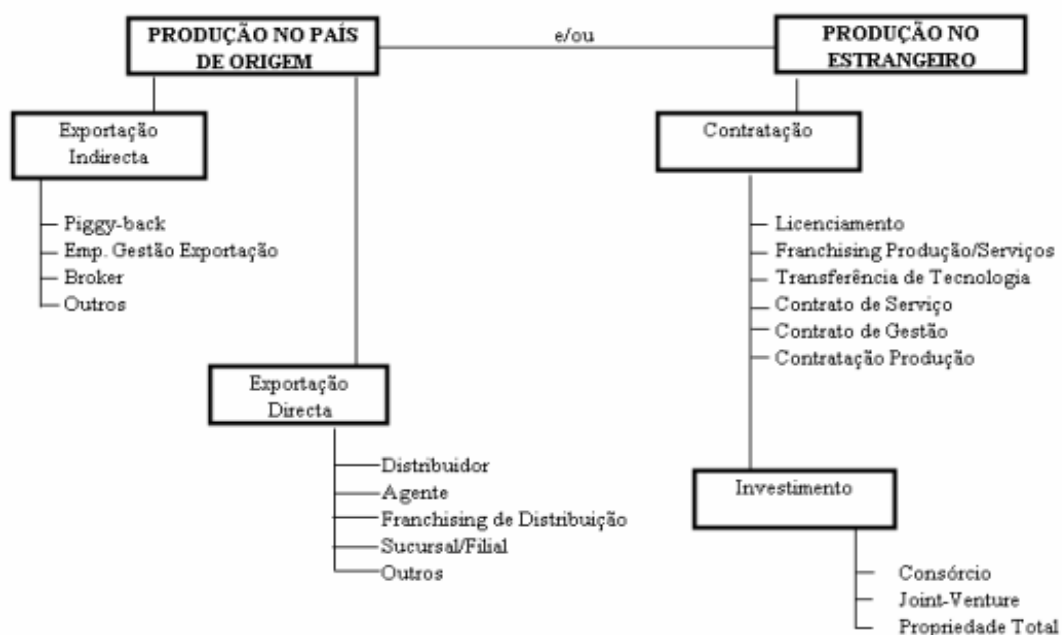


Figura 3

Extraído do livro *International Marketing*, Sarathy & Terpstra (1991, p. 508).

Independentemente da forma de entrada escolhida, as parcerias estratégicas com empresas locais, a contratualização com agentes e distribuidores e a constituição ou aquisição de uma unidade produtiva local são efetuadas na hora de internacionalizar uma marca. É de salientar que, no mercado externo, a internacionalização pode ser feita através de várias formas como, por exemplo, através de uma sucursal ou filial comercial, pois estas apresentam características de mercado que proporcionam mais confiança aos consumidores. Ou então, através da contratação de um gestor comercial residente, sendo isso de certa forma também bastante vantajoso, pois proporciona à empresa informações específicas sobre o mercado (Lima & Carvalho, 2005).

Das diversas formas de internacionalização, salienta-se a exportação e a produção local. Contudo, apresentam diferenças significativas, sendo elas, o envolvimento de longo prazo e a seleção sistemática dos mercados-alvo e das formas de entrada. É necessário ter em atenção os recursos e a adaptação dos produtos de acordo com as preferências locais (Root, 1982).

Segundo Viana & Hortinha (2005), as formas de entrada dividem-se em três partes, sendo elas: a exportação, a produção no mercado doméstico (exportação direta e/ou exportação indireta) e a produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, franchising, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, joint-ventures e propriedade total por via de investimento direto).

A internacionalização deve ser entendida segundo diferentes formas de entrada, que por sua vez devem ser classificadas segundo três formas distintas: a exportação, a contratação e o investimento direto. Quanto à exportação, esta pode ser feita de forma indireta (através de agentes), de cooperação entre empresas, ou de forma direta (canais de distribuição próprios). O processo contratual pode ser realizado através de licenciamento, franchising, subcontratação, joint-ventures e alianças, como por exemplo, consórcios. Por fim, o investimento pode ser também indireto, através de aquisições de investimento de raiz (Brito & Lorga, 1999).

De seguida vou fazer uma pequena alusão a cada tipo de forma de entrada, apresentando o conceito, as vantagens e as desvantagens de cada uma. A exportação pode ser entendida como a forma de atuação com os produtos de uma dada empresa, que vão ser comercializados num país diferente de onde foram produzidos. Apresenta como

vantagens um reduzido envolvimento financeiro, um risco diminuto e procedimentos operacionais (Simões, 1997). No que concerne à internacionalização, a exportação é a forma mais utilizada pelas empresas (Salomon & Shaver, 2005).

Existem duas formas de exportação: a direta e a indireta. Na exportação direta, a empresa não delega a terceiros as operações de marketing internacional, enquanto que na forma de entrada indireta a empresa não desenvolve esforços de marketing internacional, delegando as funções em terceiros, para comercialização dos seus produtos no mercados-alvo (Brito & Lorga, 1999).

Assim, a exportação pode ser entendida como a forma mais utilizada pelas empresas na internacionalização das suas marcas, para a comercialização dos seus produtos/serviços, contando ou não com profissionais de marketing internacional.

O licenciamento é um contrato entre uma empresa e outra, cedendo o direito de utilizar determinados conhecimentos, como por exemplo, o know-how ou marcas, patentes, modelos ou desenhos, contra um pagamento (royalties) (Simões, 1997). Segundo Lorga (2003), este contrato não exige investimento, é uma forma rápida para explorar pequenos mercados e possibilita uma entrada imediata, com risco mínimo, apresentando como maior desvantagem os retornos limitados.

Brito & Lorga (1999) diferenciam o licenciamento da figura de transferência de tecnologia, referindo que o licenciamento envolve a cedência de direitos patenteados, enquanto a transferência de tecnologia incide sobre conhecimentos tecnológicos não patenteados. O licenciamento permite ultrapassar o risco de desapropriação, rentabilizar o investimento em inovação e desenvolvimento (I&D), ter uma entrada rápida em vários mercados, penetrar em mercados difíceis, evita custos de transporte e não requer investimento. Contudo, apresenta algumas desvantagens, tais como: transmissão de conhecimentos, aproveitamento escasso do mercado, reduzido valor da royalty e fraco controlo sobre as operações do licenciado.

Um licenciamento é um contrato de franchising, com uma componente comercial. Isto é, o franchisado tem o direito de utilizar o nome, marca registada, know how e serviços do franchisador, mas em contrapartida tem de pagar ao franchisador um direito de entrada e royalties (Simões, 1997).

Simões (1997) considera existirem quatro elementos caraterísticos neste tipo de acordo: a imagem de marca, o conceito de negócio, o território definido e a relação continuada. Considera o franchising como sendo um modo de internacionalização privilegiado, com custos reduzidos e possibilidade rápida de expansão internacional. Em

suma, o licenciamento é um contrato entre um franchisador e um francheado, de forma a transmitir os conhecimentos da empresa em questão.

A subcontratação industrial é outra forma de entrada e é definida como sendo uma forma de internacionalização que funciona como um acordo entre uma empresa internacional, que vai comercializar os produtos, e uma outra empresa do país de destino, que vai fabricar os produtos/componentes (Teixeira & Diz, 2005). Esta forma de entrada visa a obtenção de resultados entre duas sinergias distintas, sendo que uma tem como principal tarefa a comercialização e a outra, a produção.

Alianças estratégicas são formas de entrada que correspondem a acordos, caracterizados essencialmente pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas (Teixeira & Diz, 2005). É necessário salientar a grande diversidade de interpretações do conceito de aliança, que inclui relações contratuais como licenciamentos e joint-ventures, e que consistem na coligação “inter-empresas”, envolvem participações no capital e caracterizam-se pela atuação recíproca. O maior entrave a este tipo de contrato são os problemas de coordenação e os comportamentos oportunistas (Simões, 1997).

Ainda dentro do licenciamento, há autores que afirmam que os consórcios são uma das modalidades de aliança. O consórcio consiste num acordo entre empresas concorrentes ou complementares, de duração temporal reduzida, com um objetivo bem definido, em que as partes mantêm a sua autonomia jurídica e estratégica (Teixeira & Diz, 2005).

Resumindo, as alianças estratégicas têm como objetivo dar respostas a projetos de grande dimensão, agregando um grupo de empresas para usufruir de vantagens comparativas a nível de localização ou de tecnologias. Devido às imposições legais, são muitas vezes a única forma de acesso a um mercado. Este contrato implica um diminuto risco individual, dada a partilha de recursos, embora na maioria das vezes seja necessário uma certa “pressão” pelos parceiros locais devido a questões de ordem cultural.

Por fim, a última forma de entrada são os investimentos diretos, que podem ser analisados segundo três níveis distintos: modo de concretização dos investimentos, tipo de propriedade - joint-venture versus sole-venture, e atividades desenvolvidas - filial de captação de conhecimentos versus filial comercial ou versus filial produtiva. Assim, a concretização dos investimentos, pode ser entendida como sendo os investimentos de raiz versus a aquisição. Um investimento de raiz implica despende todos os esforços necessários à implementação de uma nova empresa, como por exemplo, a construção de

uma unidade fabril, o recrutamento de pessoal e os contratos institucionais. Ainda pode, em alternativa, optar por tomar parte ou o todo do capital de uma empresa já existente. As aquisições, apesar de possibilitarem uma entrada mais rápida no mercado, podem ter como desvantagens a má seleção da empresa-alvo, a dificuldade de conjugar as culturas empresariais, bem como a reação adversa da empresa adquirida (Teixeira & Diz, 2005).

Quanto ao tipo de propriedade, as joint-ventures são definidas como sendo empresas cujo capital é distribuído entre duas ou mais empresas autónomas, enquanto as sole-ventures são empresas detidas na totalidade por uma única entidade (Simões, 1997).

Dentro dos investimentos diretos, em concreto nas joint-ventures, pode-se dizer que correspondem a “acordos” entre empresas de dois países diferentes, com objetivos específicos e benefícios esperados para ambas as partes. Os riscos são também partilhados por ambos (Teixeira & Diz, 2005).

Para a realização de um contrato entre joint-ventures, é necessária a conceção de uma entidade nova, bem como a diferenciação ao nível jurídico, tendo como alvo as atividades, comerciais ou produtivas (Lorga, 2003).

As joint-ventures podem surgir de diferentes formas, sendo elas resultado da aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro; da criação de uma nova empresa com parceria de um parceiro local; de uma sociedade conjunta num país terceiro e da criação de sociedades mistas, com um parceiro local (Viana & Hortinha, 2005).

Quanto às vantagens das joint-ventures, salienta-se o facto de serem estratégias de pouco risco, com a possibilidade de entrada em mercados de difícil acesso, que permitem conjugar o capital e a tecnologia da empresa que vai entrar no mercado com o conhecimento da empresa local (Cateora & Graham, 1996). Os principais problemas das joint-ventures centram-se no relacionamento entre parceiros. Isto é, nos conflitos e na falta de comunicação entre eles, sobretudo no que concerne à luta pelo controlo, e a situações de culturas empresariais diferentes (Lorga, 2003). Pelo contrário, nas sole-venture, o mesmo não acontece, pois existe uma transferência da propriedade total e uma obrigatoriedade de criar ou adquirir uma filial no estrangeiro (Cateora & Graham, 1996). A sole-venture possibilita um controlo total mas exige maior investimento (Lorga, 2003).

As principais vantagens apresentadas por esta forma de entrada são os custos reduzidos dos recursos humanos, a facilidade de acesso a matérias-primas e a dispensa do pagamento de direitos à importação. No entanto, nem tudo são vantagens, pois a empresa fica mais “desprotegida” quanto à instabilidade política e económica do país (Cateora & Graham, 1996).

Segundo Douglas & Craig (1995), estas vantagens e desvantagens não são apresentadas assim de forma tão linear. São agrupadas, consoante a forma como foram adquiridas, ou seja, se correspondem a uma aquisição ou a uma criação, como se pode verificar na seguinte ilustração:

	Aquisição	Implantação
Vantagens	Rápida entrada Acesso aos canais de distribuição Existência de experiência de gestão Nomes de marca e reputação já estabelecidos Diminuição da concorrência	Tecnologias actuais Produção integrada Eficiência operacional
Limitações	Integração nas operações já existentes Problemas de comunicação e coordenação Necessidade de enquadramento nos negócios existentes	Custo do investimento Necessidade de construir o negócio Atraso temporal

Figura 4

Extraído do livro Global Marketing Strategy, Douglas; Craig (1995, p.156).

Por último, quanto às atividades desenvolvidas no exterior, estas podem ser divididas em três abordagens: as filiais de captação de conhecimentos, de forma a enquadrarem-se na vanguarda da tecnologia do país-alvo; as filiais comerciais, com o objetivo de promover e comercializar os produtos da empresa no país de destino; e as filiais produtivas, de acordo com as atividades produtivas (Simões, 1997).

Assim, a maior vantagem deste investimento direto centra-se na diminuição do risco de permuta (Hennart, 1988). Segundo Shan & Song (1977), isto possibilita o desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades que fortalecem a competitividade internacional, para além de reforçar o conhecimento ou a aprendizagem da organização em diversos mercados (Sapienza et al., 2006). Relativamente às desvantagens do investimento direto, elas são associadas à gestão dos custos e à gestão das diferenças políticas e culturais (Sánchez & Camacho, 2007).

Sendo assim, pode-se afirmar que existem diferentes formas de internacionalização de uma marca, sendo esta feita por exportação ou por produção no

interior do país. A exportação pode apenas ser feita de forma direta ou indireta, enquanto a produção no interior pode ser executada de várias formas, como o licenciamento, franchising, joint venture e consórcios. Devido aos vários custos associados à internacionalização, é necessário ter em atenção qual a melhor forma de entrada para a marca e delinear especificamente os objetivos pretendidos para a mesma.

A Marca “Boca do Lobo”

Em 2005, Amândio Pereira, Ricardo Magalhães e Pedro Sousa criaram a marca Boca do Lobo, com sede e fábrica em Rio Tinto, concelho de Gondomar.

Até agora, e apesar de as vendas estarem a corresponder às suas expectativas, o interesse no seu trabalho tem sido mais internacional do que nacional.

A Boca do Lobo tem uma gama variada de produtos no setor do mobiliário de luxo, cujos móveis são produtos de nicho, com um look irreverente e onde predomina a qualidade na criação de ambientes.

Esta marca posiciona-se através de uma identidade forte, visível na imagem gráfica, na linguagem de comunicação e na fotografia. Os nomes das peças são sinónimo de qualidade, de sofisticação e de requinte em mobiliário.

A Boca do Lobo está presente em vários países do mundo, como Portugal, Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália, Malta, Angola, Holanda, Grécia, Chipre, Emirados Árabes e Japão.

Atualmente, pretende expandir os seus negócios para um dos países nórdicos. Assim sendo, foi necessário perceber quais as características sociodemográficas, políticas, económicas e tecnológicas desses países, de forma a perceber qual dos países era mais vulnerável à internacionalização da marca.

Com a análise e com o estudo empírico baseado no “Democracy Ranking Association”, pude verificar que a Finlândia destaca-se entre os quatro países nórdicos. Assim, seria com certeza o país ideal para a internacionalização desta marca.

Conclusão

Este artigo teve como principal objetivo analisar os países nórdicos, de forma a perceber qual deles seria o mais indicado para internacionalizar uma marca e quais as formas de entrada nesse mesmo mercado. Assim, procurei entender quais os desafios

inerentes em termos interculturais na internacionalização de uma marca específica - Boca do Lobo - na Finlândia.

A internacionalização de uma marca, nos países nórdicos, teria futuro, uma vez que apresentam fortes recursos económicos, envolvem poucos riscos e contam com uma densidade populacional considerável. Contudo, internacionalizar uma marca nestes países dependeria do “core business” da empresa.

Esta pesquisa minuciosa sobre os países nórdicos, e de acordo com o ranking da “Democracy Ranking Association”, permitiu-me verificar que, dos quatro países nórdicos, a Finlândia seria o país que mais e melhores condições apresenta para a internacionalização de uma marca, independentemente do tipo de forma de entrada.

Após esta análise, pude verificar que a internacionalização da marca Boca do Lobo teria futuro de expansão na Finlândia, pois é um país evoluído a nível económico, que não apresenta grandes riscos e conta com uma densidade populacional considerável. Pude verificar ainda que o clima é ameno, a situação política é pacífica, a educação e a saúde são tidas como fatores essenciais e a sua tecnologia está sempre na vanguarda.

Como neste país existe o costume de jantar em casa com a família, sendo este ícone muito privilegiado, poderia ser esta uma mais-valia para a internacionalização da marca Boca do Lobo, que poderia apostar assim no mobiliário de sala de jantar, de forma a gerar mais lucros para a empresa.

A Boca do Lobo aposta no design moderno e inovador, logo seria uma mais valia no mercado finlandês, devido ao gosto que os finlandeses têm pela arte e design.

No que concerne às formas de entrada, e após o estudo de todos os tipos existentes, foi necessário fazer uma seleção de qual seria a mais indicada para esta marca específica.

Uma vez que a Boca do Lobo possui a sua fábrica em Portugal, coloca-se logo de lado algumas das formas de entrada, como por exemplo, o licenciamento.

De acordo com a literatura apresentada neste artigo, a Finlândia apresenta poucas restrições ao investimento direto e aos processos de produção dos produtos da marca Boca do Lobo, uma vez que estes também são bastante rigorosos e exigem um forte acompanhamento no processo de compra.

Assim sendo, e na minha opinião, a forma mais indicada para entrar na Finlândia seria através da exportação direta. Esta exportação poderia realizar-se através de uma sucursal ou filial comercial, pois seria importante a presença física na Finlândia. De forma a proporcionar mais confiança ao mercado-alvo, poderia existir uma contratação de um gestor comercial residente, sendo este uma mais-valia, para proporcionar à empresa

informações mais específicas do mercado. Verifiquei por fim que, cada vez mais, a interculturalidade faz parte dos negócios das empresas, caracterizados pela integração e intercâmbio entre as diferentes culturas.

Referências bibliográficas

Bibliografia

ABRANTES, A. (1999). *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*. Disponível em

<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/881/1/A%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20empresarial.pdf>, consultado em 04.05.2015.

ALHO, O. (2009). *Guia de Hábitos e Costumes Finlandeses - Embaixada da Finlândia*. Disponível em <http://www.finlandia.org.pt/Public/Default.aspx>, consultado em 18.03.2015.

ARAÚJO, R. P. M. (2009). *Análise dos Serviços de Sistema em Portugal e Espanha*. Dissertação realizada no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores Major Energia. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/59095/1/000137394.pdf>, consultado em 19.03.2015.

BENJAMIM, A.H.V (2006). *O conceito jurídico de consumidor*. Disponível em <http://www.danielwh.com/downloads/O%20conceito%20juridico%20de%20consumidor%20-%20Herman%20Benjamin.pdf>, consultado em 18.03.2015.

BRITO, C.; LORGA, S. (1999). *Marketing Internacional, Sociedade Portuguesa de Inovação*. Porto.

CALOF, J.; BEAMISH, P. (1995). “*Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*”. *International Business Review*.

CARNEIRO, J.; DIB, L.A. (2007). *Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas*. *Revista Electrónica de Negócios Internacionais da ESPM*. Disponível em <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/46/43>, consultado em 18.03.2015.

CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. (1996), *International Marketing, McGraw-Hill*, New York.

- CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. (2001). *“Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach”*. European Journal of Marketing.
- CRAHAY, M. (2006). *É possível tirar conclusões sobre os efeitos da repetência?*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação/Universidades de Liège e de Genebra. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n127/a1036127.pdf>, consultado em 18.03.2015.
- CHRISTIE, N. (1999). *Elementos para uma geografia penal*. *Revista de Sociologia e Política*. Instituto de Criminologia da Faculdade de Direito da Universidade de Oslo. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010444781999000200005&script=sci_arttext&lng=pt, consultado em 18.03.2015.
- DIAS, M. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: O caso: Adira. Porto*. Faculdade de Economia; Universidade do Porto.
- DOMINGUINHOS, P. M. (2001). *A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e desafios*. Disponível em http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4610/1/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o_Empresas_Portuguesas_Realidade_Desafios_9%C2%BAEncontroEconomiaIndustrial2000.pdf, consultado em 20.03.2015.
- DOUGLAS, S.; CRAIG, S. (1995). *Global Marketing Strategy*. McGraw-Hill International Editions.
- DOZ, Y. et al (1997). *The multinational corporation*. INSEAD, Working Paper. Disponível em https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1997/97-60.pdf, consultado em 20.03.2015.
- EKLUND, K. et al (2010). *O modo nórdico - os valores compartilhados por uma nova realidade*. Disponível em http://www.globalutmaning.se/wp-content/uploads/2011/04/O-modo-n%C3%B3rdico_webb.pdf, consultado em 24.03.2015.
- FLEURY, A. et al (2005). *O processo de internacionalização de uma empresa*. Disponível em <http://www.redetec.org.br/publique/media/caso%20sab%C3%B3.pdf>, consultado em 04.05.2015.
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo: Lisboa.
- GASPARINDO, L; FERRARI, M. A. (2014). *A influência da cultura nacional nos negócios e o papel da comunicação no estímulo à cultura de inovação - The influence of*

national culture in businesses and the role of communication in promoting innovation culture. Disponível em

<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/2801/1765>,
consultado em 20.03.2015

Hennart, J. F. (1988). *A transaction costs theory of equity joint venture*. Strategic Management Journal, Vol. 9, 361-374. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ee89576-e716-424e-95fe-570ca14285d1%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4107>, consultado em 12.05.2015.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1992), *Management of Foreign Market Entry*. Scandinavian International Business Review.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. (2005). *Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação*. Disponível em <http://www.barbierilima.com.br/wp-content/uploads/2014/06/artigo41-consorcios-v-workshop-rj-2005.pdf>, consultado em 11.05.2015.

LORGA, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo: Lisboa.

MATIAS-PEREIRA, J. (2008). *Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia*. Rio de Janeiro. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000100004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt, consultado em 18.03.2015.

MEYER, R. (1996), “*The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report*”. Erasmus University, Rotterdam.

ROCHA, I.; PONTE, M. T. (2005). “*Marcas de competitividade*”. Vol. 4 n° 3. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34389/33186>, consultado em 29.03.2015.

ROOT, F.R. (1982). “*Why Every Company Needs a Strategy for Global Competition?*”. Management Review.

SALOMON, R.; SHAVER, J. M. (2005). “*Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants*”. Strategic Management Journal.

SÁNCHEZ, A. V.; CAMACHO, E.G. S. (2007). *Internacionalização empresarial: um modelo explicativo do modo de entrada*. Disponível em <http://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/83/89>, consultado em 11.05.2015.

- SAPIENZA, H. J. (2006). *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, 914–933. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=923f4084-b3bf-4f72-800a-b983f8ea7e59%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4107>, consultado em 11.05.2015.
- SAPIR, A. (2005). *Globalization and the reform of European social models*. Disponível em www.bruegel.org, consultado em 18.03.2015.
- SARATHY, R.; TERPSTRA, V. (1991). *International Marketing*. five edition. Edition: Dryden Press, Orlando.
- SHAN, W.; SONG, J. (1997). *Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: Evidence from the biotechnology industry*. *Journal of International Business Studies*.
- SIMÕES, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal*. Edições: Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.
- TEIXEIRA, S.; DIZ, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team, Lisboa.
- VIANA, C.; HORTINHA, J. (2005). *Marketing Internacional*. 2ª ed. Edições: Sílabo, Lisboa.
- USUNIER, J. (1996). *Marketing Across Cultures*. second edition. Prentice Hall, Europe.

Webgrafia

http://democracyranking.org/wordpress/?page_id=14

http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Internacional/Interior.aspx?content_id=1734220&tag=democracia

